Р..Конф

3–5 декабря 2024 г.
Рэдиссон Коллекшен,
Москва + онлайн

19-я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 2024:

Проектное лидерство

РАЗРАБОТКА НОВОГО СТАНДАРТА С ГИБРИДНЫМ ТРЕКОМ ДЛЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

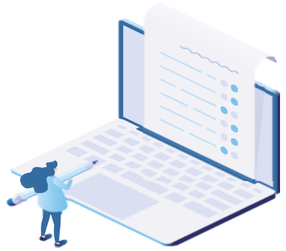
Александр Румянцев

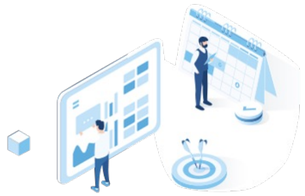
Заместитель начальника Управления ПАО «Газпром»

Юрий Шойдин

Заместитель руководителя Центра Компетенций по проектному и программному управлению ООО «Газпром ЦПС»

ЗОНЫ РОСТА, УЛУЧШЕНИЙ





МЕТОДОЛОГИЯ

- Правила не адаптированы к быстро меняющейся бизнес-среде
- Предусмотрен только классический подход управления проектом, смешанный с административным
- Реализуется проектно-административный подход к согласованию проектной документации

ПЕРСОНАЛ

- Сложившаяся культура компании
- Отсутствие базы знаний по проектному управлению
- Отсутствие системного подхода к развитию компетенций в области проектного управления

ИНСТРУМЕНТЫ И ПРОЦЕССЫ

- Несистемное использование инструментов проектного управления
- Отсутствие поддерживающих инструментов

ИЗМЕНЕНИЕ ЖЦ ПРОЕКТА. ВЛИЯНИЕ ВНЕДРЕНИЯ НОВОГО ПОРЯДКА НА ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ИТ И ЦТ

ТЕКУЩИЕ ПРАКТИКИ РЕАЛИЗАЦИИ

РЕЗУЛЬТАТ

Предпроектная стадия	Подготовка проекта	Разработка проекта	Реализация системы	Подготовка к ОПЭ	ОЭ	Передача в ПЭ
10-16 месяцев	2-4 месяца	4-6 месяцев	от 6 месяцев	2-4 месяца	2-4 месяца	1 месяц

ЦЕЛЕВОЙ ПРОЦЕСС СОГЛАСНО НОВОГО ПОРЯДКА

КАСКАДНЫЙ МЕТОД РЕАЛИЗАЦИИ

~ 1,8 года

РЕЗУЛЬТАТ

Подготовка ЦИ	Проработка	Проектирование	Разработка и внедрение	Опытная эксплуатация
0,5-1 месяц	9 месяцев	2-4 месяца	4-6 месяцев	2-4 месяца

ГИБКИЙ МЕТОД РЕАЛИЗАЦИИ

~ 1 год

РЕЗУЛЬТАТ

Подготовка ЦИ	Проработка	Создание БВП	Опытная эксплуатация
0,5-1 месяца	3 месяца	6 месяцев	3 месяца

Развитие и тираж*	Завершение
12 месяцев	2 месяца

ЦИ – цифровая инициатива
БВП – базовая версия продукта
* - этап опциональный

ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

Ориентация на пользователя

При создании Цифрового продукта важно сосредоточиться на реальных ситуациях, сценариях работы и потребностях пользователей

Удобные продукты, которые решают необходимые задачи

Итеративность поставки ценности

Быстрое создание работоспособной версии ЦПд в минимальном исполнении и ее последующее развитие

Регулярный прирост эффектов

Сотрудничество и партнерство

Все участники и вовлеченные в реализацию проекта должны работать совместно

Оперативность реализации задач и минимизация рисков

Минимизация непроизводственных затрат

Основные и поддерживающие процессы должны стремиться к повышению своей эффективности

Удобные продукты, которые решают необходимые задачи

Использование экспертизы

Поэтапная экспертиза результатов и выработка рекомендаций по улучшению их качества

Высокое качество результатов проекта

Рациональность использования ресурсов

Внутренние и внешние ресурсы должны использоваться для достижения целей проекта и получения ценности в интересах Группы компаний

Эффективность затрат

Использование предыдущего опыта

Необходимо использовать предыдущий опыт, в том числе избегать повторения реализации схожих технических решений

Постоянный обмен знаниями

Фундамент, на котором строятся наши цифровые и ИТ-решения

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ

✓ **Каскадый метод**

Гибкий метод

ИНИЦИИРОВАНИЕ

Не более 1 месяца

Рассмотрение Цифровой инициативы и согласование старта проекта

Описание предпосылок и текущей проблематики **(что «болит»?)**

Представление образа результата Цифрового продукта **(что хотим?)**

Описание потенциальных бизнес-эффектов **(что получим?)**

Предполагаемые к применению технологии и/или системы, и метод реализации **(как?)**

Потребность в объеме ресурсов **(кто нужен, оценка бюджета?)**

Выполняется с привлечением ИТ-Партнеров

ПРОРАБОТКА

Не более 9 месяцев

Не более 3 месяцев

Подтверждение организационной и технической готовности реализации проекта

Детализация целей, требований (включая ИБ)

Выбор архитектуры, инфраструктуры и технологий реализации

Оценка стоимости и экономической эффективности. Для проектов:
- без экономического эффекта — только бюджет реализации
- с потенциальным экономическим эффектом — бюджет реализации, оценка экономической эффективности

Тестирование оборудования и ПО (если требуется)

Разработка прототипов и обновление методологических регламентов (при необходимости)

Получение бюджета на следующий этап

СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ

В соответствии с планом

Не более 9 месяцев

Детальное проектирование, разработка, настройка и тестирование ЦП

Детальное проектирование

Разработка, настройка, тестирование ЦПд

Подготовка пользователей

Проведение аттестации (по необходимости)

Опытная эксплуатация и устранение замечаний: внедрение и тестирование продукта в бизнес-процессах

Подготовка к постоянной эксплуатации, включая организационные изменения, если требуется

Введение в постоянную эксплуатацию и техническая поддержка

Решение о дальнейшей реализации проекта и подготовка необходимых документов для учета результатов проекта

РАЗВИТИЕ И ТИРАЖИРОВАНИЕ

Не более 12 месяцев

2 итерации по 6 месяцев

Максимизация ценности Цифрового продукта

Доработка, развитие и тиражирование ЦПд по требованиям очередями (итерациями)
Документирование реализации, передача разработок на сервис очередями (итерациями)
Оценка метрик работы пользователей с ЦПд

Подтверждение дополнительной бизнес-ценности и возможности достижения последующих экономических/ бизнес-эффектов

ЗАВЕРШЕНИЕ

Не более 2 месяцев

Подведение итогов реализации проекта

Постановка итогового ЦП на баланс

Проверка необходимости дополнительной регистрации результатов интеллектуальной деятельности

УНИФИЦИРОВАННАЯ РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ

Ключевые роли и органы управления

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЗАКАЗЧИК (ФЗ)

Устанавливает цели и определяет основные требования для создания, развития или тиражирования цифрового продукта

Назначает и может делегировать свои полномочия

ЕДИНОЕ ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИЦО (ЕОЛ)

для каскадного метода

ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА

для гибкого метода

Управляет целеполаганием и развитие цифрового продукта с фокусом на ценность для бизнес-функции и повышение эффективности бизнес-процессов

Может делегировать свои полномочия по оперативным вопросам проекта

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

Входит в Команду проекта

Управляет реализацией проекта: выполнением работ и мероприятий проекта с целью достижения бизнес-эффектов и метрик в заданных проектных ограничениях (бюджет, сроки, качество)

Формирует по согласованию с ФЗ или ЕОЛ/Владельцем продукта

Входит

УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМИТЕТ (УК)

Тактическое управление

Рекомендуемый состав: не более 5 участников

Группа работников, которая осуществляет тактическое управления проектом, контролирует его реализацию и управляет изменениями в пределах полномоий

Принимает решени по созданию при необходимости

СЕКЦИЯ ПО ОПЕРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРИ УК

Оперативное управление

Обязательные участники: ЕОЛ/ВП, РП

Группа работников, которая осуществляет контроль за ходом работ, анализирует причины отклонений от плана, оценивает риски и разрабатывает меры по их устранению

КОМАНДА ПРОЕКТА

Проработка и реализация ЦПд

Группа специалистов, которых объединяет работа над общими целями и задачами проекта

Обязательные роли (типовая ролевая модель):

- Руководитель проекта
- Архитектор ИТ-решения
- Бизнес-аналитик
- Сервис-менеджер
- Технологический архитектор
- Архитектор ПОИБ
- Администратор проекта

Может включать:

- Продуктовый аналитик
- Эксперт по интеллектуальной собственности
- другие роли

КАК ЗАПУСТИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

Разработка и утверждение локальных нормативных актов (Порядок, Положение, Методика и т.д.)
Разработка шаблонов проектных документов
Разработка инструкций

Обучение персонала новым локальным нормативным актам и процессам
Развитие soft и hard компетенций
Формирование базы знаний
Внедрение элементов геймификации для мотивации персонала

Внедрение новых инструментов (в части проектного управления и согласования проектной документации)

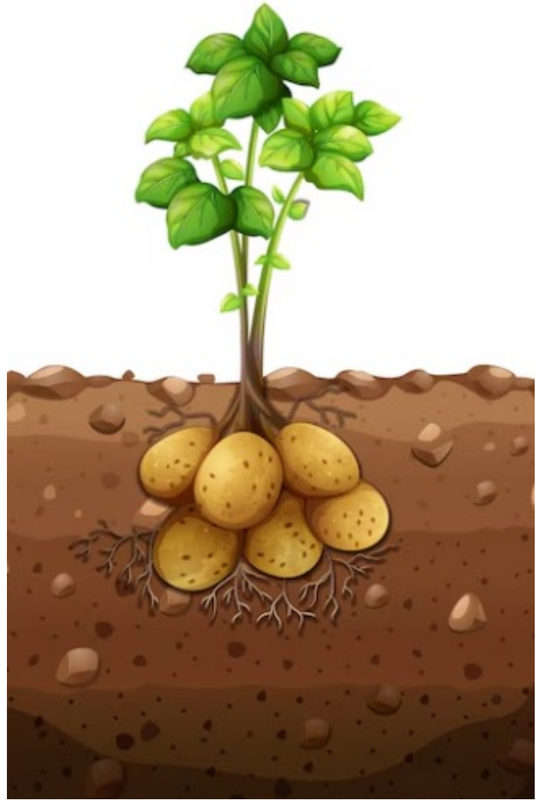
Внедрение новых процессов (выделение проектной роли в команду проекта, процесс ЗНИ)

- ЗАДАЕМ ПРАВИЛА
- УЛУЧШАЕМ, ОПТИМИЗИРУЕМ ПРОЦЕССЫ
- ОБУЧАЕМ ЛЮДЕЙ
- ФОРМИРУЕМ ЕДИНОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ
- ВНЕДРЯЕМ НЕОБХОДИМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- ВЫСТРАИВАЕМ ПРАВИЛЬНЫЙ ОНБОРДИНГ

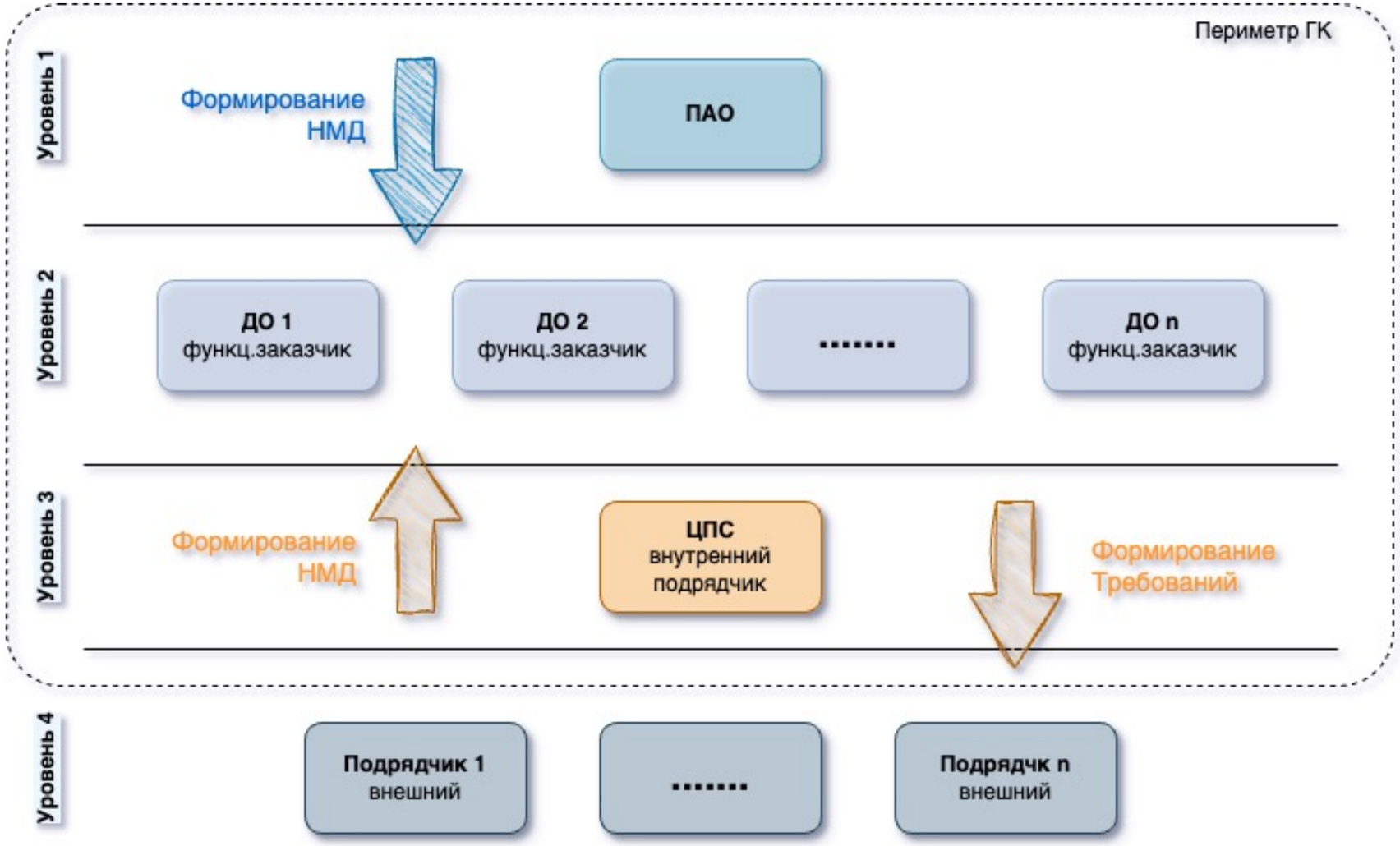
КУДА ИДЕМ ДАЛЬШЕ

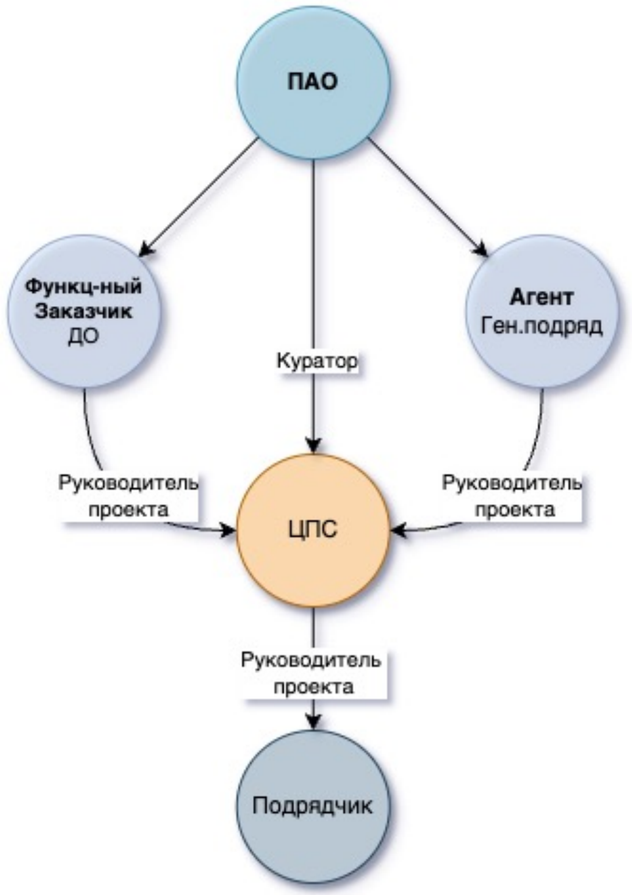
	ЧТО ПОМОГЛО РЕАЛИЗОВАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ	ЧТО НЕ ПОМОГЛО (ВЫУЧЕННЫЕ УРОКИ)	КУДА ИДЕМ ДАЛЬШЕ
ПАО	• Поддержка руководства • Проведение обучения для бизнеса и ИТ • Проведение информационных сессий • Регулярное информирование об изменениях, подготовка ответов на часто возникающие вопросы	• Длительное согласование документов • Изменения необходимо рассматривать как сложный проект	• Применение локальных нормативных актов на практике • Запуск электронного курса по новым локальным нормативным актам на широкую аудиторию • Внедрение и развитие инструментов проектного управления • Работа с культурой • Сближение проектной и сервисной деятельности
ООО “ГАЗПРОМ ЦПС”	• Открытая позиция и конструктивное обсуждение замечаний • Поддержка части ТОП-менеджеров • Главное – не торопиться, применение мягкой силы • Проведение обучение у Заказчиков	• Линейные руководители – основное сопротивление • Система общего согласования НМД – механизм построен на размытие документа • Научиться объяснять другим очевидные для себя вещи	• Применение единых правил с нашими Заказчиками • К единой методике и системе управления проектами • Изменение корп.культуры (но это процесс на 3-5 лет)

Взгляд снизу

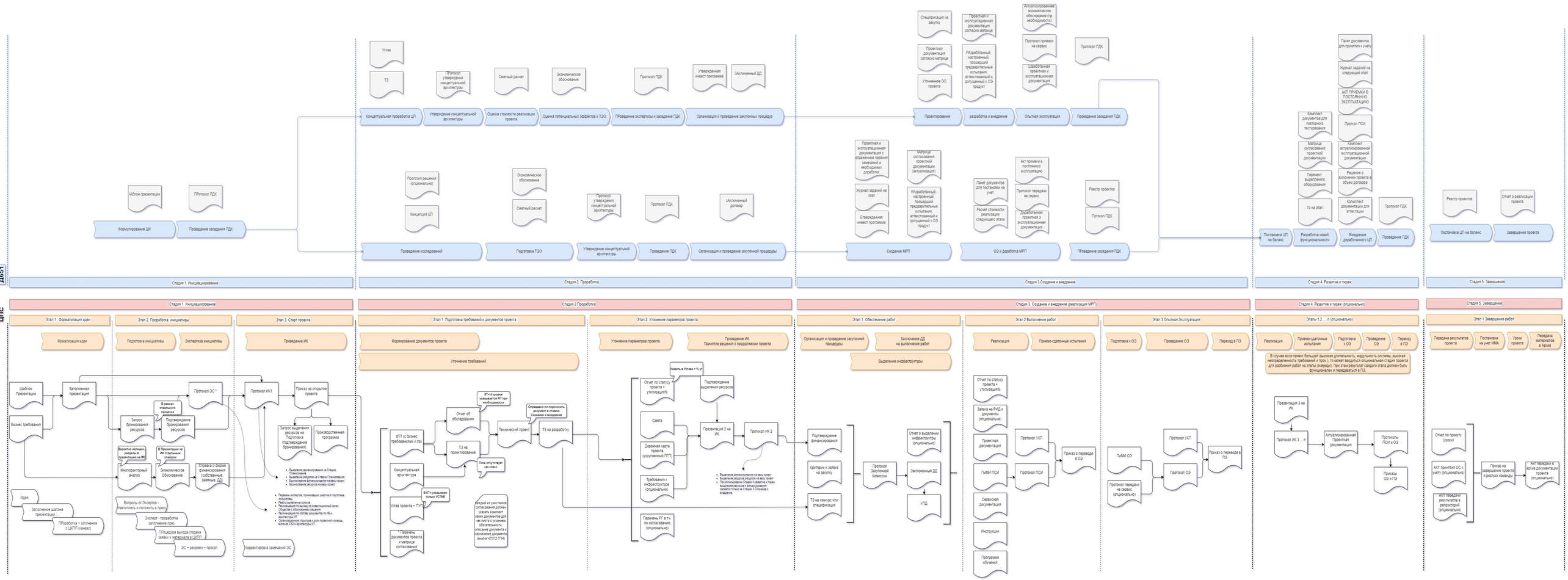


СЛОЖНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТОВ

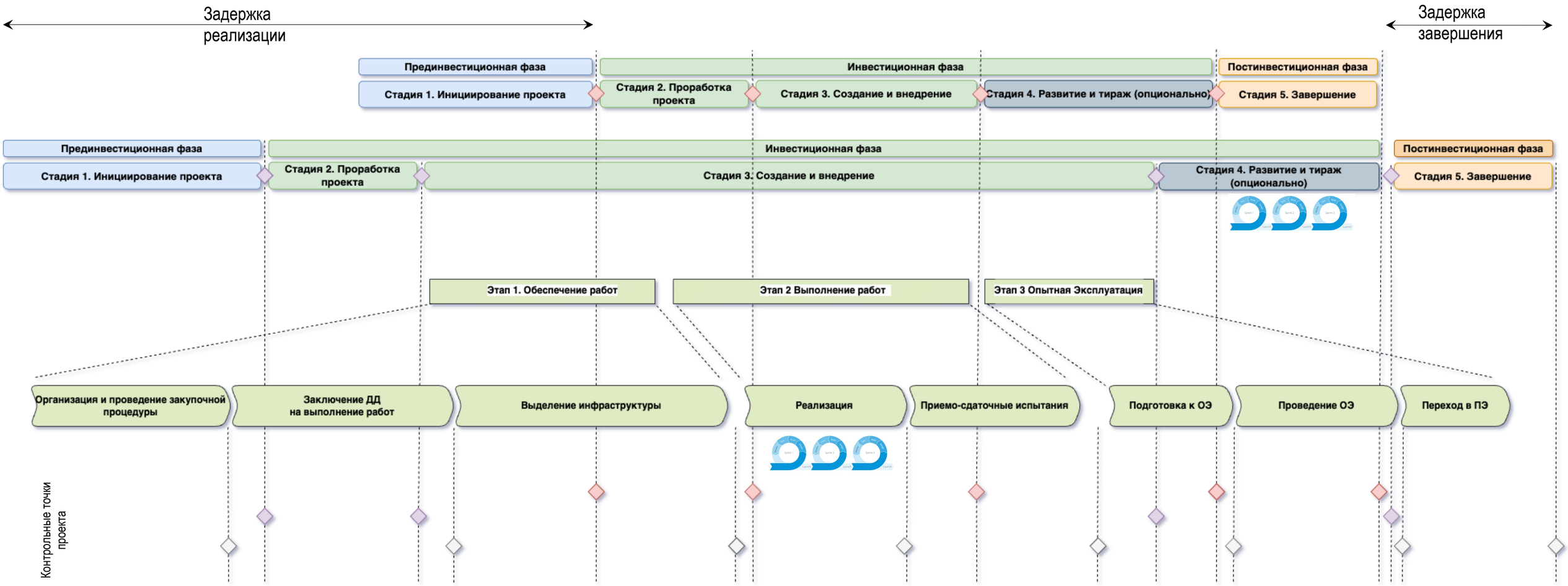




ПЕРЕКЛАДКА ПРОЦЕССА ЖЦ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ НА ПРОИЗВОДСТВО

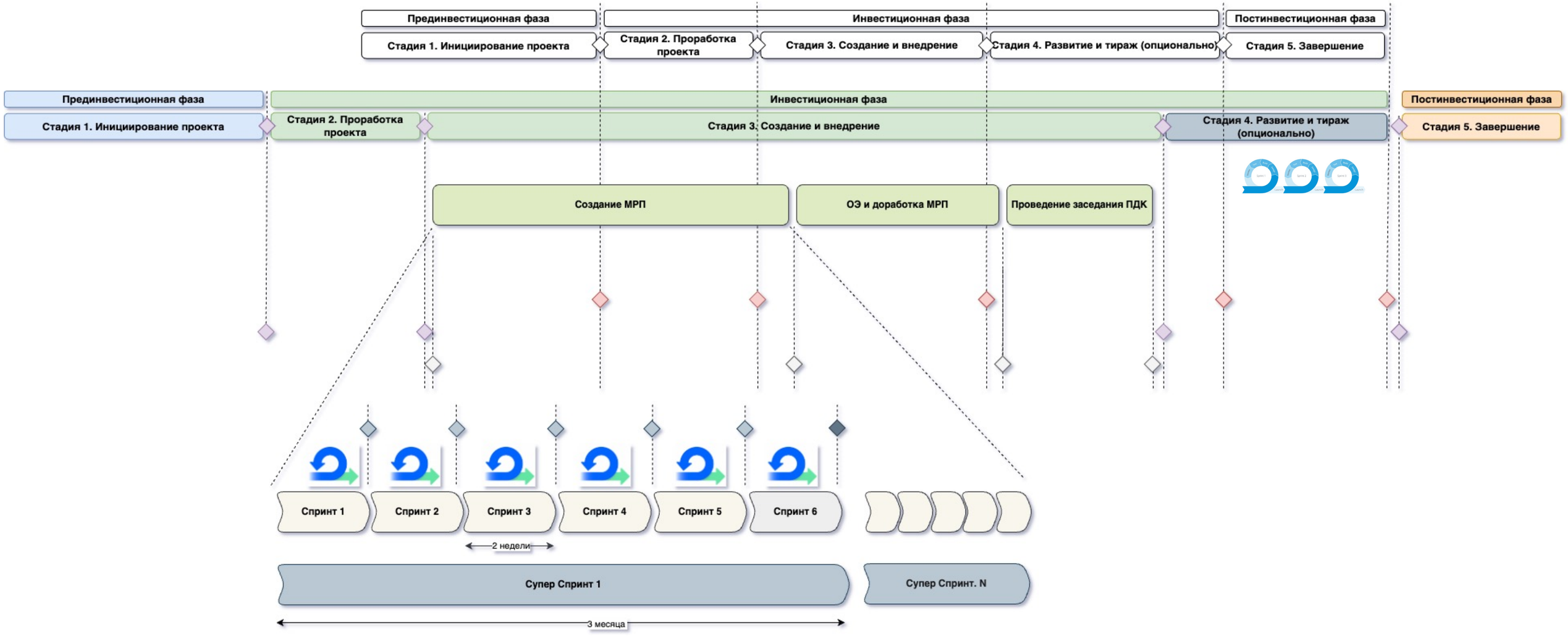


ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА НА ПРОИЗВОДСТВЕ



Дальнейшая декомпозиция по продуктовым контрольным точкам

ОСОБЕННОСТИ КОНТРОЛЯ ПРОЕКТА НА ПРОИЗВОДСТВЕ



НО, самое сложное это