



Департамент управления стратегическими проектами и процессами (РМО)

Управление проектами в ПУМБ. Что это, как работает и какие преимущества дает.

**Польшаков Илья Валерьевич
кандидат технических наук, MBA
Certified Project Director (IPMA Level A)
Certified Six Sigma Black Belt**



РМО - центр управления проектами для эффективной реализации основных направлений развития организации

Как РМО влияет на достижение успеха

- **Повышенное внимание менеджмента и оптимизация использования ресурсов**
 - Один координатор, ответственный за ход проекта, расстановку приоритетов и определение последовательности операций помогает сконцентрировать ограниченные ресурсы и внимание руководства на самых проблемных участках
- **Повышение эффективности внедрения изменений**
 - Экспертное планирование, поддерживаемое высшим руководством компании, повышает вероятность удачного внедрения изменений и обеспечивает взаимодействие и обмен опытом
- **Быстрое решение проблем**
 - РМО позволяет взглянуть на приоритеты проекта с объективной точки зрения и является источником решений по проблемам внедрения изменений
- **Оптимизация межпроектной координации и коммуникации**
 - Стандартизированный подход к планированию и управлению облегчает процесс анализа результатов и составления отчетности для руководства
 - РМО позволяет избежать принятия несогласованных между различными бизнес-подразделениями решений
- **Более эффективное управление изменениями**
 - РМО позволяет разрабатывать и запускать программы изменений с меньшим нарушением целостности организации
- **Улучшенная база организационных ресурсов**
 - РМО предоставляет более мощную базу навыков по проектному менеджменту и знаний банковских процессов. Кроме того, он позволяет перспективным сотрудникам плотно поработать с разными уровнями и секторами организации.



Основные функции РМО

1

1.1. Управление жизненным циклом проектов и изменений

1.2. Управление бизнес-архитектурой

2

Помощь в выборе:

- 2.1. вариантов стратегии реализации проектов
- 2.2. Реализации изменений
- 2.3. Оптимизации и автоматизации процессов

Фокус на результатах

- 1. Связь портфеля проектов со стратегией банка
- 2. Оценка и приоритизация проектов на основе бизнес-кейсов

3

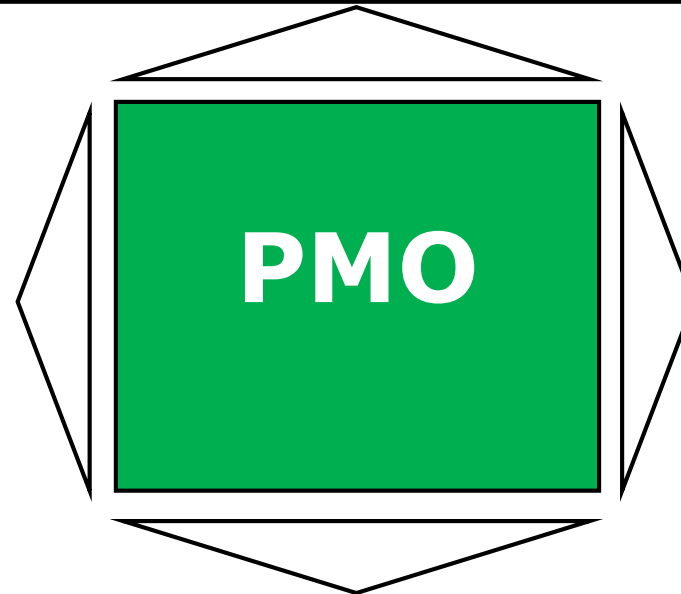
Создание программного интеграционного комитета по управлению (ПиК):

- 1. Проектами;
- 2. Изменениями;
- 3. Оптимизацией процессов;
- 4. Бизнес архитектурой

4

Поддержка проектов и бизнес-процессов:

- 1. Обучение проектному и процессному менеджменту
- 2. Коучинг

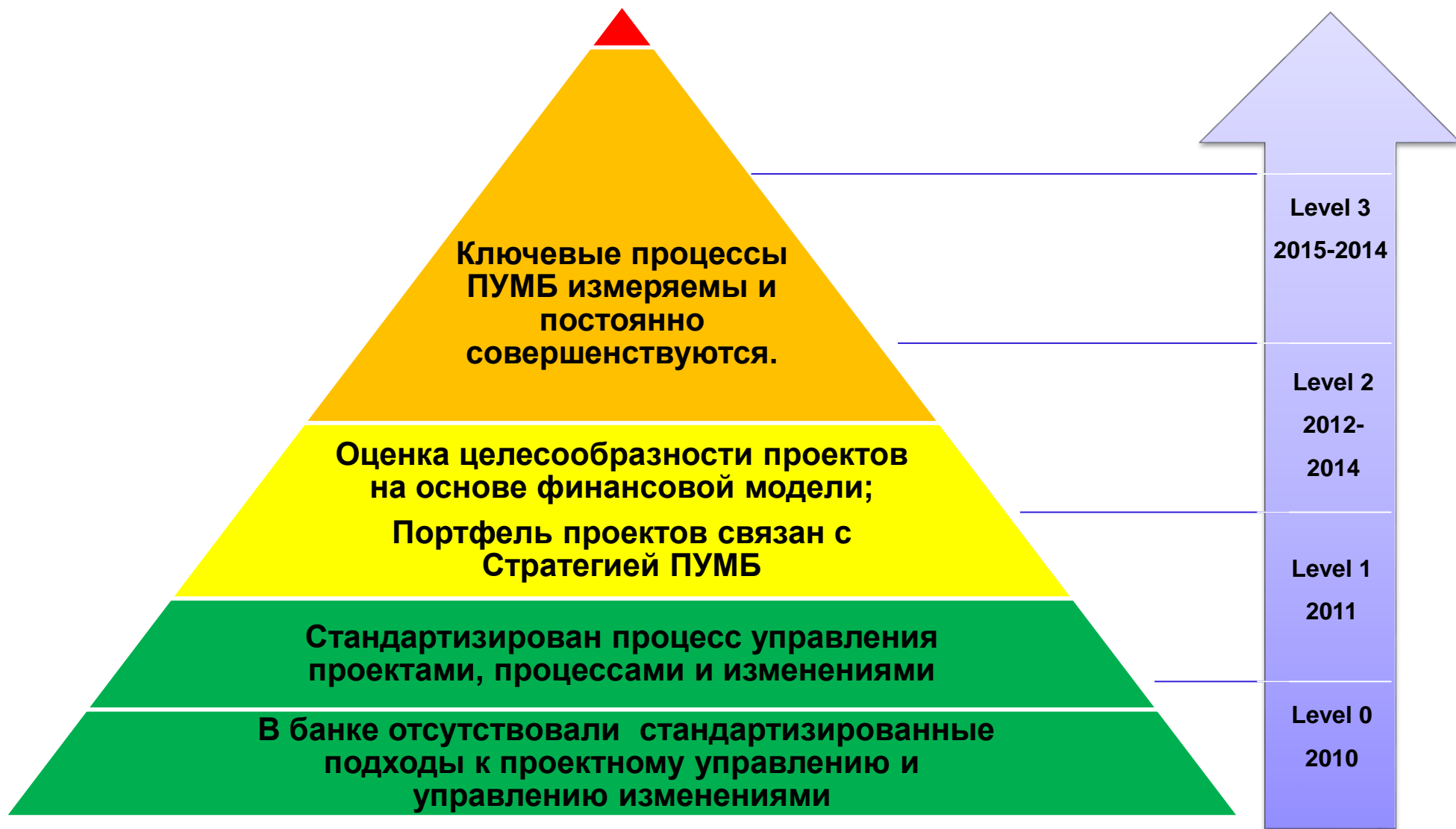


Поддержка функций бизнеса

- 1. Отчетность
- 2. Контроль достижения бизнес-выгод по результатам реализованных проектов (обзор 3,6,9,12 мес.)

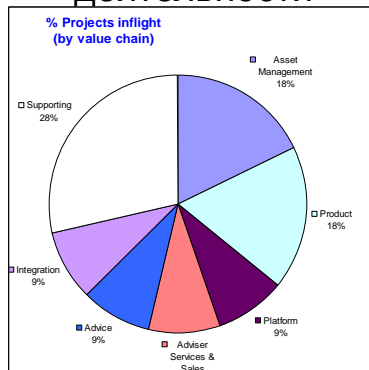


Технологическая зрелость РМО ПУМБ в области управления проектами (согласно стандарта СРЗМ IPMA)



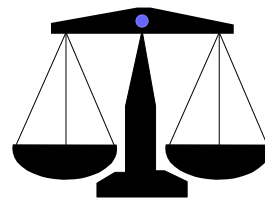
Офис управления проектами предусматривает все действия в отношении отслеживания выгод, среди которых:

- Приоритизация проектов: рекомендации по выделению средств на развитие будущих проектов (например, планируемых на грядущий год) по направлениям деятельности

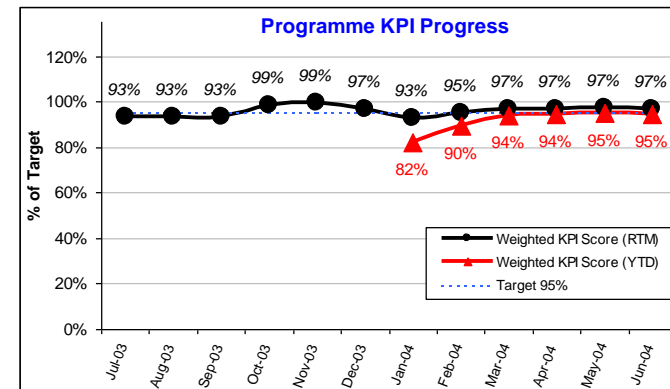


- Анализ на уровне программы, включая разработку инструментов анализа

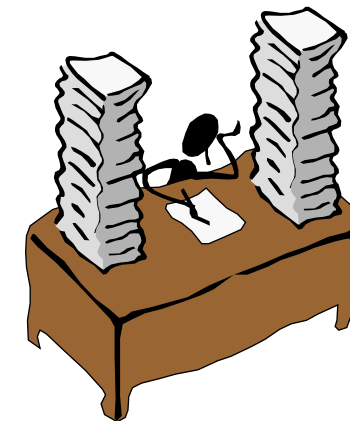
- Оказание содействия бизнес линиям, проектным менеджерам и бизнес аналитикам в части анализа выгоды затрат и установления уровней KPI, включая разработку рекомендаций



- Ежемесячное отслеживание и мониторинг KPI по всем проектам, включая утверждение изменений KPI.



- Отслеживание выгод и их анализ, включая анализ влияния основных результатов по завершенным проектам





Определение проекта

Проект – это:

- ✓ комплекс взаимосвязанных действий, с определенными датами начала и завершения, разработанные для достижения общей цели компании.
- ✓ временные усилия, предпринимаемые для создания уникального продукта или услуги.

Проект включает:

- Исходную ситуацию и описание проекта
- Цель, ключевые задачи
- Область охвата проекта
- Ключевых участников проекта и ресурсы
- Взаимозависимости
- Риски и их предотвращение
- Сроки реализации (начало и завершение проекта)



Роль руководителя проекта

Функция менеджера проекта состоит в том, чтобы

планировать,
организовывать,
комплектовать штат,
мотивировать,
оценивать,
направлять,
контролировать

и вести проект от начала до конца.

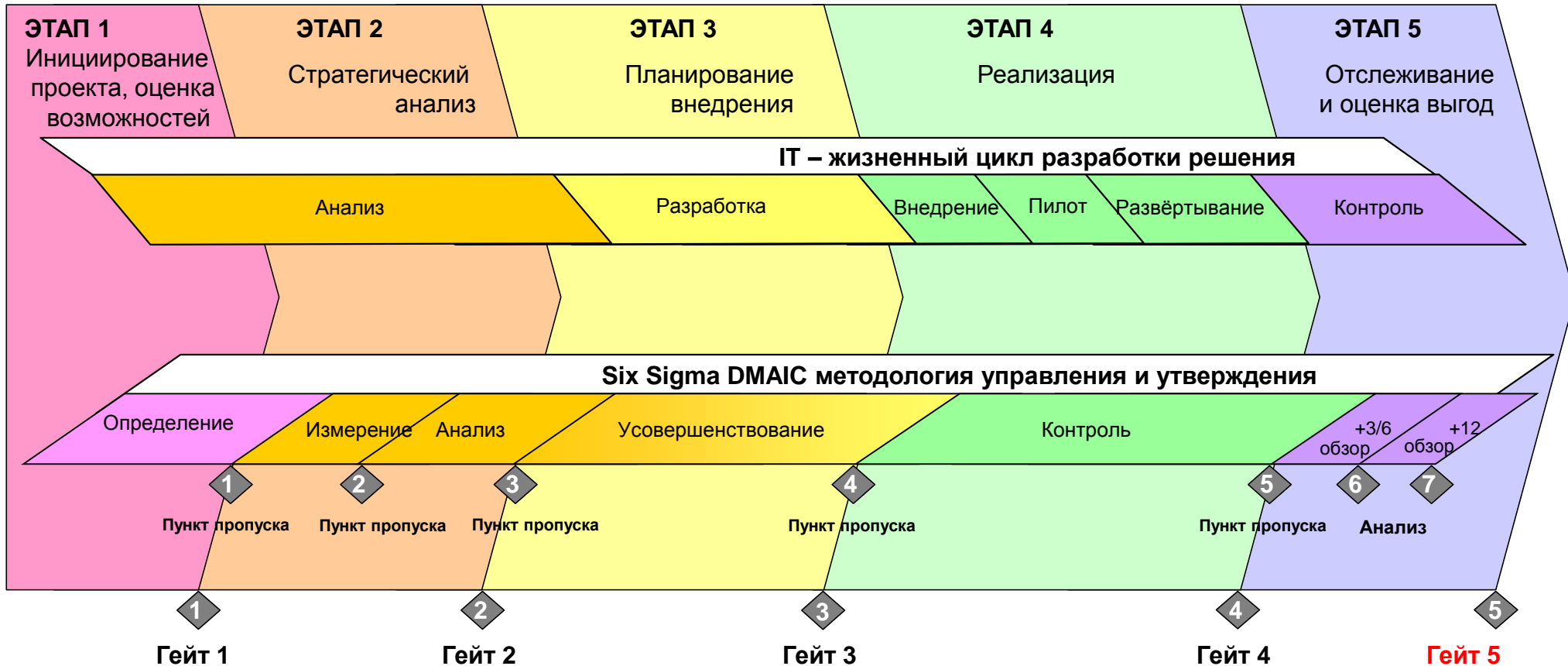


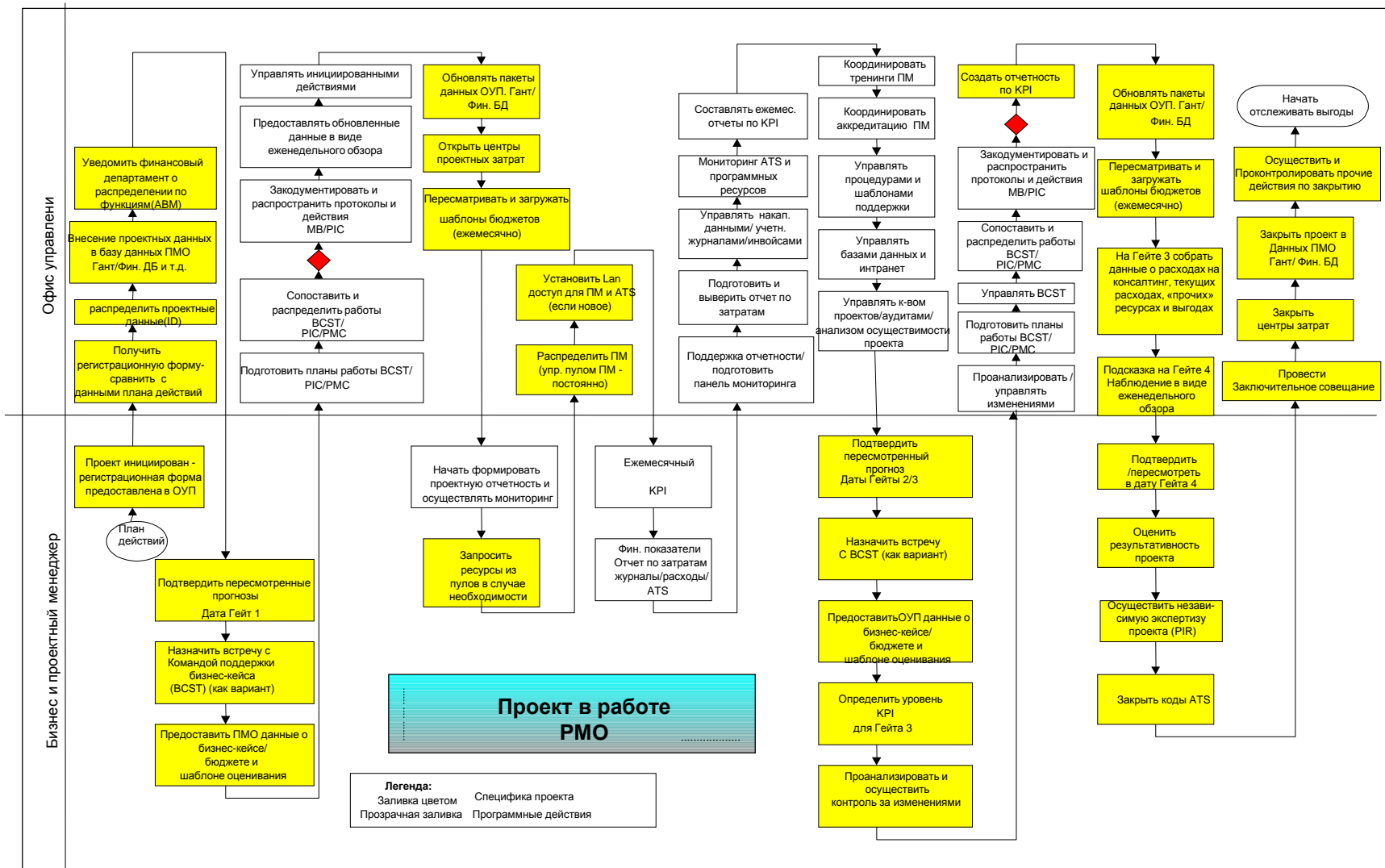
*Менеджер проекта ВСЕГДА
несет ответственность!*



Технология реализации проектов

Жизненный цикл проекта







Оценка результатов проекта – QDC (качество, длительность, стоимость)

Оценка результатов проекта – метод оценки, используемый для оценки утвержденных результатов проекта по критериям Качество (охват), Результат (своевременность), и Расходы, в сравнении с целями, определенными в бизнес-кейсе.

В начале работы также является средством влияния на основной результат проекта, например

Оценка QDC:

Качество: степень достигнутых результатов и качество результатов по оценкам Спонсоров

Результат: фактическая / плановая длительность каждой фазы затем взвешенная на инвестиции в каждой фазе

Расходы : общая стоимость проекта фактическая / согласно бюджету

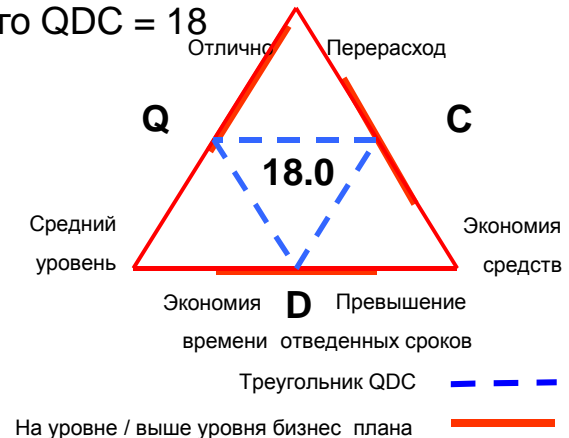
Итого QDC: качество + результат + затраты

Результат

Пример треугольника QDC :

Q=6, D=6, C=6.

Итого QDC = 18



Для оценки результатов проекта по критериям QDC при его закрытии применяется бальная система (Гейт 4):

	Q	D	C	QDC
фактор	к-во/охват	рез-т/график	расходы/бюджет	Q+D+C
баллов из	8	6	6	20
"отлично"	8	6 (в рамках +/-5%)	6 (в рамках +/-5%)	20
баллы "Бизнес План"	6	5 (в рамках +/-10%)	5 (в рамках +/-10%)	16
Пороговый уровень	-	-	-	15



Структура управления проектом



Правление	Комитет по интеграции программы (PIC)
-----------	---------------------------------------

Уполномоченные представители Управляющего комитета – внедрить в будущем.

Команда поддержки бизнес-кейсов (BCST)	
• Имя (Председатель)	Фин. менеджер
• Финансы пред.1	Фин. аналитик
• ИТ пред. 1	Менеджер по ИТ
• Продукты пред.1	Менеджер по используемым продуктам
• Спонсор проекта	

Управляющий комитет (определить для каждого проекта)
Определить для каждого проекта
• Спонсор и основные задействованные лица
• Лица, принимающие решения

Рабочий комитет (определить для каждого проекта)
--

<u>Команда проекта</u> • определить для каждого проекта • •	<u>Основные владельцы процесса</u> • <u>Консультирование по мере необходимости</u> •
--	---



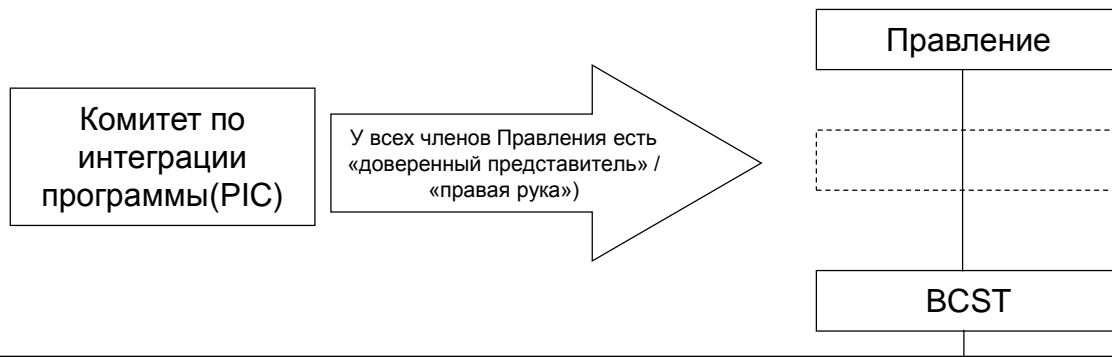
РМО - Управление & Отчётность

Группа управления и отчетности осуществляет широкий спектр действия и оказывает существенную поддержку Участникам программы и РМО





Процедура согласования проекта



Правление	Комитет по интеграции программы (PIC)	Команда поддержки бизнес-кейсов (Финансовый департамент)	Управляющие комитеты по направлениям деят-ти	Офис управления проектами
Еженедельно	Еженедельно	Дважды в неделю	Местное расписание	На постоянной основе
<p>Правление отвечает за указание стратегического направления, анализ и утверждение бизнес-кейсов. Члены Правления несут полную ответственность за результаты деловой активности и поэтому согласовывают проекты, планы работы и стратегически важные кейсы.</p> <p>Правление согласовывает только крупные проекты</p>	<p>В БУДУЩЕМ: Комитет по интеграции программы будет проводить еженедельные совещания и будет нести ответственность за анализирование и утверждение кейсов менее 1 миллиона долларов. В фокусе деятельности: стратегическое согласование позиций, кроссфункциональное взаимодействие, способность достижения результата.</p> <p>Это позволит Правлению встречаться ЕЖЕМЕСЯЧНО для утверждения проектов.</p>	<p>Основная роль Команды поддержки бизнес-кейсов – консультировать по вопросам возможного усовершенствования кейсов до их предоставления на рассмотрение Правлением, при этом особенное внимание должно уделяться финансовым показателям и KPIs. Все проекты на уровне Гейтов 2 или 3 должны быть проанализированы Командой. <u>В основном, это функция Финансового департамента.</u></p>	<p>Управляющие комитеты определяют направление работы, принимают решения об уровне портфеля и оказывают поддержку Спонсорам данного направления и Проектным менеджерам в отношении подотчетности. Также Управляющие комитеты анализируют качество достигнутых результатов проекта и должны предоставлять заключения по всем кейсам до утверждения проекта.</p>	<p>Функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управление портфелем - приоритизация • Программный контроль • Анализ динамики процесса • Сопровождение бизнес-кейса, финансовый менеджмент и анализирование выгод • Инициирование тренингов – усовершенствование навыков и умений проектных менеджеров • Внутренняя коммуникация • Нарращивание возможностей

Оценка проектов – контроль результатов

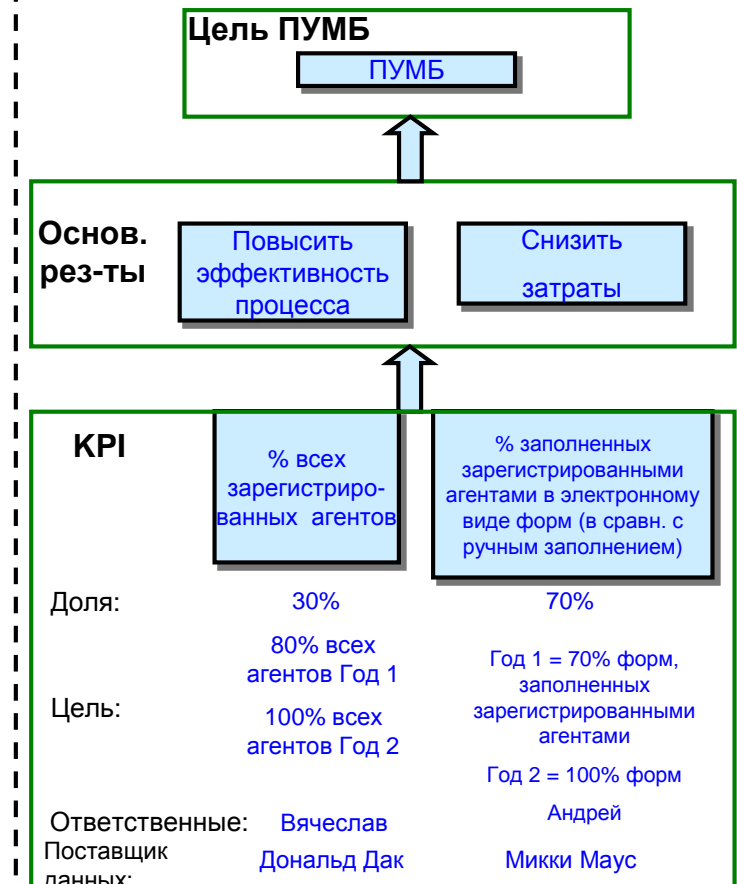
Основная цель реализации проекта – получение выгод компанией.

- Отслеживание выгод отражает динамику успехов, достигнутых после внедрения проекта, позволяя удостовериться в том, что выгода получена, а инвестиции в проект оправданы.
- Анализ динамики выгод отслеживается с Гейта 3 путем отслеживания KPI и аудита выгод на Гейте 5.



- KPI устанавливаются Проектной группой и Бизнесом. Устанавливая уровни KPI они должны придерживаться принципа «SMART» (точность, соизмеримость, достижимость, реалистичность и уместность) и основываться на признаках успеха проекта.
- Обращаем внимание на то, что для различных областей результатов (KRA) устанавливаются разные KPI. В отличие от KPI, KRA не находятся под исключительным влиянием проектных инициатив. Прочие инициативы, такие как другой проект ПУМБ или операционная инициатива, также могут оказывать влияние на KRA.

Пример KPI : внедрение новой ИТ системы, которая позволит Агентам заполнять формы в электронном виде





Основные выгоды от проектного менеджмента и управления изменениями

1. Более быстрое и экономное выполнение проектов и изменений.
2. Большая предсказуемость результатов проекта и изменений.
3. Экономия трудозатрат и денег при активном управлении областью охвата проекта и изменений.
4. Лучшие результаты, "устраивающие" клиента с первого раза, благодаря качественному планированию.
5. Более оперативное разрешение проблем и конфликтных ситуаций.
6. Снижение будущих рисков до того, как возникнут реальные проблемы.
7. Более эффективные коммуникации и управление ожиданиями клиента, команды проекта и других заинтересованных сторон.
8. Создание качественного продукта с первого раза.
9. Улучшенное управление финансами и более качественное бюджетирование проектов.
10. Более ранняя остановка "плохих" проектов и изменений.
11. Большая опора на метрики и принятие решений на основе фактических данных.
12. Улучшение рабочей атмосферы.
13. Внедрение культуры проектного менеджмента.

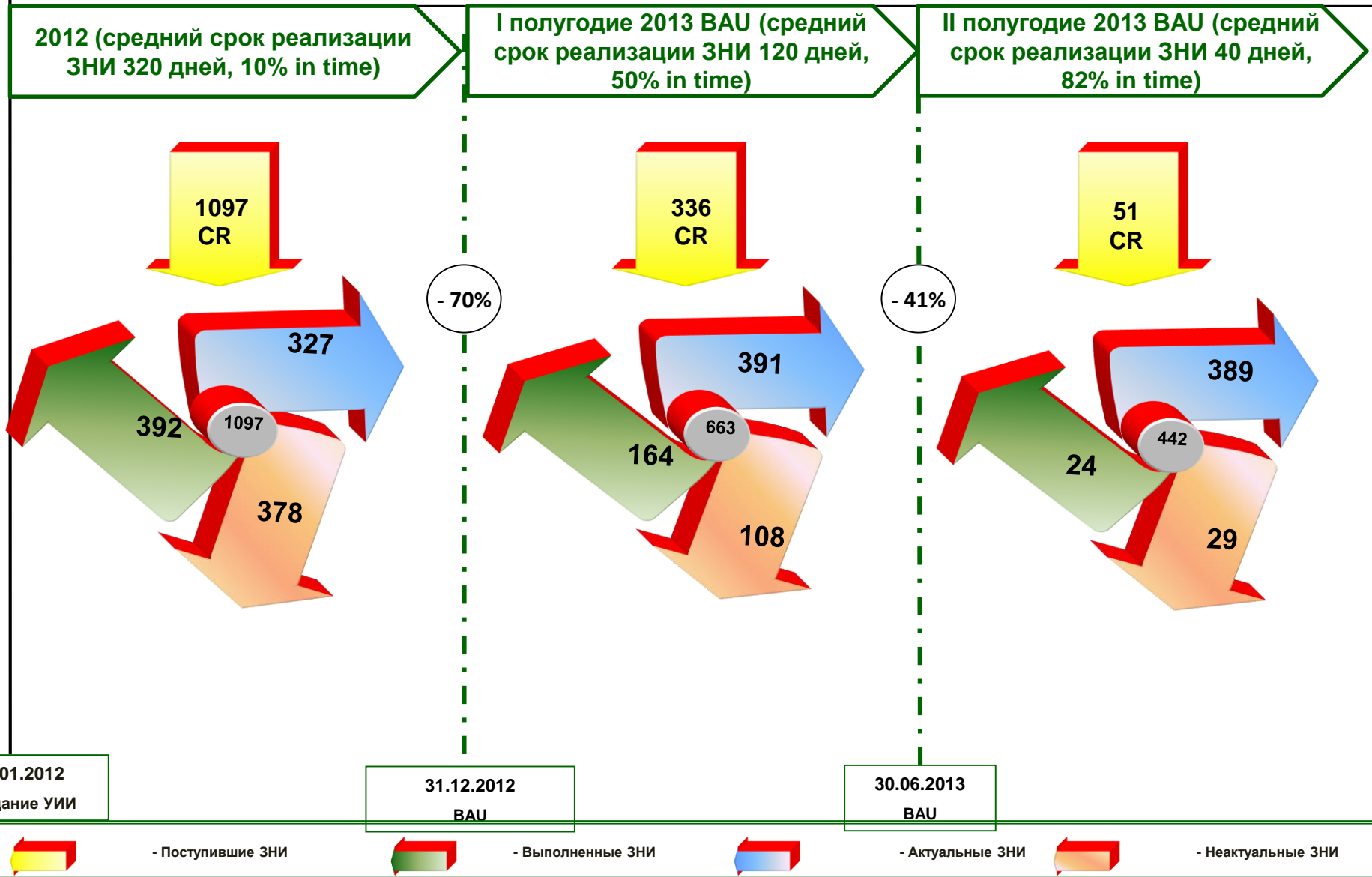


Основные выгоды от внедрения процессного менеджмента

1. Внедрение клиент-ориентированности ключевых процессов банка.
2. Снижение издержек процессов.
3. Повышение рентабельности деятельности банка.
4. Повышение производительности труда.
5. Сокращение длительности процессов, устранение дублирующих функций, упрощение процессов, снижение влияния человеческого фактора, улучшение коммуникации в процессе.
6. Сокращение времени работы путем автоматизации там, где это возможно.
7. Внедрение KPI по ключевым процессам.
8. Улучшение системы отчетности, за счет создания прозрачной системы управления, для более быстрого и качественного принятия управленческого решения.



Пример результата от структурирования процесса управления изменениями





Основные выводы

1. Создание и развитие РМО должно основываться на мировых стандартах и быть построено на базе адаптированной методологии под организацию.
2. Процесс управления проектами и изменениями должен быть стандартизирован и измерим для постоянного контроля и совершенствования.
3. РМО является промежуточным звеном между бизнесом и ИТ, такая связка является более эффективной с точки зрения управления изменениями.
4. Для успешного управления проектами различной сложности, необходимо обучать и сертифицировать РМО, а также проектные команды.
5. РМО должен быть один в организации, в противном случае невозможно эффективно управлять портфелем проектов и ресурсов на уровне всей организации или группы.
6. Успех внедрения проектной культуры в 70% зависит от полной поддержки ТОП менеджментом.
7. Успех внедрения процесса управления изменениями в 80% зависит от желания ТОП менеджмента изменяться.
8. Успех внедрения процессного менеджмента на 90% зависит от вовлеченности и поддержки ТОП руководства.
9. Проектный и процессный менеджмент – это способы структурировать хаос и инструменты более эффективного управления.