

Проектное управление: коварный вирус или фактор эволюции?

Алина Гроссман
Директор Проектного офиса
ПАО Сбербанк
11 октября 2016



О ЧЕМ

БУДЕМ ГОВОРИТЬ...



1

Время пришло:
Актуальность
проектного
управления
для России

2

Организация
проектной
деятельности:
пример
Сбербанка

3

Ветер перемен:
новые
направления в
проектном
управлении



Время
пришло

ТРИ ИЗМЕРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАРУБЕЖОМ

НАБИРАЕТ ТЕМПЫ

80%



топ-менеджеров глобальных компаний уверены, что управление проектами является ключевой компетенцией, которая помогает их компаниям сохранить конкурентные преимущества в период рецессии

Исследование Closing the gap: The link between project management excellence and long-term success», Economist Intelligence Unit, 2009

15,7

МИЛЛИОНОВ

новых «проектных ролей» появится в мире в период с 2010 по 2020 гг. Их создадут 7 основных проектно-ориентированных отраслей:

Производство и обрабатывающая промышленность

Бизнес-услуги

Финансовый и страховой сектор

Нефтегазовый сектор

Информационные технологии

Строительство

Коммунальные услуги и недвижимость

Industry Growth Forecast Report от Project Management Institute (PMI), 2013

НО

ПРИ ЭТОМ...

47%

проектов
превышают бюджет*

51%

проектов не
укладываются в срок*

* PMI's PULSE of the Profession, 8th Global Project Management Survey, 2016

65%

всех мегапроектов
в мире заканчиваются
неудачей

IPA (Independent Project Analysis)

64%

мегапроектов
в нефтегазовой сфере
заканчиваются
перерасходом средств,
73% завершаются с
опозданием

Ernst&Young

38%

проектов не достигают
поставленных целей,
а 16% полностью
проваливаются

PMI (Project Management Institute)

ВПЕЧАТЛЯЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

С ВПЕЧАТЛЯЮЩИМ ПЕРЕРАСХОДОМ СРЕДСТВ



Олимпийский стадион
в Монреале

+1 990%



Суэцкий
канал

+1 900%



Сиднейский
оперный театр

+1 357%



Сверхзвуковой лайнер
Конкорд

+1 100%



Телескоп
Хаббл

+525%



Большой Бостонский
туннель / проект туннеля

+196%



Мост Хамбер,
Великобритания

+175%



Железная дорога Бостон –
Вашингтон – Нью-Йорк, США

+130%



ЖД туннель Большой Бельт,
Дания

+110%



Автострада А6 Чепел-эн-ле-
Фрит, Великобритания

+100%

НАЛИЧИЕ ПРОБЛЕМ

В СФЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ХАРАКТЕРНО
ДЛЯ АБСОЛЮТНОГО БОЛЬШИНСТВА СТРАН,
ОТРАСЛЕЙ И КОМПАНИЙ

3%

компаний успешно
завершают
100% проектов



ИСТОЧНИК: Анализ PwC – исследование 10640 проектов
200 компаний из различных индустрий 30 стран



ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПОЧЕМУ ПРОЕКТЫ

ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ?



ПРАВИЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ МЕТОДОЛОГИИ



УГЛУБЛЕНИЕ КАНАЛА
ВИКТОРИЯ (2009)



МОСТ ЧЕРЕЗ ЮРИБЕЙ
(Ямало-Ненецкий АО, 2009)



СТРОИТЕЛЬСТВО ШОССЕ
НА ЮГЕ АВСТРАЛИИ (2010)

РЕКОРДЫ И УСПЕХИ

21/5

Сокращение стоимости / времени
строительства, %

349

Дней – рекордные сроки строительства

0/8

Сокращение стоимости / времени
строительства, %

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Детальный анализ стоимости и выгод бизнес-кейса
- Экономическое обоснование проекта на правительственном уровне, контроль расходов
- Эффективная стратегия управления риском проекта
- Качественная работа РМО

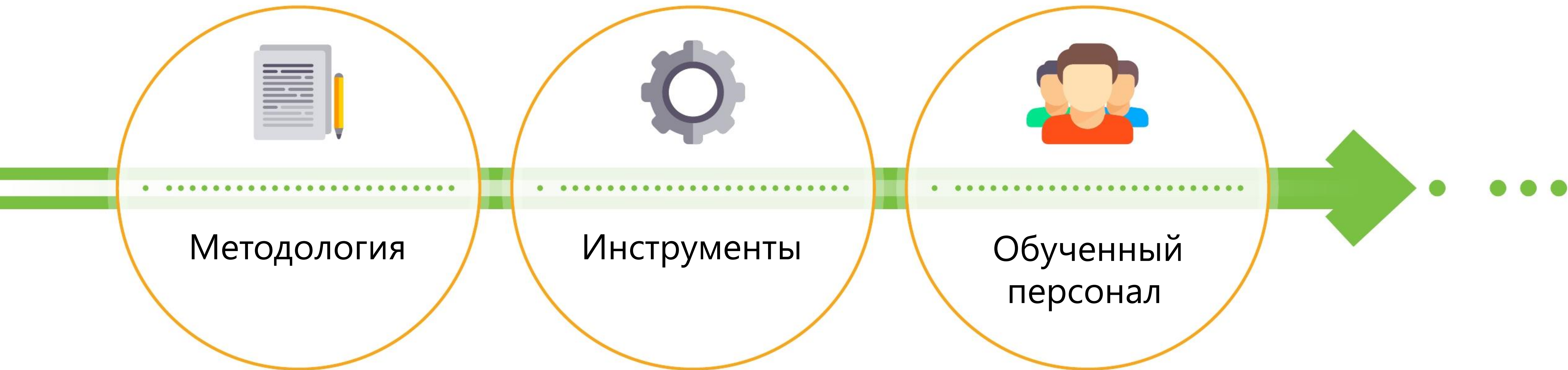
- Команда профессионалов в своей области
- Применение инновационных технологий строительства
- Правильный выбор подрядчиков
- Своевременное финансирование проекта

- Вовлечение общественности в согласование проекта на ранних этапах инициации
- Стабильное управление проектом, основанное на принципах взаимной ответственности
- Эффективное управление рисками и расходами

ИСТОЧНИК: Министерство инфраструктуры и транспорта Австралии; анализ McKinsey

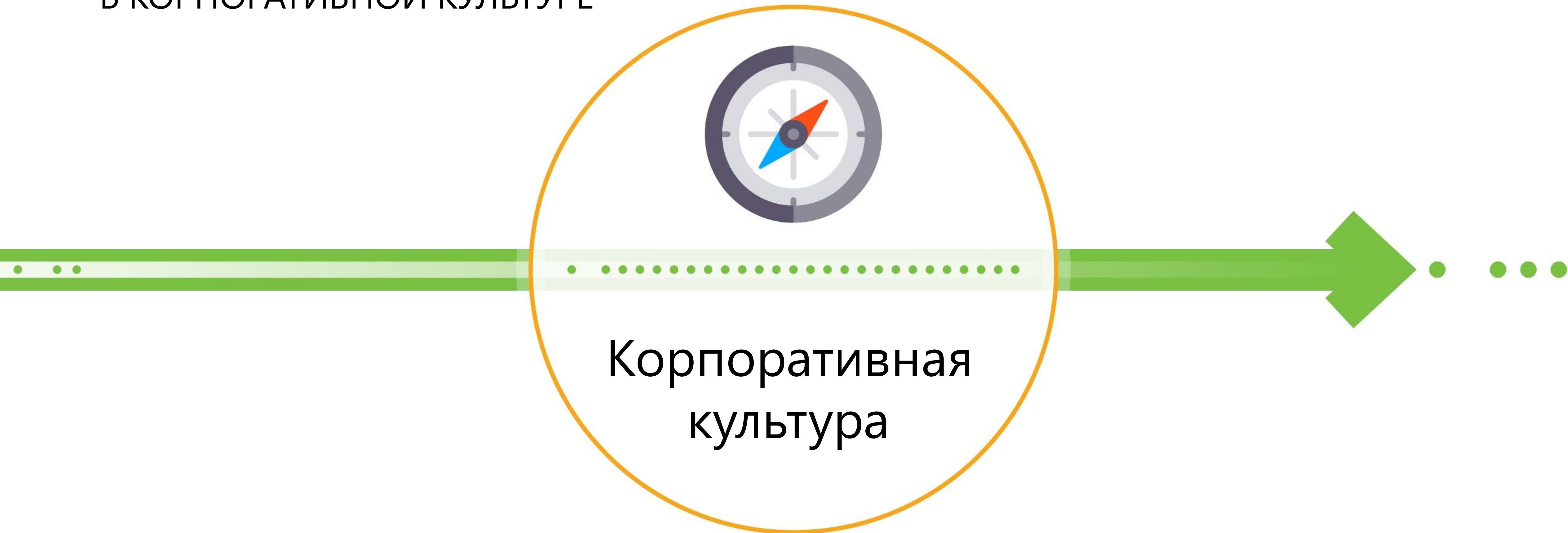
ПРИНЯТО СЧИТАТЬ,

ЧТО ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ
ДОСТАТОЧНО ТРЕХ ЭЛЕМЕНТОВ



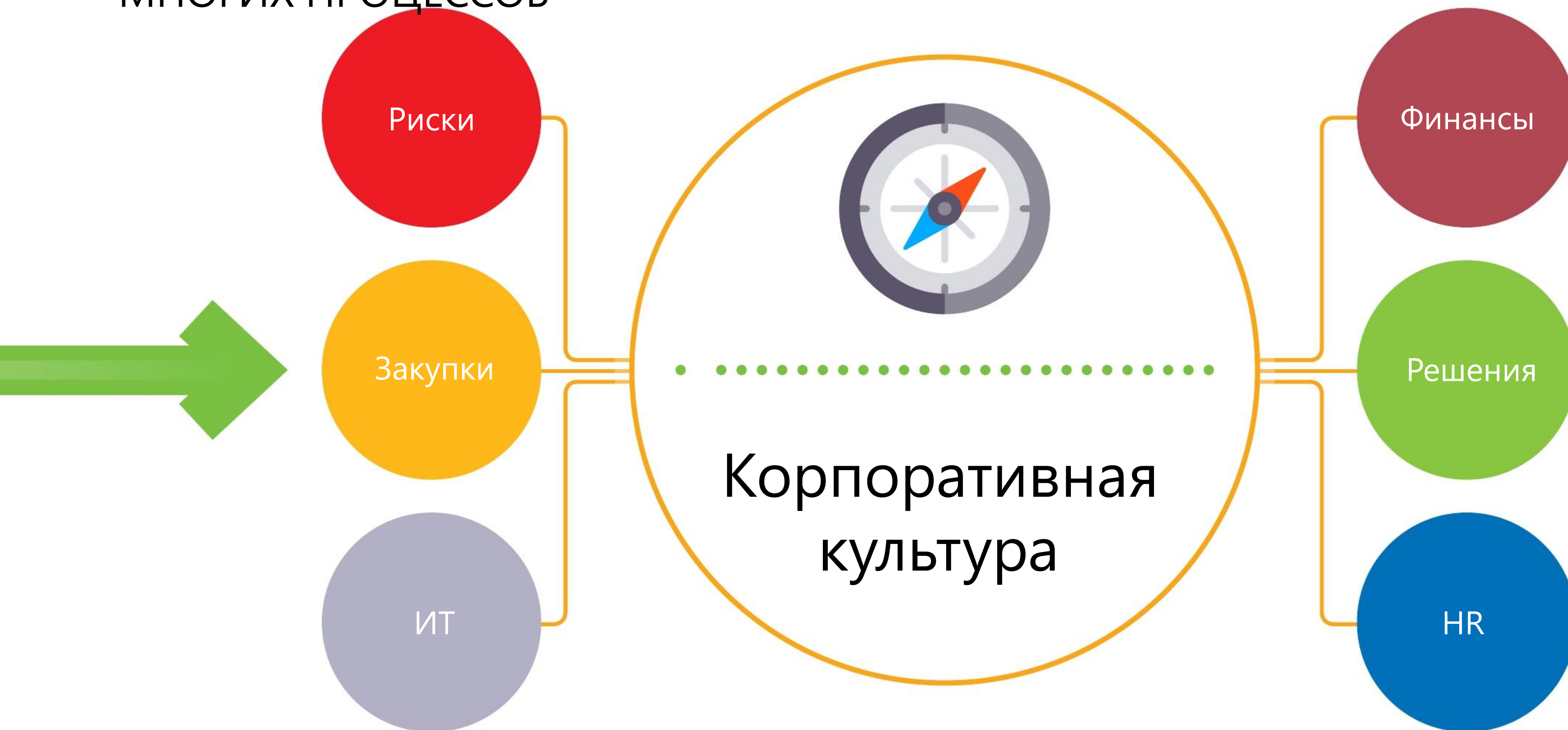
...В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ТРЕБУЮТСЯ СУЩЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ



...А ТАКЖЕ ТРАНСФОРМАЦИЯ

МНОГИХ ПРОЦЕССОВ





“ Культура
съедает
стратегию
на завтрак

Питер Друкер

ТРЕБУЕТСЯ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

К ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Адаптировано из стандартов IPMA и PMI



СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО

УПРАВЛЕНИЯ. ПРИМЕР СБЕРБАНКА

%
Степень влияния
на финансовый результат
2018 (оценка)

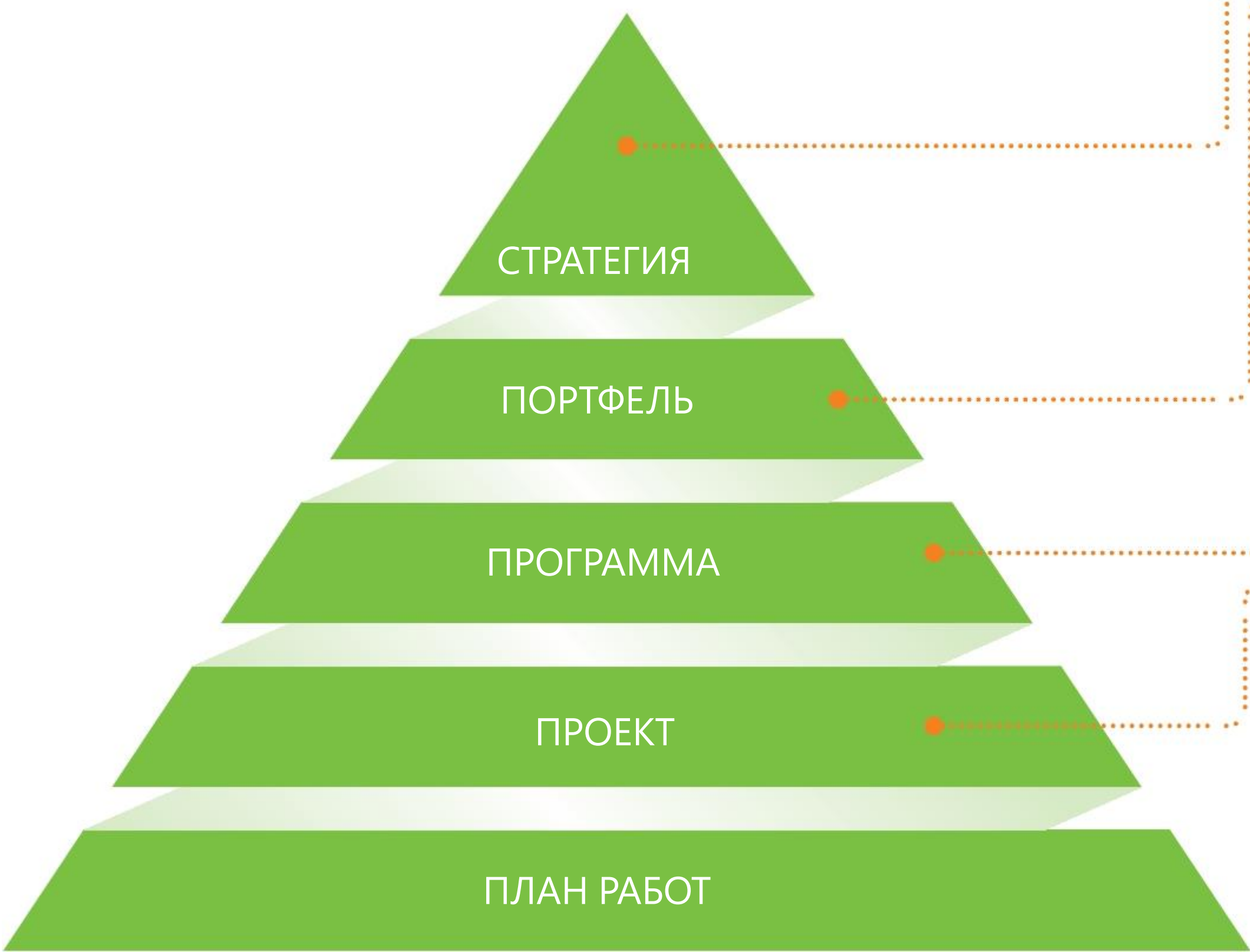


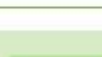
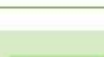
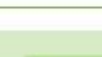
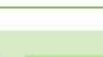
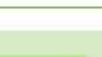
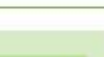
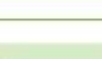
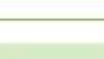
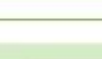
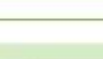
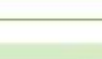
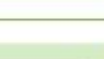
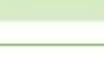
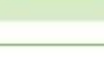
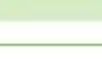
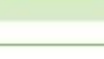
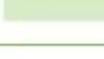
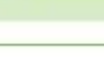
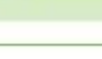
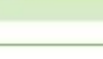
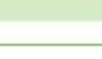
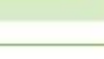
ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

ПРИМЕР СБЕРБАНКА

Объекты управления
по уровням детализации

Стратегия 2018 и Видение 2025



Портфель проектов ПАО «СБЕРБАНК»			
	Субпортфель ФБ N	Субпортфель ДБ N	Субпортфель ДЗО N
Программа 1	Проект  	Проект  	...  
Программа 2	Проект  	Проект  	...  
Программа 3	Проект  	Проект  	...  
...	Проект  	Проект  	...  
Программа N ₁	Проект  	Проект  	...  
Проекты	   	   	...  
...	   	   	...  

ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ СБЕРБАНКА

ОБЗОР 2016 ГОДА

181

объект в Портфеле Банка по
состоянию на 01.09.2016 года,
включая **75** программ и **106**
проектов вне программ

817

проектов и инициатив
утверждено в плане реализации
портфеля проектов, включая 285
инициатив, 110 предпроектов и
422 проекта

34

млрд. руб.

составляет бюджет
программ и проектов
на 2016 год

~17%

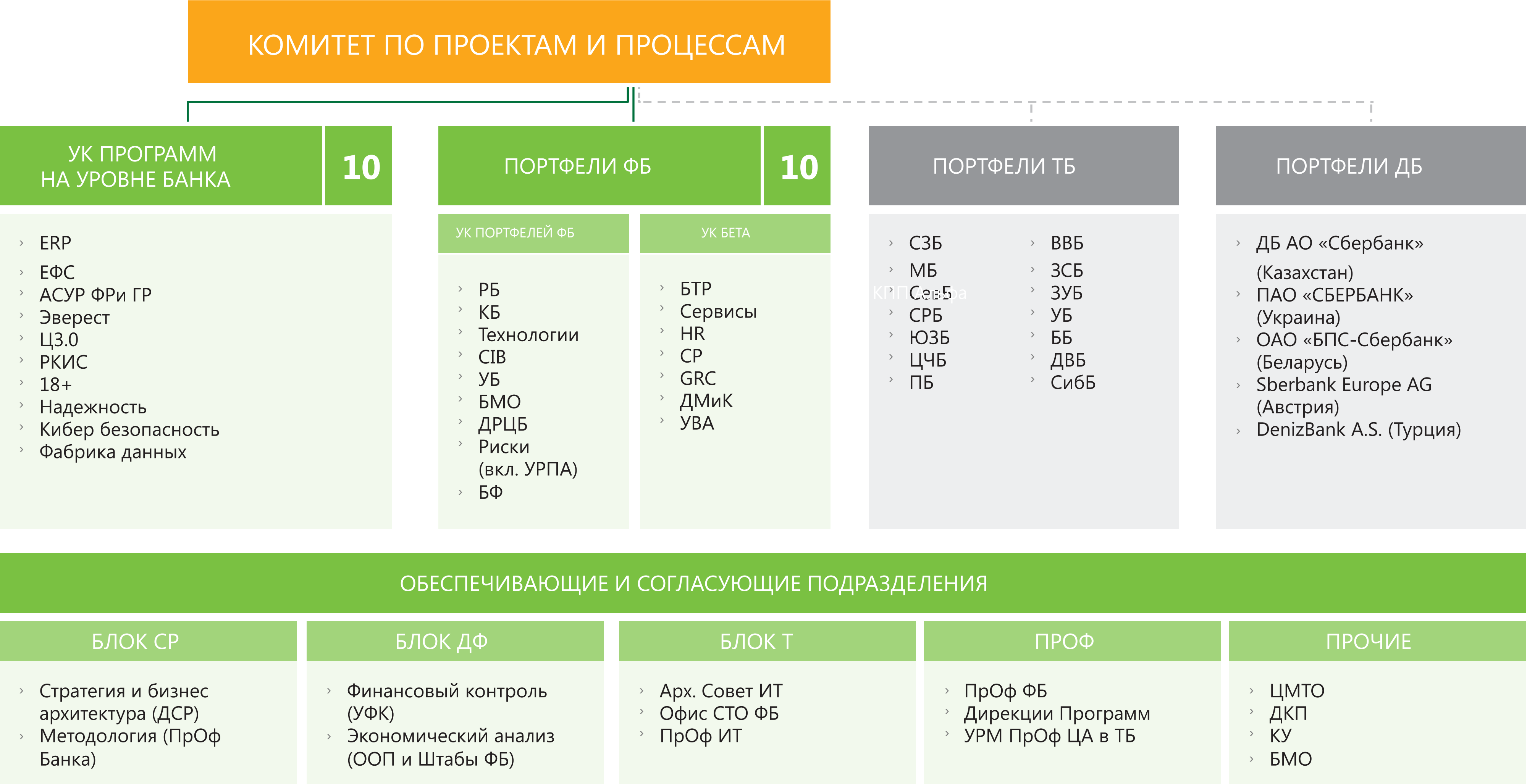
оценивается влияние
проектной
деятельности на
чистую прибыль к
2018 году

65

новых проектов в
среднем открывается в
квартал и 45 проектов
закрывается

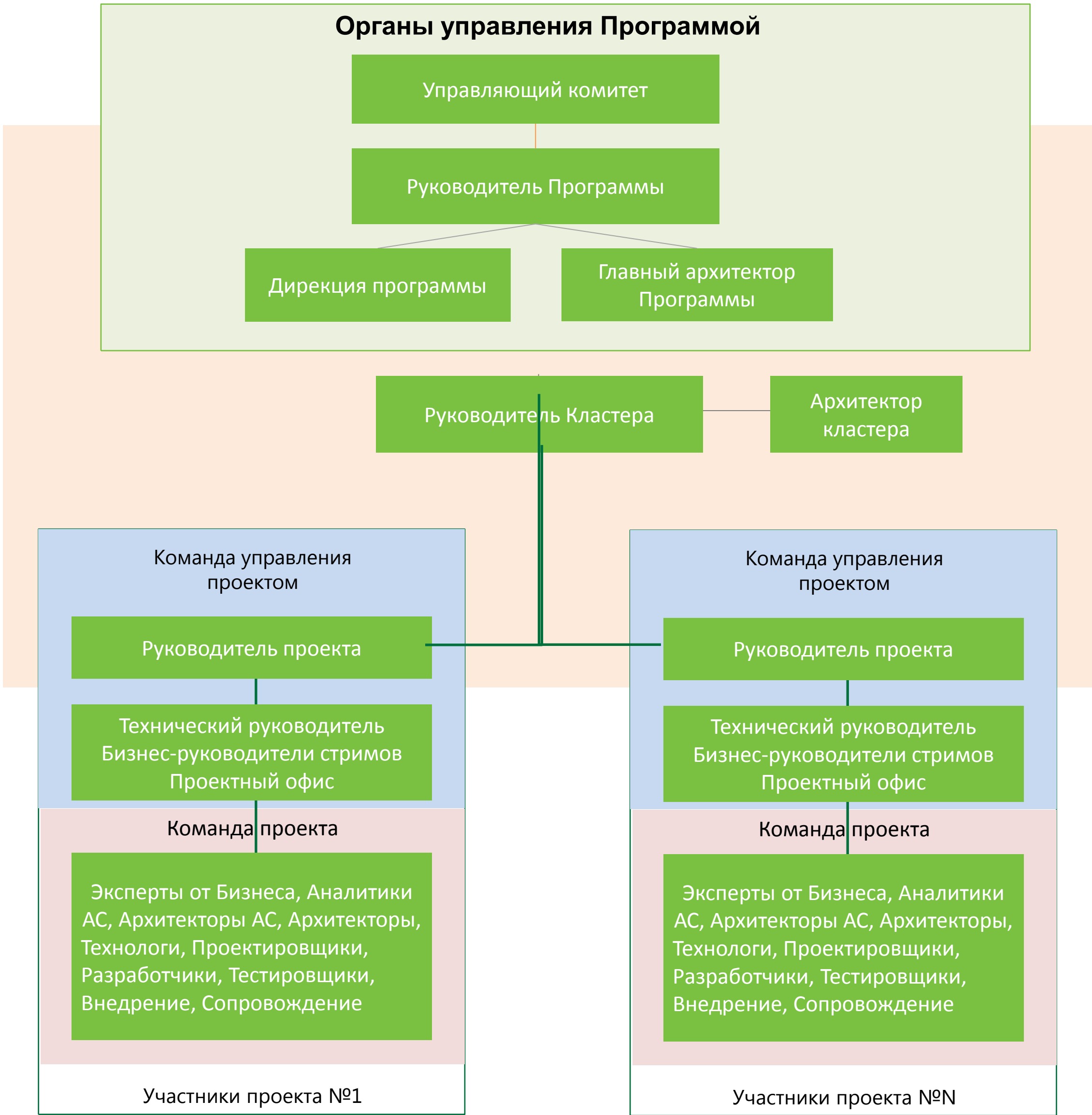
СИСТЕМА ПРОЕКТНЫХ КОМИТЕТОВ

И ОСНОВНЫЕ УЧАСТНИКИ. ПРИМЕР СБЕРБАНКА



ПРОГРАММА ФАБРИКА ДАННЫХ

ПРИМЕР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМИТЕТ

- Утверждение целей, бюджета, вех уровня Программы
- Утверждение процедур управления Программой
- Утверждение КПЭ, планов, ресурсов, дорожных карт кластеров
- Контроль планов, результатов и рисков Программы
- Разрешение спорных ситуаций, выбор путей решения

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОГРАММЫ

- Стратегическое управление, Контроль достижения целей и КПЭ
- Представительство Программы на УК, разрешение эскалаций и проблем уровня Программы
- Управление стейкхолдерами в топ-менеджменте Банка
- Организация выбора поставщиков и подрядчиков

ГЛАВНЫЙ АРХИТЕКТОР ПРОГРАММЫ

- разработка и контроль архитектуры программы

РУКОВОДИТЕЛЬ КЛАСТЕРА

- Отвечает за достижения поставленных целей кластера и качество поставленных решений
- Координирует Проекты внутри Кластера
- Контролирует исполнение планов и бюджета на уровне Кластера
- Принимает оперативные решения по управлению проектами кластера
- Рассматривает спорные вопросы и формирует единую позицию внутри кластера
- Формирует рекомендации по решениям для вынесения на УК

АРХИТЕКТОР КЛАСТЕРА

- Отвечает за разработку архитектуры кластера и входящих в него проектов, за контроль соответствия архитектурных решений архитектуре Программы
- Ключевой эксперт по архитектуре проектов кластера
- Определяет необходимость эскалации на архитектора Программы

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ

- Отвечает за достижения целей Проекта
- Формирует календарный и ресурсный планы
- Формирует рабочие группы, координирует взаимодействие рабочих групп
- Координирует взаимодействие подрядчиков и поставщиков услуг
- Контролирует исполнение бюджетов Проекта
- Выполняет мониторинг рисков Проекта и решает их в рамках полномочий

КОМАНДА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

- Технический руководитель отвечает за поставку ИТ-составляющей Проекта, координирует работу ИТ-специалистов
- Бизнес-руководители стримов - центральные ответственные за результат проекта в рамках бизнес-стрима (бизнес-процесса)
- Проектный офис осуществляет административную поддержку управления проектом

СИСТЕМА ОТЧЕТОВ ДЛЯ МОНИТОРИНГА РЕАЛИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ

1

На ежемесячной основе формируется оперативный отчет о статусе реализации программ и проектов (включая интегральный показатель исполнения проектов)

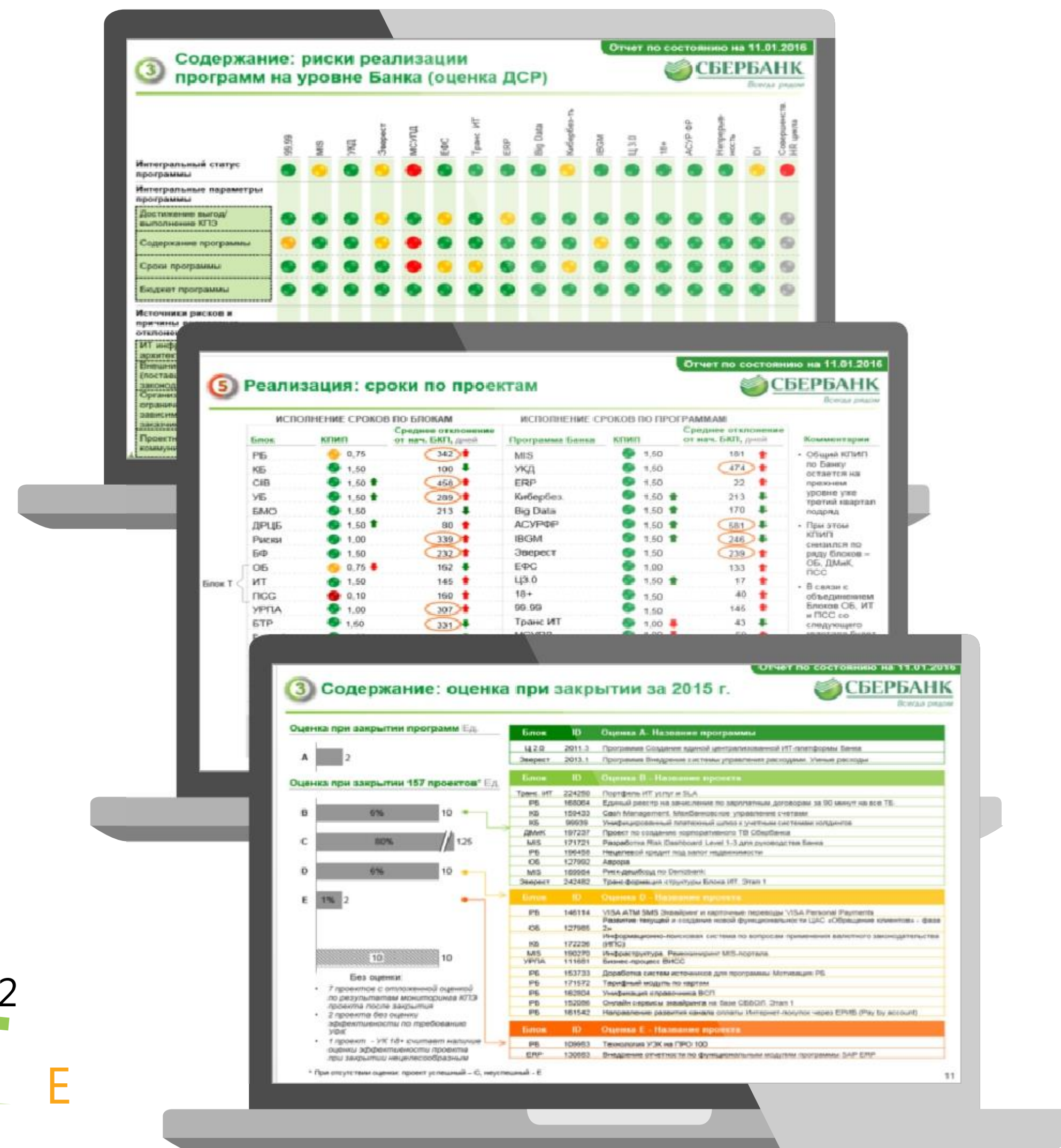
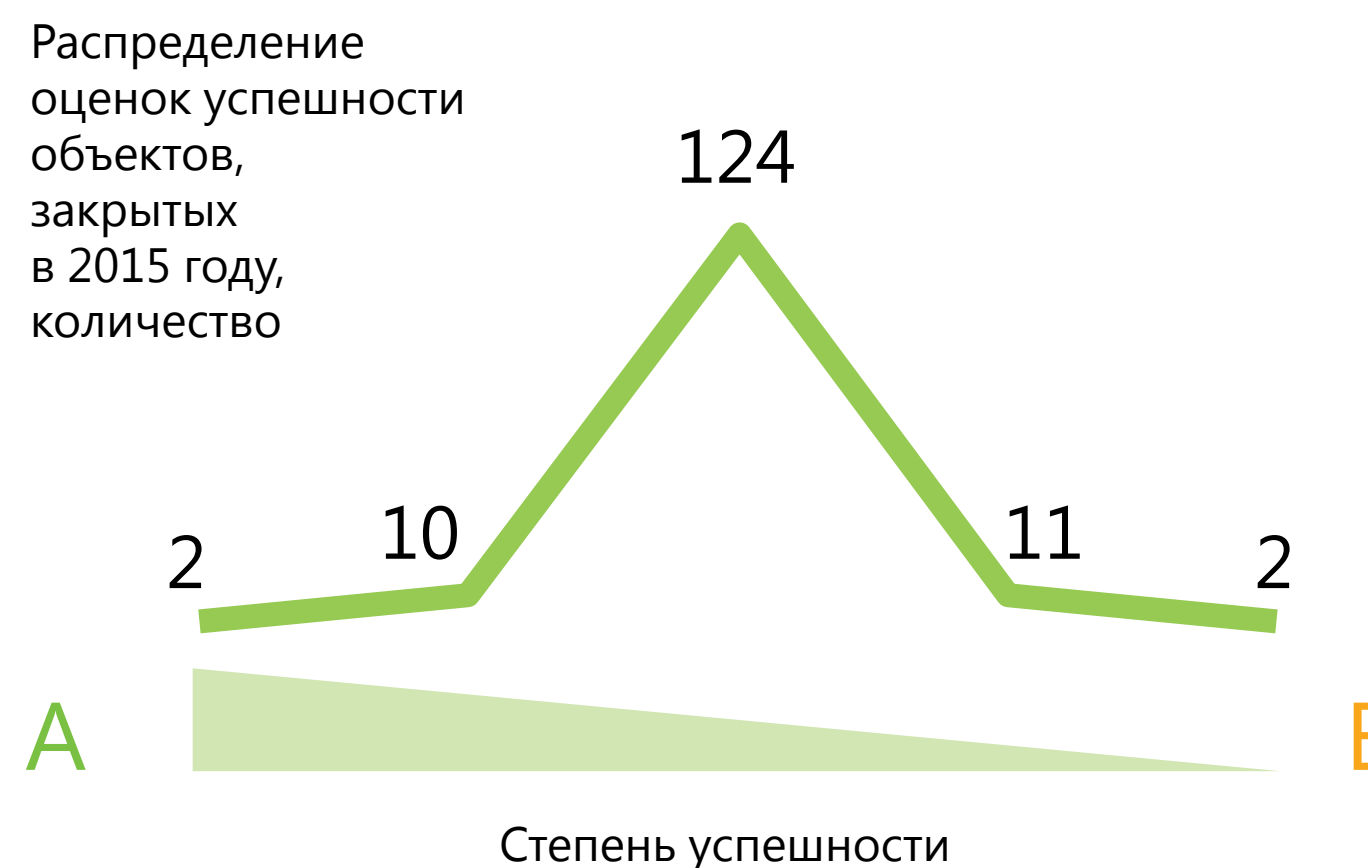
2

На ежеквартальной основе формируется отчет по Портфелю, в рамках которого проводится оценка:

- Соответствия содержанию (качество, сроки, бюджет)
- Дисциплины и качества управления (анализ соответствия плановых и фактических параметров, исполнительская дисциплина по действующим процедурам)
- Развития организационного и человеческого потенциала (система коллегиальных органов и принятия решений, качество проектных менеджеров)

3

При закрытии проектов проводится оценка успешности (удовлетворённость заказчика, достижение КПЭ и качественных целей, соответствие срокам и бюджету) и утверждается график пост-проектного мониторинга. В 2015 году при закрытии программ проектов получены следующие результаты:



КАСКАДИРОВАНИЕ ЗАДАЧ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ ДЕТАЛИЗИРУЮТСЯ В ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ И ОТРАЖАЮТСЯ В ФОРМАХ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Что я буду делать?

Форма целей

N	КПЭ	Вес	Значения
1	Cost to income	10%	XX млн. руб.
2	Удовлетворенность вн. клиентов по Блоку	10%	XX %
3	Time to market	10%	XX мес.
4	Индекс вовлеченности сотрудников по Банку	20%	Отсутствие отрицательной динамики
ППР			Вехи
5★	Модель управления Банком и Группой	20%	Приняты решения по вопросам модели управления в соответствии с планом
6★	Стратегическое управление	10%	Проведены страт. сессии, разработана страт. фин. модель, отчет о реализации стратегии на НС
7★	Развитие корпоративной культуры	20%	Проект открыт, создан инструменты, проведена коммуникация
8	Модернизация СУПД	10%	Методология тиражирована, внедрен релиз по автоматизации

Планируются на год поквартально

Выделяются ключевые приоритеты, на основе которых планируется календарь руководителя

Что я буду развивать в себе?

Индивидуальный план развития

Я	Мои сильные стороны Что? – в чем я могу быть ролевой моделью для коллег Как? – как демонстрирую в каждодневном поведении	Мои зоны развития Что? – области развития Как? – инструменты для развития
	- Системное мышление - Инновационность - Четкость коммуникации	- Critical Thinking - Умение слушать - Work-life balance
ВСЯ ТОП-КОМАНДА	Сильные стороны нашей команды (что нам надо поддержать на высоком уровне)	Командные цели развития Что? – что мы все вместе развиваем как команда Как? – инструменты для развития
	- Взаимное уважение - Эмпатия - Умение договариваться	- Доверие - Признание ошибок - Коллаборативность

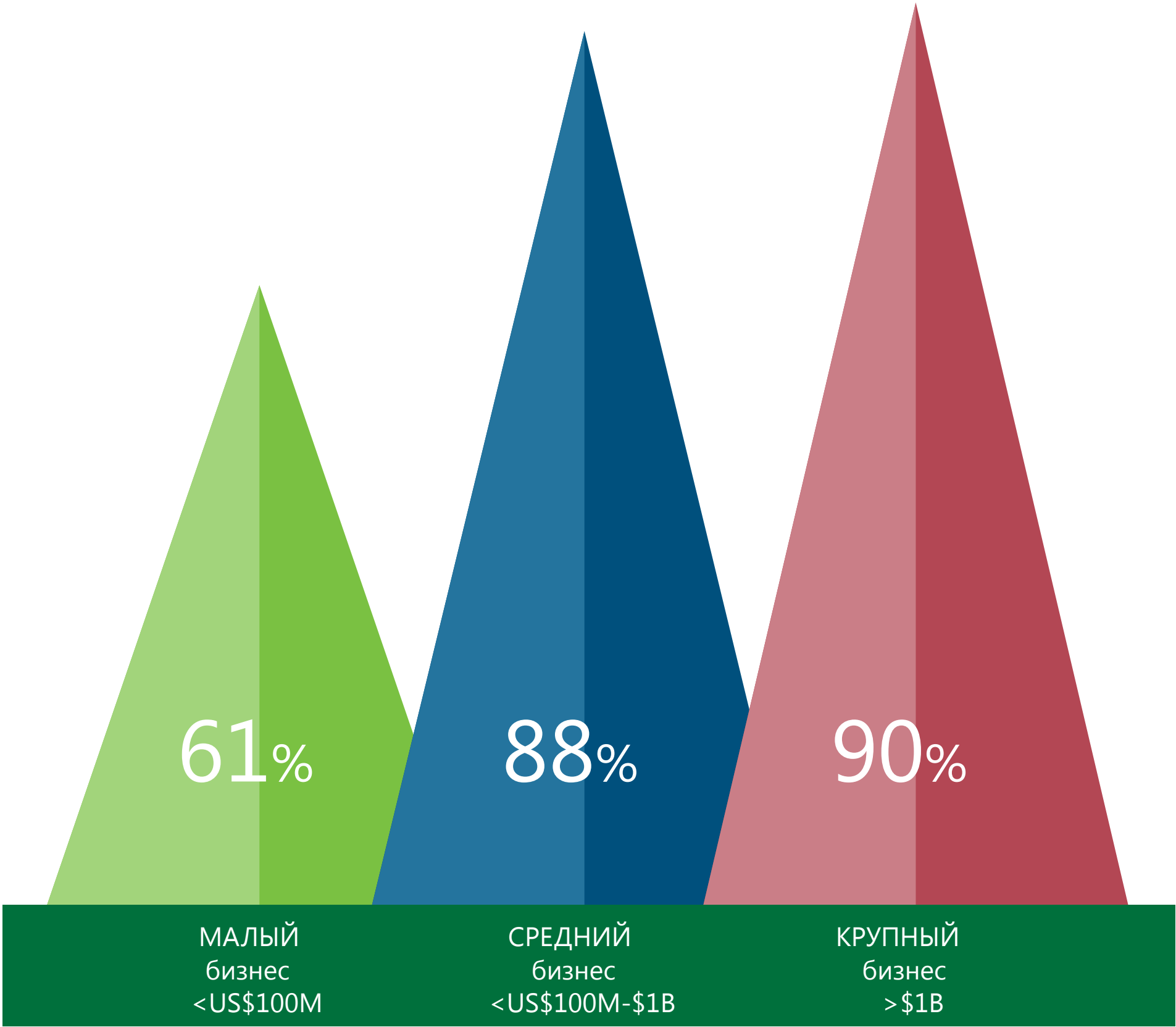
ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Исследование
«State of the PMO
2012» компании PM
Solutions

2014 год: % компаний с Проектным
офисом с учетом размеров
организации



Исследование
«State of the PMO
2014» компании PM
Solutions

ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2-4

года

средний
срок жизни
Проектного
офиса

State of the PMO,
2012

50%

Проектных
офисов
закрываются
в течение
3 лет

Association
for Project Mgmt

50%

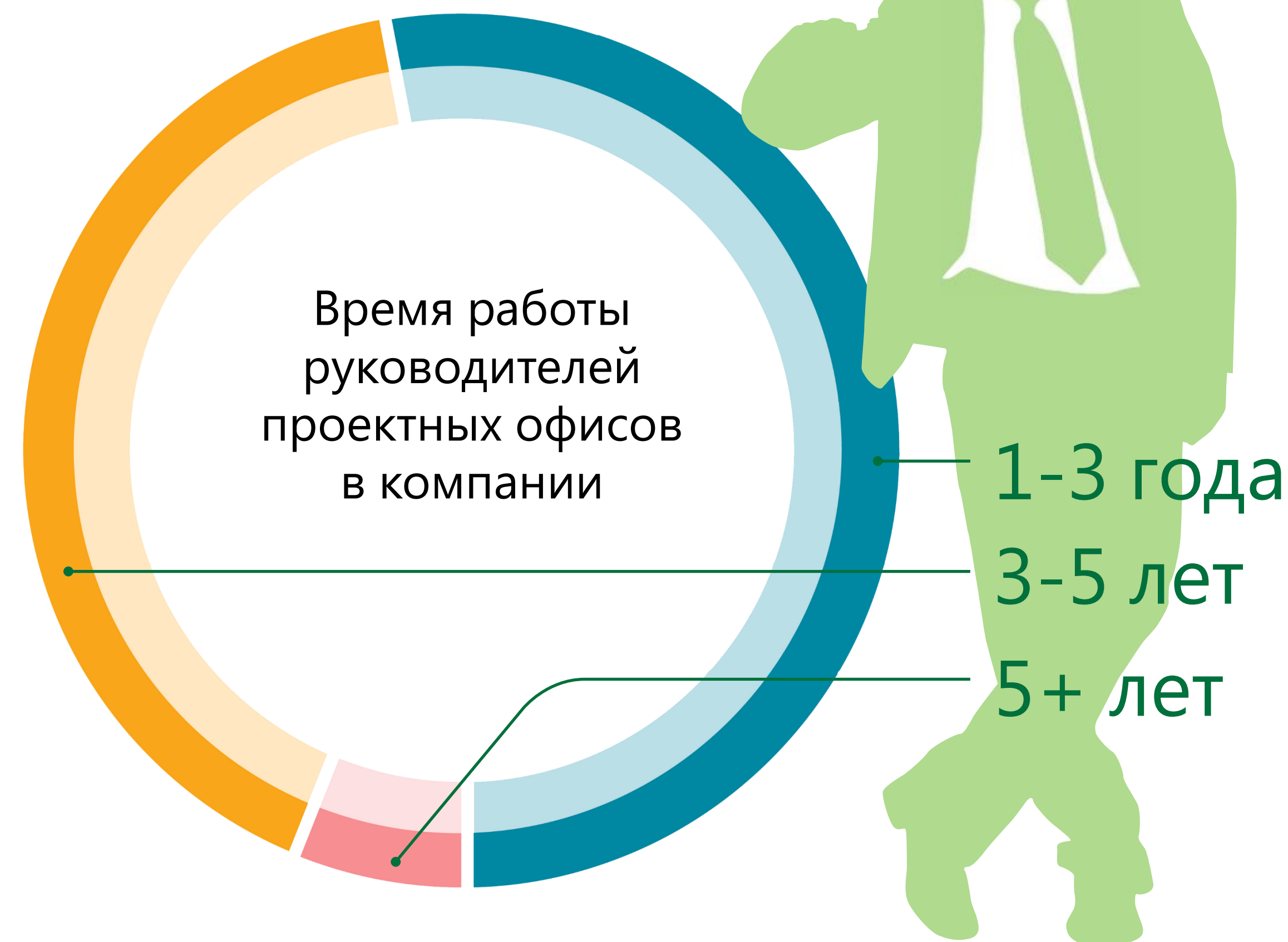
провальных
внедрений
проектных
офисов
с 2008 года

Gartner Project
Manager 2014

68%

стейкхолдеров
считают
проектные
офисы в своих
компаниях
бюрократизи-
рованными

PMI (Project
Management Institute)



УСПЕХ ПРОЕКТНОГО ОФИСА

НАПРЯМУЮ ЗАВИСИТ ОТ ПОДДЕРЖКИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Кейсы провалов ПО

- › Отсутствие миссии, отсутствие явной ценности
- › Избыточное / недостаточное количество персонала
- › Избыточные/ недостаточные ожидания
- › Фокус на себе, а не на проблемах бизнеса
- › Фокус на ограниченном количестве проектов, а не на проектной деятельности в целом
- › Краткосрочная ориентация вместо долгосрочной (поддержание => развитие)
- › Некорректное использование бенчмарков и накопленных знаний
- › Перенесение (перекос) в точках принятия решений
- › Перекос мотивации в сторону проектов – блокирование функциональной деятельности
- › Неадекватность квалификации команды проектного офиса
- › Отсутствие информации про наличие ПО (для распределенных компаний)
- › Внедрение дорогостоящих инструментов до внедрения процессов

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПОДДЕРЖКУ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ТОП-10 ФУНКЦИЙ ПРОЕКТНОГО ОФИСА

Внедрение и развитие методология
и стандартов проектного управления

Внедрение и развитие политик, процедур и шаблонов

Мониторинг проекта / программы и контроль

Коучинг и наставничество руководителей проектов

Инициация проектов и программ

Внедрение процессов управления

Координация мульти-проектов

Завершение проектов и программ

Мониторинг портфеля проектов

Поддержка системы дашбордов и показателей

7 ХАРАКТЕРИСТИК ЛУЧШИХ ПРОЕКТНЫХ ОФИСОВ

1

Коучинг и наставничество руководителей проектов

2

Инициация проектов и программ

3

Внедрение процессов управления

4

Координация мульти-проектов

5

Завершение проектов и программ

6

Мониторинг портфеля проектов

7

Поддержка системы дашбордов и показателей

РАСПРЕДЕЛЕННЫЙ ПРОЕКТНЫЙ ОФИС



ПРИМЕР СБЕРБАНКА*



* Сотрудники, задействованные в проектной деятельности – не официальные структуры по инфо от руководителей ПроФ ФБ

** С учетом сотрудников АО «Сбербанк-Технологии», ЗАО «КИБ»

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ

В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ КОМПАНИЮ, В КОТОРОЙ...



Организация
состоит из
множества
маленьких команд



Нет
начальника



Команда может
инициировать
замену лидера



Величина зарплаты
не зависит от
количества людей
под управлением



Нет
индивидуальных
целей



Каждый
по-настоящему
заботится о том,
что делает



Нет контроля
«сверху-вниз»



Происходит
свободный обмен
информацией



Величину дохода
определяют
коллеги

МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

МИФЫ	РЕАЛЬНОСТЬ
Универсальное средство для решения всех проблем	Способ быстрой реализации с соблюдением дисциплины
Полное отсутствие документации и планирования	Повышенная отдача на инвестиции за счет частых релизов
Отсутствие дисциплины	Итерационная разработка продукта малыми частями с самого начала
Множество циклов переработки	Минимизация рисков за счет быстрой обратной связи от конечного пользователя
Игнорирование архитектуры и противоречие ее требованиям	Интеграция бизнеса и ИТ
Отсутствие тестирования	

Подготовка

- › Экономическое обоснование и финансирование
- › Спорные аргументы
- › Концепция
- › Текущее состояние продукта
- › Первоначальный план по изменению продукта
- › Поддержка заинтересованных сторон
- › Команда реализации по изменению продукта



КАКУЮ ЦЕННОСТЬ

ПРИНЕСЕТ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

1

Улучшается процесс
принятия решений

2

Сокращается
подверженность риску

3

Максимизируется
утилизация ресурсов

4

Демонстрируется ценность
для ключевых стейкхолдеров

5

Обеспечивается
повторяемость успеха

Сокращать
time-to-market

+

Увеличивать
ROI

Ценность
для
организации

**Успешных вам
проектов!**

Этот проект чрезвычайно важен, но у него нет бюджета, требований, выделенного персонала и сделать нужно завтра утром. Зато у вас будет возможность всех действительно удивить!



ГРОССМАН АЛИНА



15+ опыт
в области
создания/развития
проектных офисов
и управления
портфелями
проектов

Руководитель
Проектного
офиса
ПАО Сбербанк
avgrossman@sberbank.ru

Ассессор
конкурса
«Проектный
Олимп»

Член
Рабочей группы
ГОСТ «Система
менеджмента
проектной
деятельности»

Член
Редколлегии
журнала
«Управление
проектами»

Со-основатель
Клуба
руководителей
проектных офисов
PMOClub

GAAPS
Global Level 2,
Scrum.org
PSM 1



Проекты: восстановление Триумфальной Арки во Владивостоке,
развитие региональной сети ТПК, ребрендинг, Lean 6 Sigma и др.