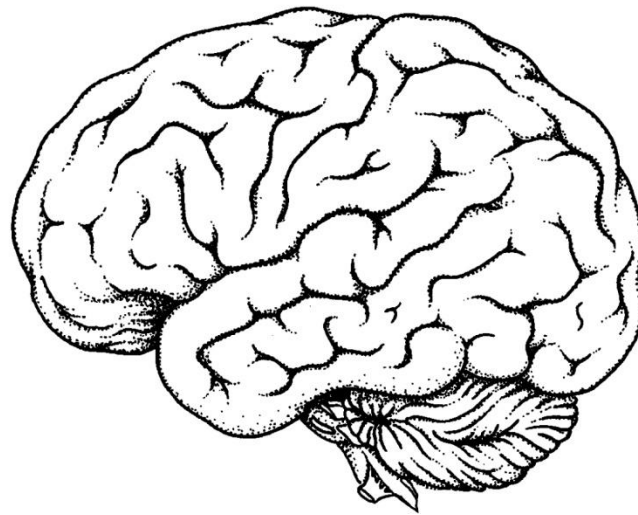


Внедрение проектного управления –
что держать в уме и когда от него
отказаться



Селиховкин Иван (PMP)

Селиховкин Иван, PMP, MD.

Руководитель проектов,
портфелей, программ более
10 лет в сфере ИТ и производства.



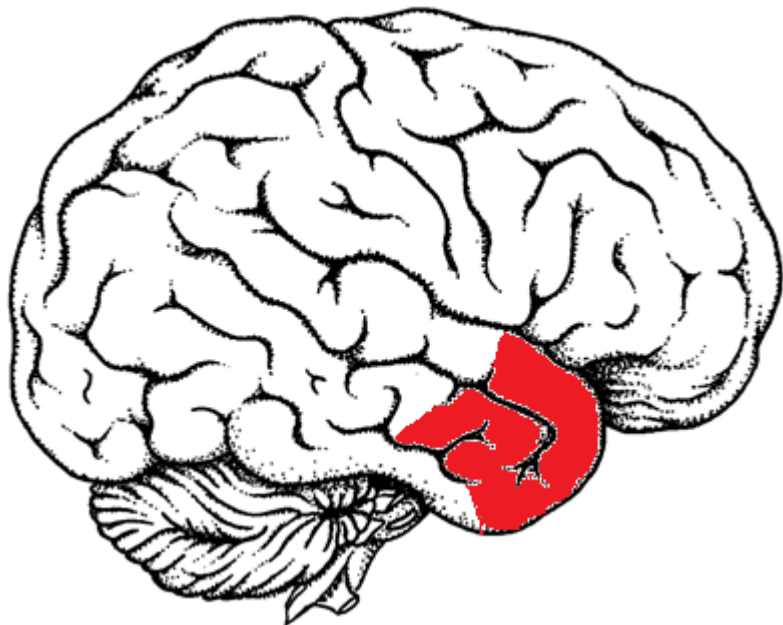
Вице-президент Петербургского Отделения
PMI (pmi.org.ru).

Автор книг, статей и обучающих курсов в
сфере проектного управления (PMlead.ru)

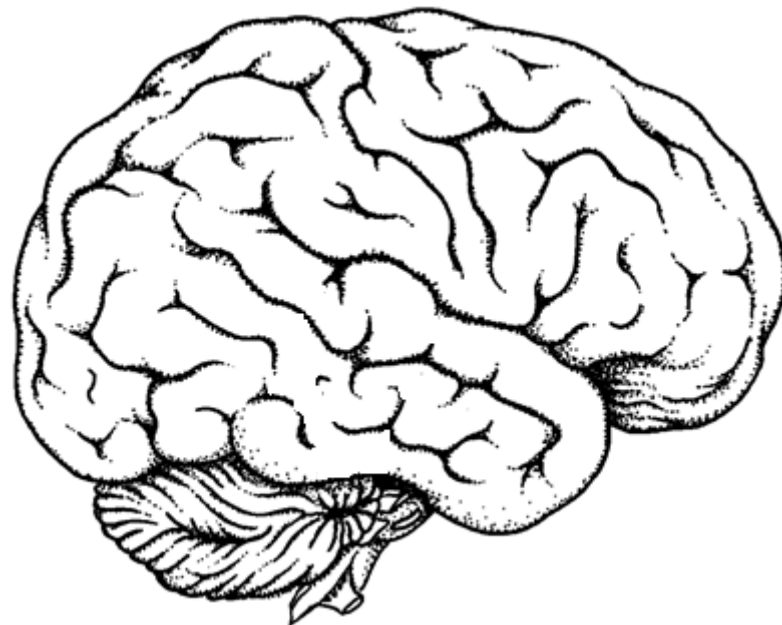
Продемонстрирую

- Проектное управление внедряют некорректно
- Зло пришло от консультантов (но давно перекинулось на руководителей РМО, заражает проектных менеджеров). Неважно какой подход для проектов / продуктов используете (SCRUM, PMI, ГОСТ).
- Проектное управление можно внедрять и использовать эффективно (окупать, увеличивать прибыль).

Входные условия (нужно ли проектное управление)?



Полезный руководитель РМО



Обычный руководитель РМО

Вопрос и ответ

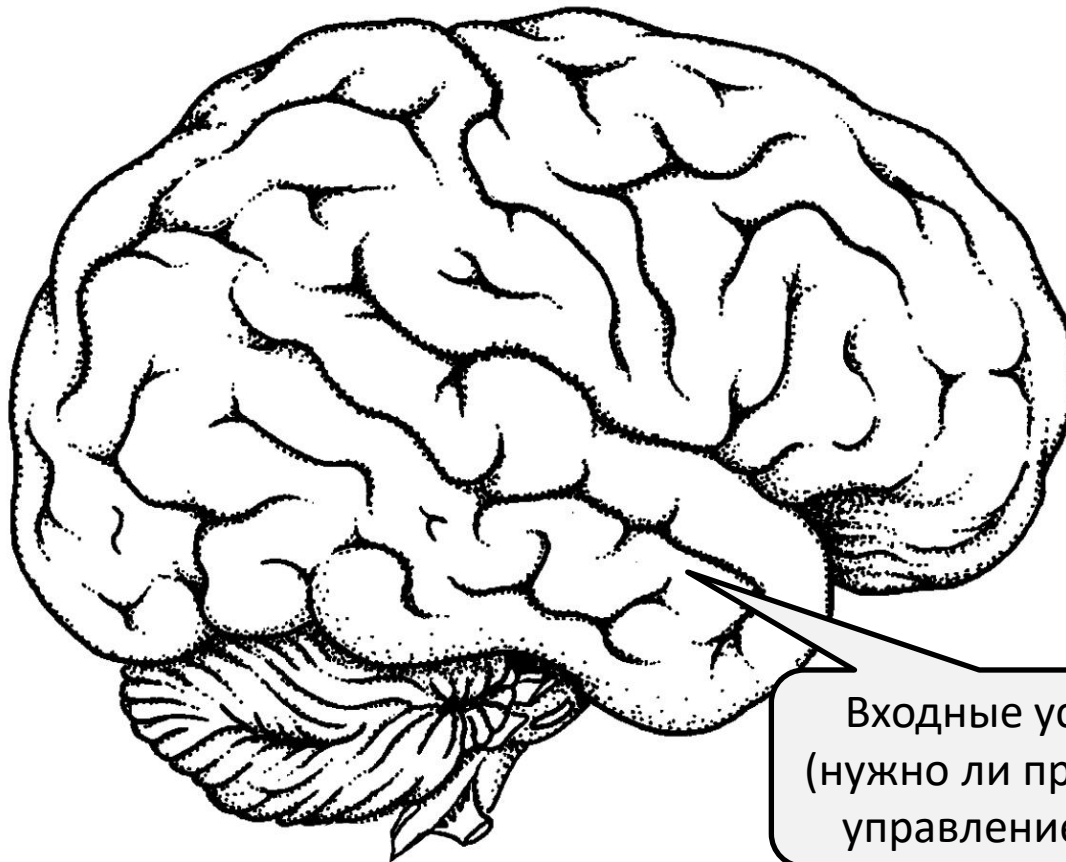
Напишите:

- какие самые главные (исходные) условия для внедрения проектного управления?

Энергия + культура

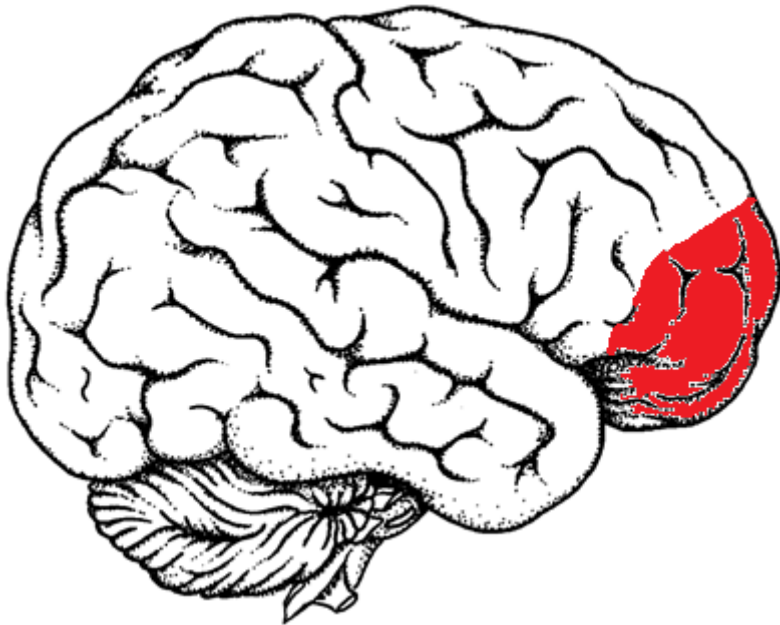


Мозг руководителя РМО

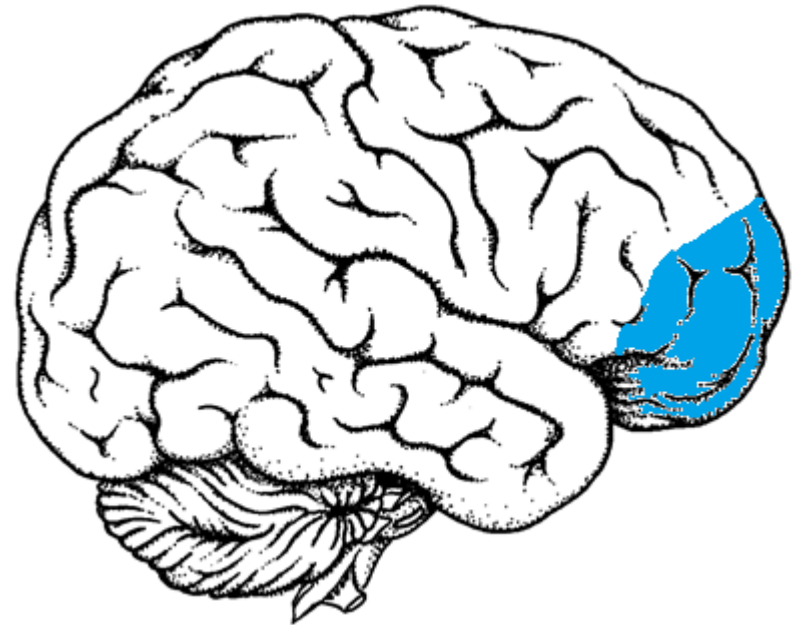


Входные условия
(нужно ли проектное
управление)? 5/0

На чем компания зарабатывает?



Полезный руководитель РМО

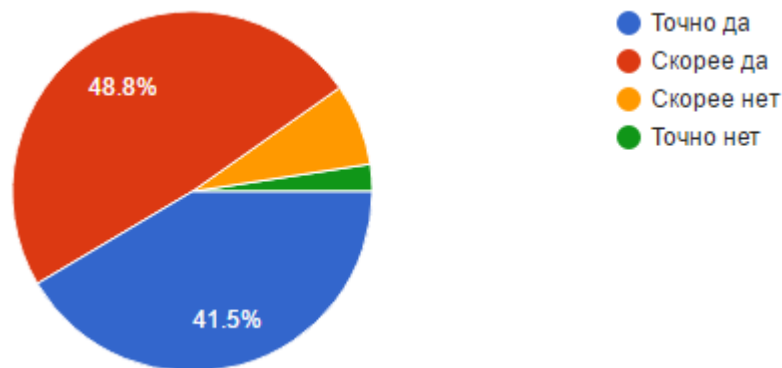


Обычный руководитель РМО

Вопрос и ответ

Отметьте:

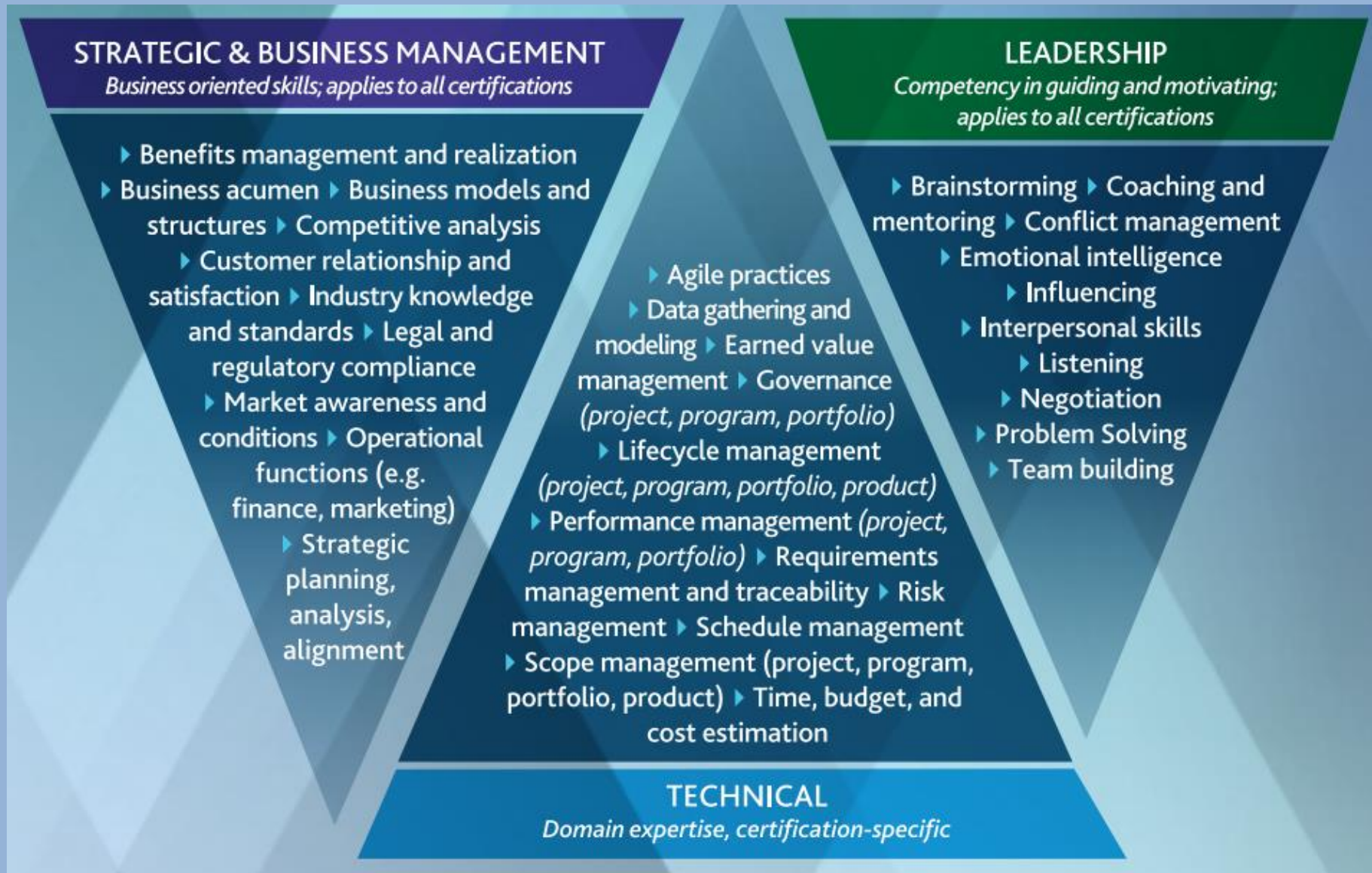
- как думаете, важно ли для обычного («рядового») руководителя проектов разбираться в рынке, конкурентах, обладать бизнес-проницательностью?



PMI Talent Triangle



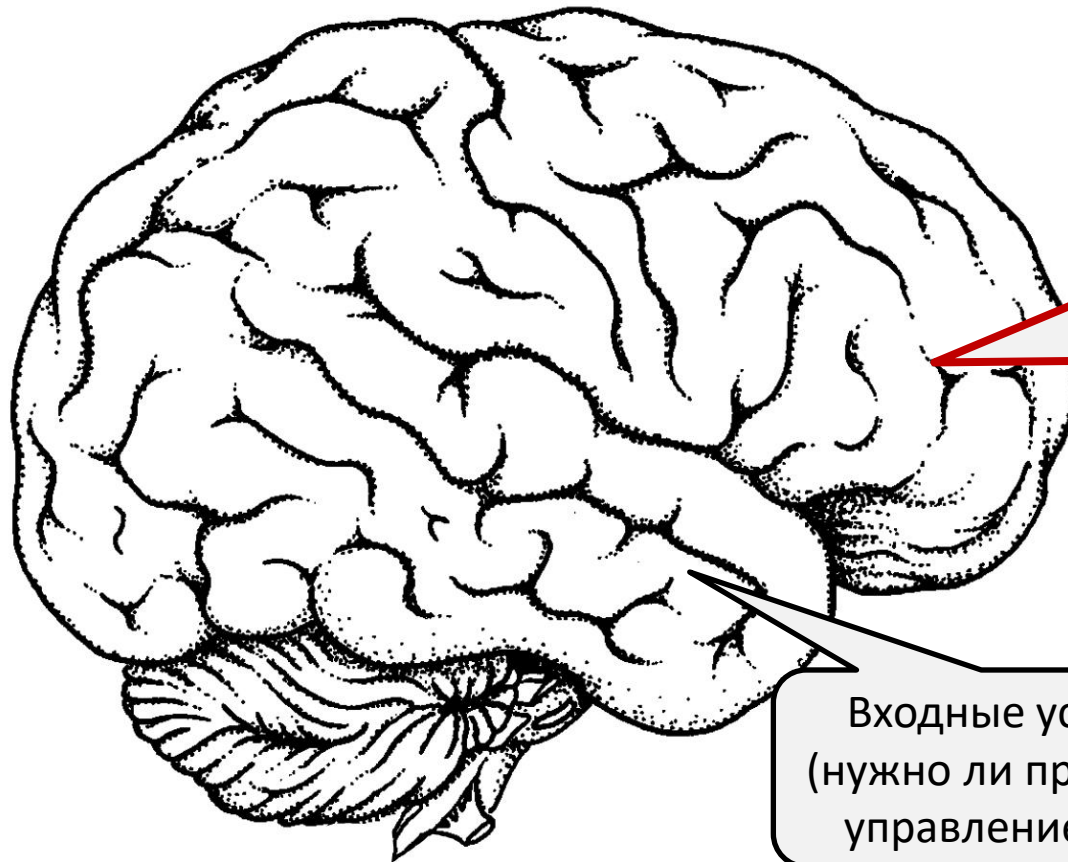
PMI Talent Triangle



PMI Talent Triangle



Мозг руководителя РМО

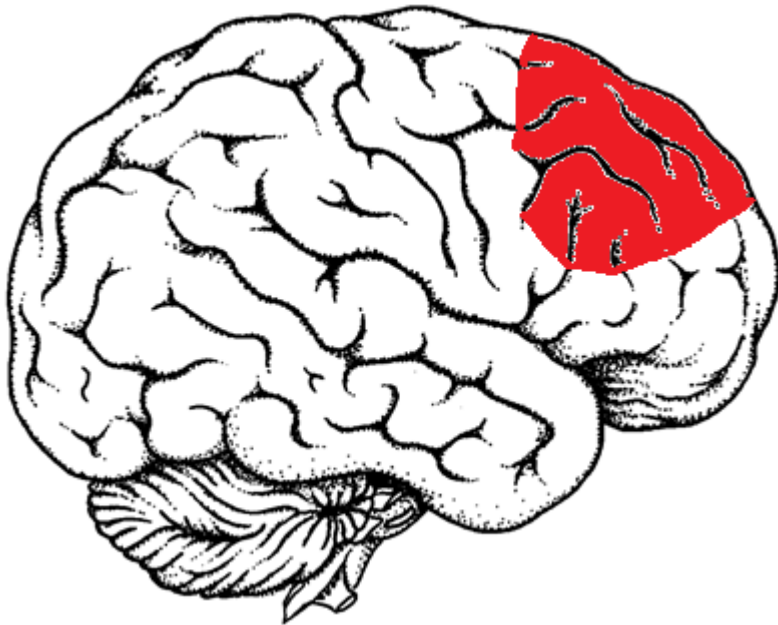


На чем
компания
зарабатывает?

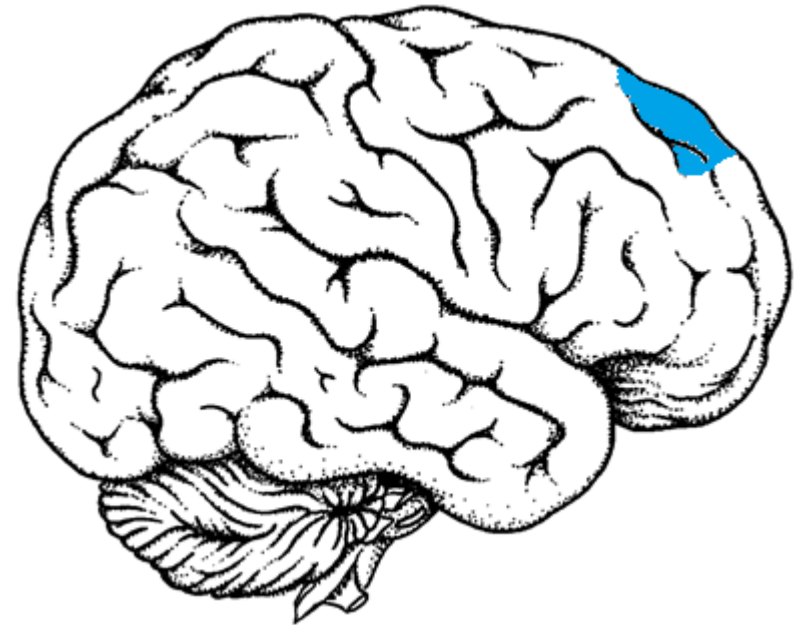
5/5

Входные условия
(нужно ли проектное
управление)? 5/0

Во сколько обойдется проектное управление?



Полезный руководитель РМО

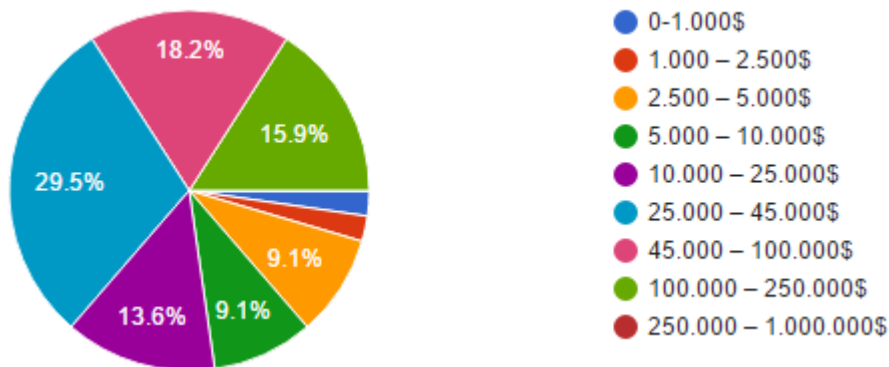


Обычный руководитель РМО

Вопрос и ответ

Отметьте:

- как считаете (для ИТ компании > штатом 100 человек) **меньше какой суммы** ни при каких условиях **не может обходиться** внедрение проектного управления?



Стоимость внедрения проектного управления

- Гонорар 1 консультанта

*От 3.500\$ в месяц * 6 мес. ≈ 20.000\$*

- Зарплата оторванных от работы:

– менеджеров (до 5 человек)

*(От 1.800\$ в месяц * 6 мес. до 20% времени) * 5 человек ≈ 11.000\$*

– инженеров (до 10 человек)

*(От 1.500\$ в месяц * 6 мес. до 10% времени) * 10 человек ≈ 9.000\$*

- Упущенная выгода по другим проектам

20.000 + 11.000 + 9.000 ≈ 40.000\$ = проект, который можно было бы сделать и он принес бы прибыль X через Y дней

**Не учитывается
ИТ-система для
управления
проектами**

Стоимость внедрения проектного управления

- Гонорар 1 консультанта

*От 3.500\$ в месяц * 6 мес. ≈ **20.000\$***

- Зарплата оторванных от работы:

– менеджеров (до 5 человек)

*(От 1.800\$ в месяц * 6 мес. до 30% времени) * 5 человек ≈ **11.000\$***

– инженеров (до 10 человек)

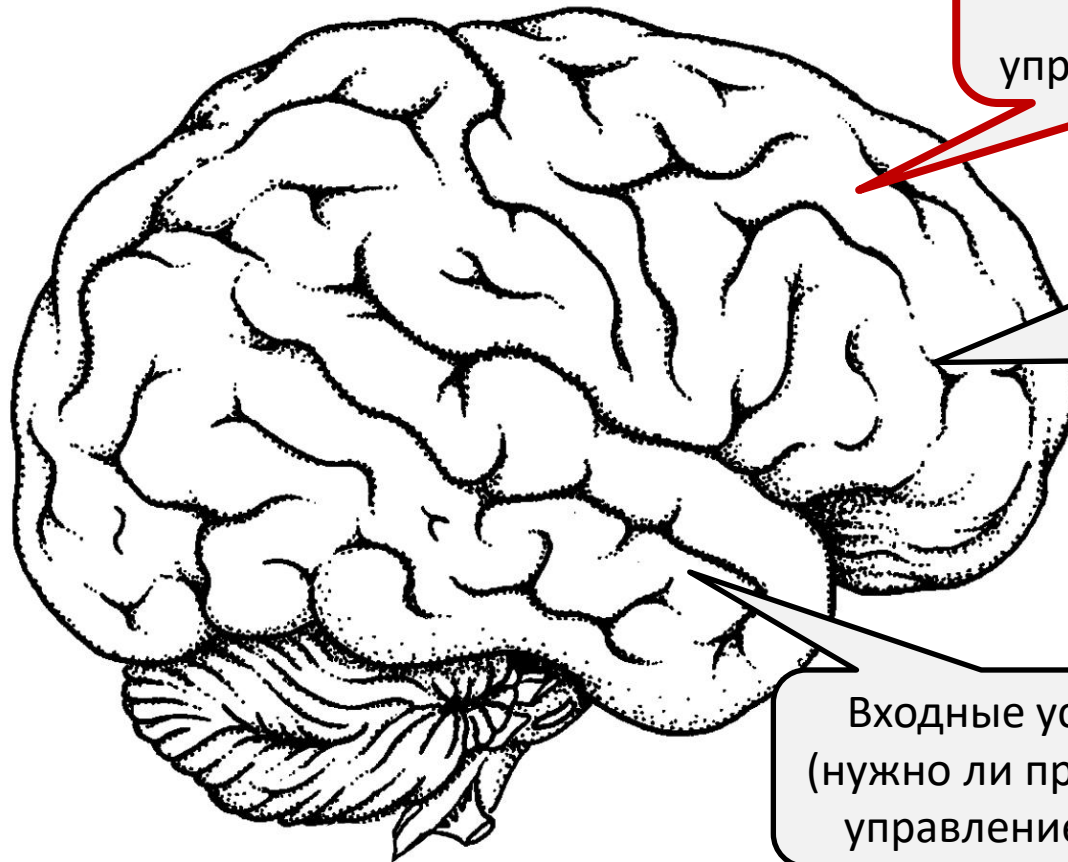
*(От 1.500\$ в месяц * 6 мес. до 20% времени) * 10 человек ≈ **9.000\$***

- Упущенная выгода по другим проектам

*20.000 + 11.000 + 9.000 ≈ 40.000\$ = проект, который можно было бы сделать и он принес бы **прибыль X** через Y дней*

Не учитывается
ИТ-система для
управления
проектами

Мозг руководителя РМО

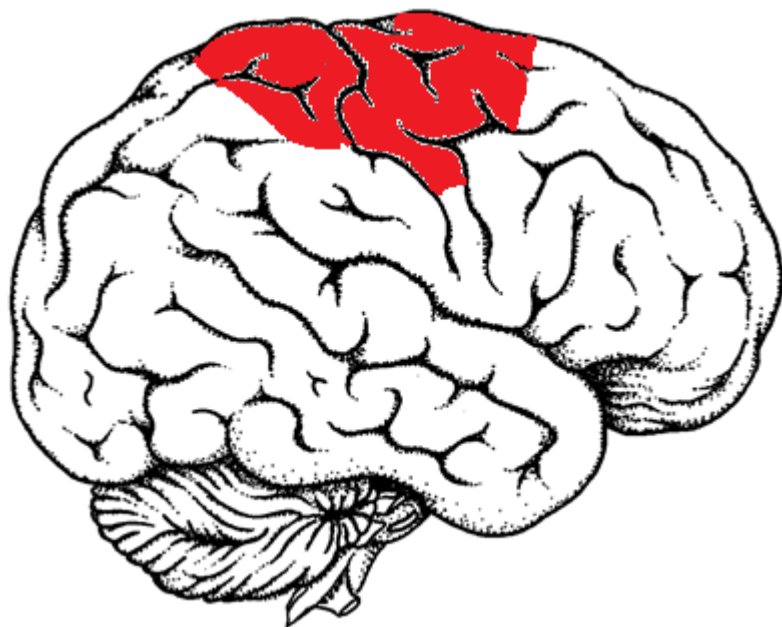


Во сколько
обойдется
проектное
управление? **10/5**

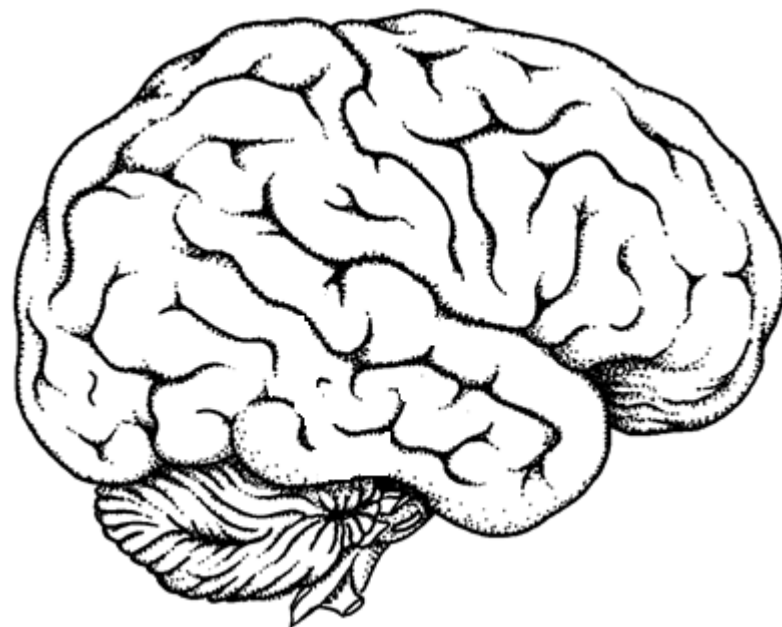
На чем
компания
зарабатывает?
5/5

Входные условия
(нужно ли проектное
управление)? **5/0**

Сколько принесет проектное управление (как сделать его выгодным)?



Полезный руководитель РМО

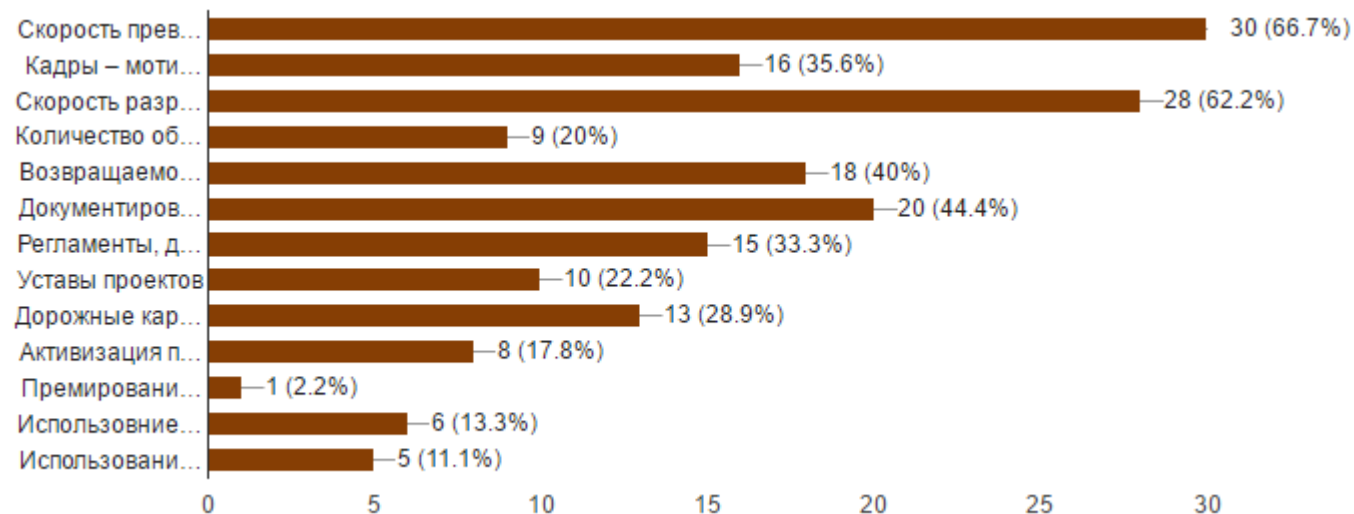


Обычный руководитель РМО

Вопрос и ответ

Отметьте:

- Как считаете - за счет чего, главным образом, управление проектом может приносить компании деньги?



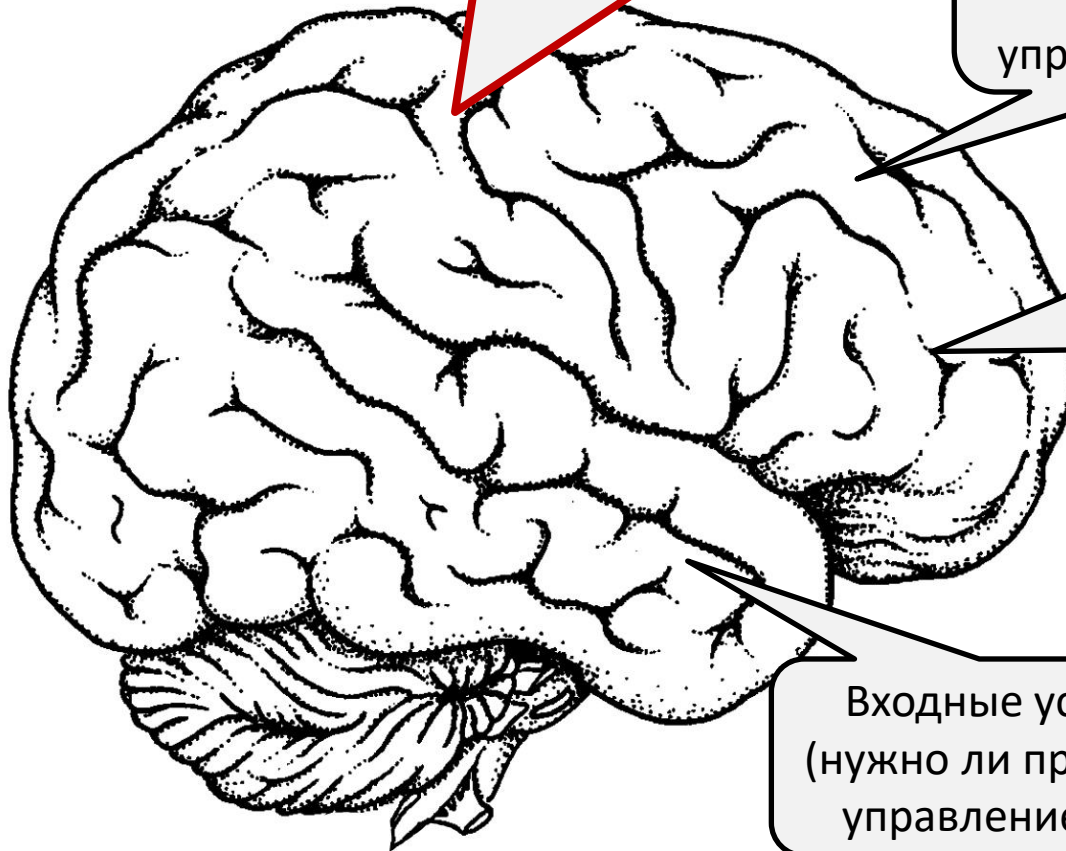
Мозг руководителя РМО

Сколько принесет проектное управление (как сделать его выгодным)? **15/0**

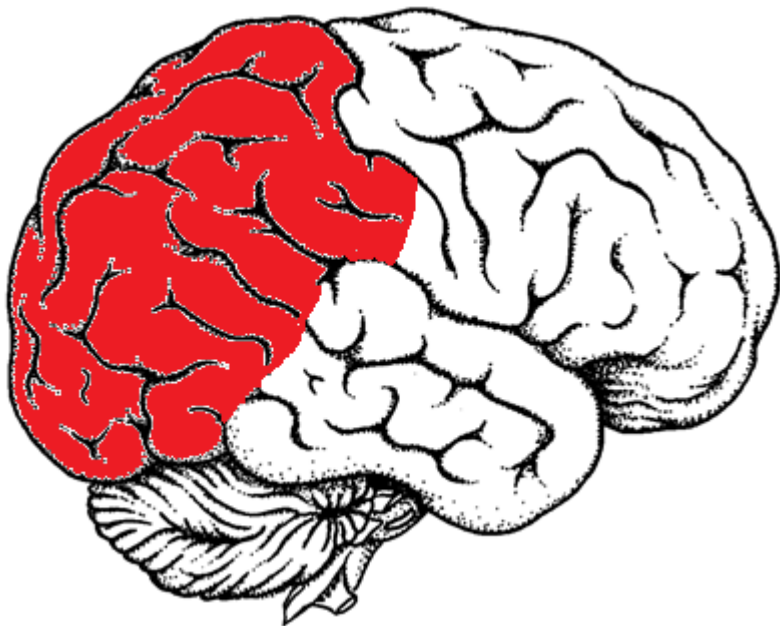
Во сколько обойдется проектное управление? **10/5**

На чем компания зарабатывает?
5/5

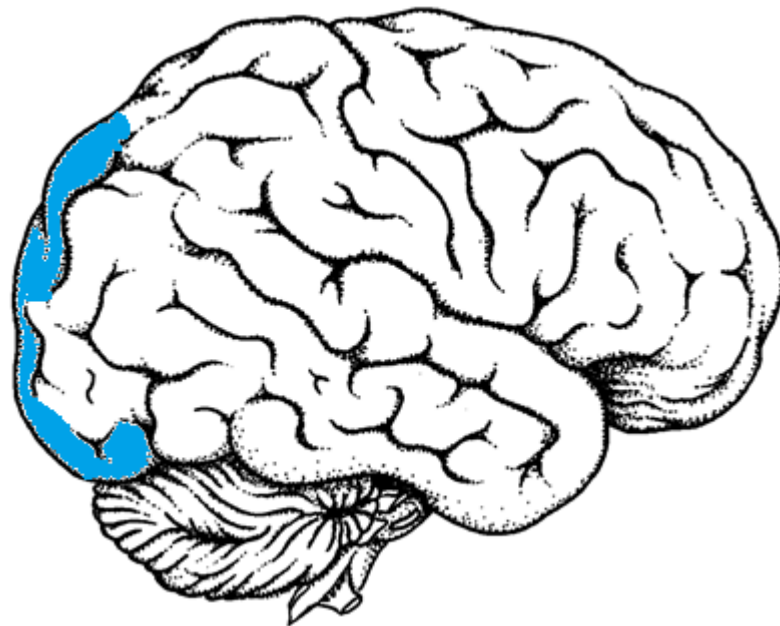
Входные условия (нужно ли проектное управление)? **5/0**



Что именно использовать из проектного управления + что нового в мире?



Полезный руководитель РМО

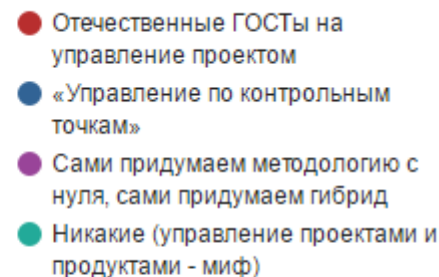
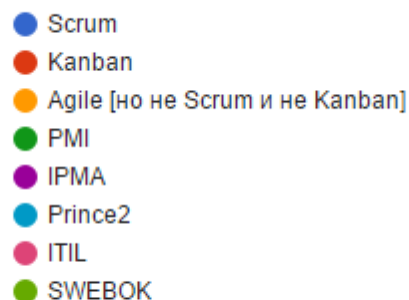
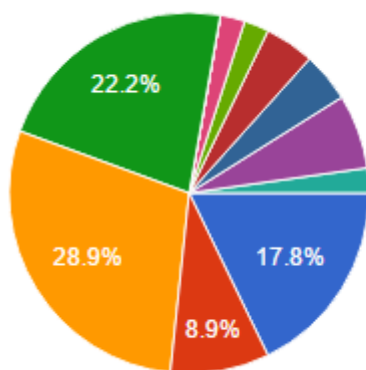


Обычный руководитель РМО

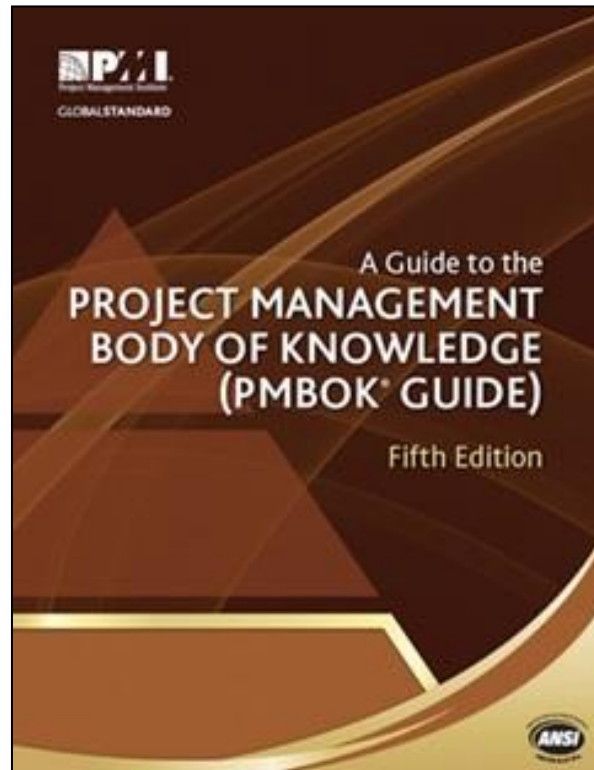
Вопрос и ответ

Отметьте:

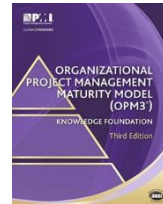
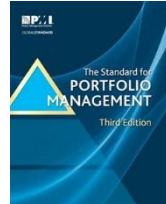
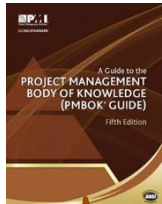
- Как думаете, какие методологии подходят в вашей компании (в масштабе всей компании)?



PMI, etc.



PMI, etc.



Стандарты

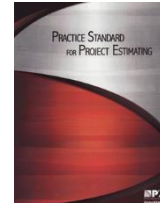
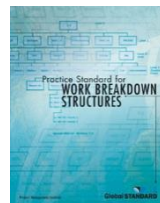
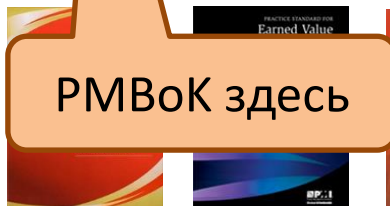


Отраслевая специфика

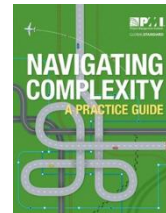
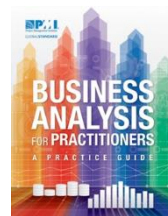
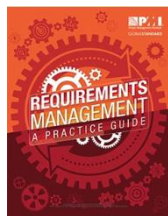
PMBOK® Standard for Program Management – Third Ed.

Standard for Portfolio Management – Third Ed.

Organizational Project Management Maturity Model OPM3 Third Ed.



Фреймворки



Руководства

Мозг руководителя РМО

Что есть и что нового в мире проектного управления?

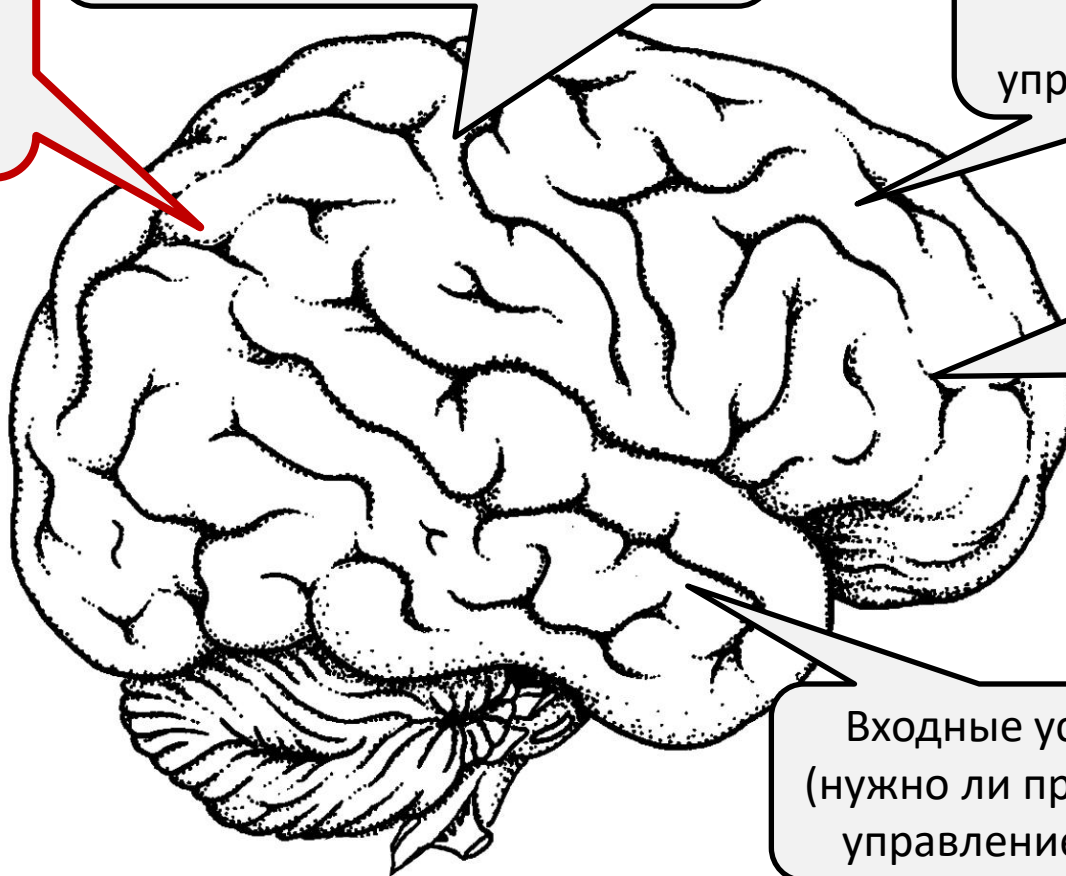
Сколько принесет проектное управление (как сделать его выгодным)? **15/0**

Во сколько обойдется проектное управление? **10/5**

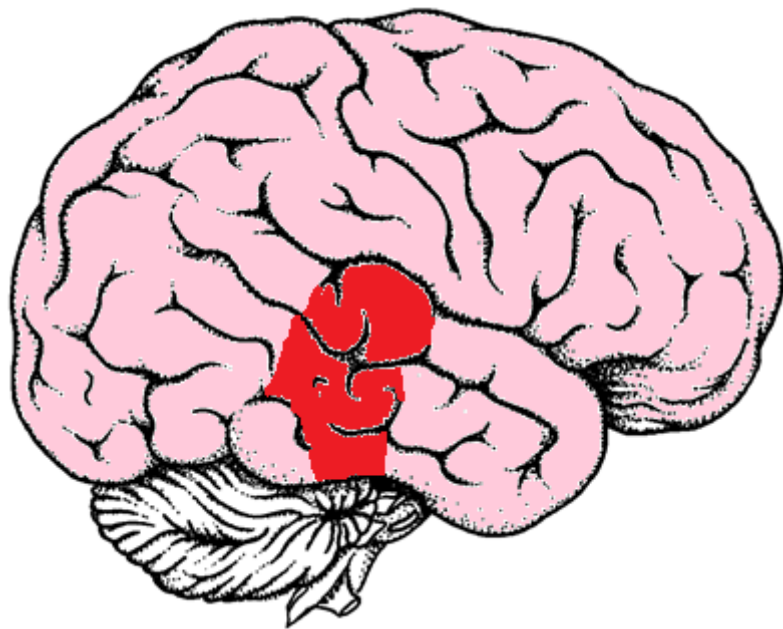
Что именно использовать из проектного управления
55/15

На чем компания зарабатывает?
5/5

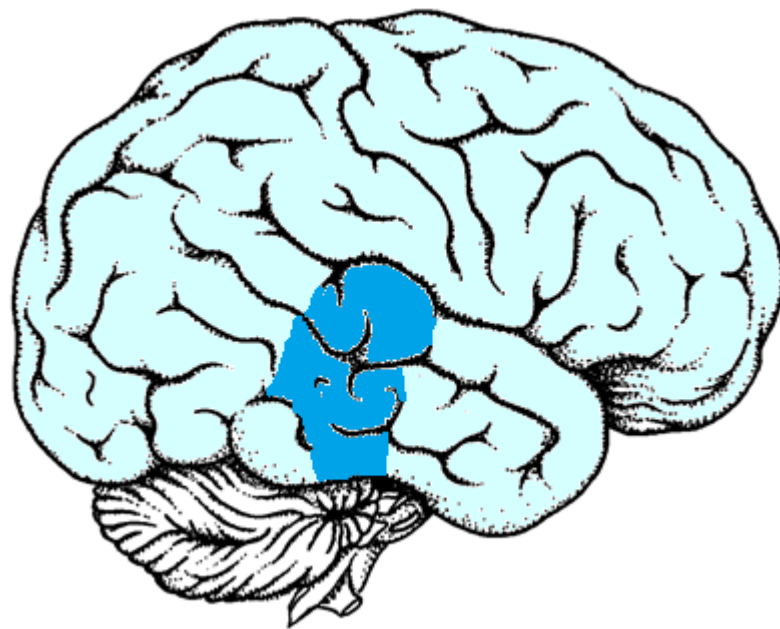
Входные условия (нужно ли проектное управление)? **5/0**



Кто у нас руководители проектов, какие нам нужны и как добыть нужных?



Полезный руководитель РМО



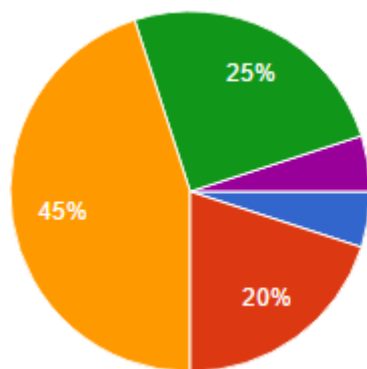
Обычный руководитель РМО

Проектный офис «воспроизводит себя» в менеджерах

Вопрос и ответ

Отметьте:

- На ваш взгляд – откуда ваша компания берет менеджеров (выберите наиболее подходящий вариант)?



- Берем в первую очередь тех, кто может чему-то учить нас (супер-экспертов)
- Берем в первую очередь тех, кого ничему учить не надо (сильных, опытных)
- Никого не берем - только растим «снизу» (из инженеров, аналитиков, маркетологов и т.п.)
- Берем всех, кроме стажеров, преимущественно обычных средних менеджеров (если нужно – доучиваем или сами разберутся)
- Берем всех, в том числе стажеров (к стажерам приставлен ментор-наставник)

Мозг руководителя РМО

Сколько принесет проектное управление (как сделать его выгодным)? **15/0**

Во сколько обойдется проектное управление? **10/5**

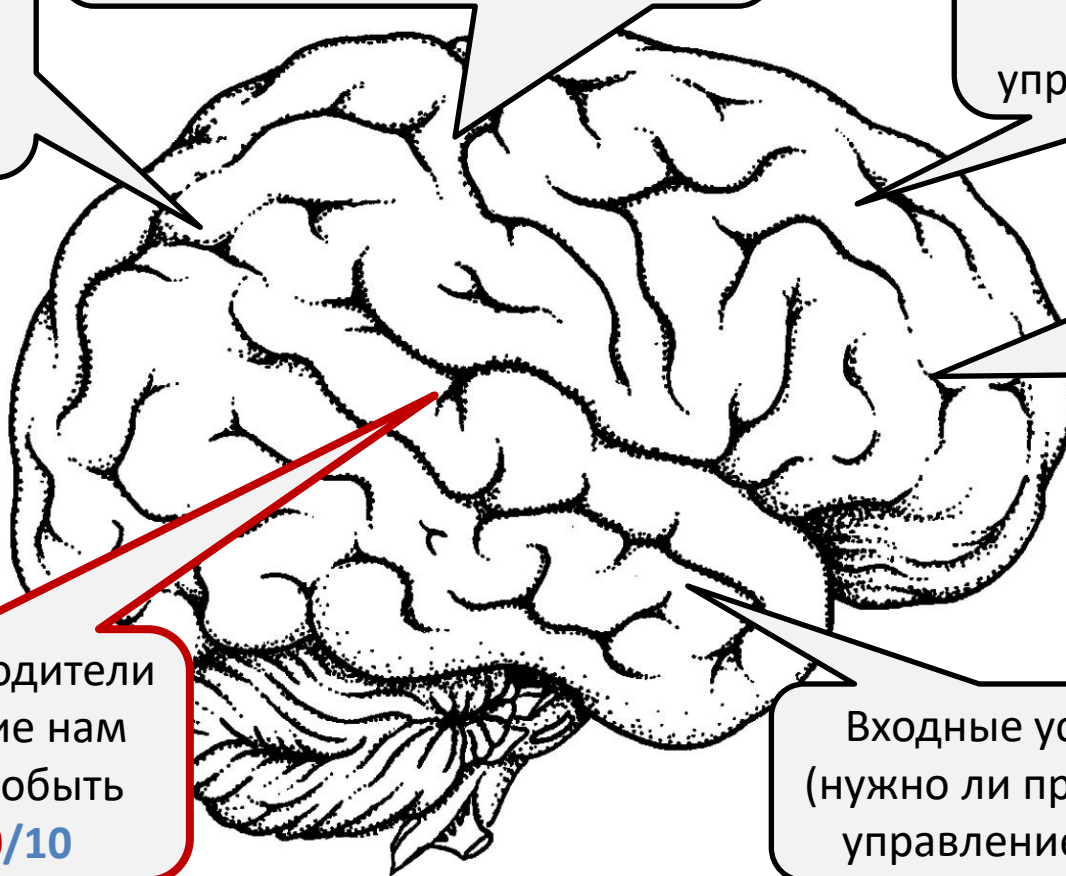
Что есть и что нового в мире проектного управления?

Что именно использовать из проектного управления
55/15

На чем компания зарабатывает?
5/5

Кто у нас руководители проектов, какие нам нужны и как добыть нужных? **10/10**

Входные условия (нужно ли проектное управление)? **5/0**



Мозг руководителя РМО

Сколько принесет проектное управление (как сделать его выгодным)? **15/0**

Во сколько обойдется проектное управление? **10/5**

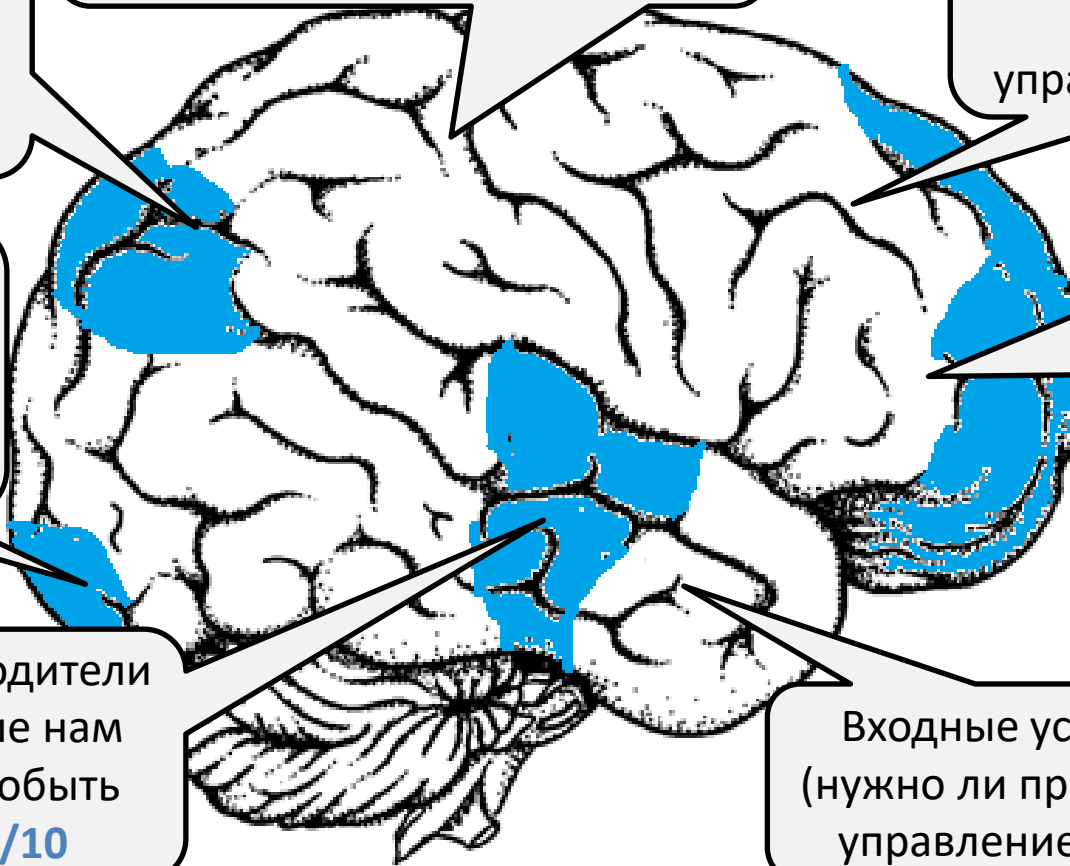
Что есть и что нового в мире проектного управления?

Что именно использовать из проектного управления
55/15

На чем компания зарабатывает?
5/5

Кто у нас руководители проектов, какие нам нужны и как добыть нужных? **10/10**

Входные условия (нужно ли проектное управление)? **5/0**



Мозг руководителя РМО

Сколько принесет проектное управление (как сделать его выгодным)? **15/0**

Во сколько обойдется проектное управление? **10/5**

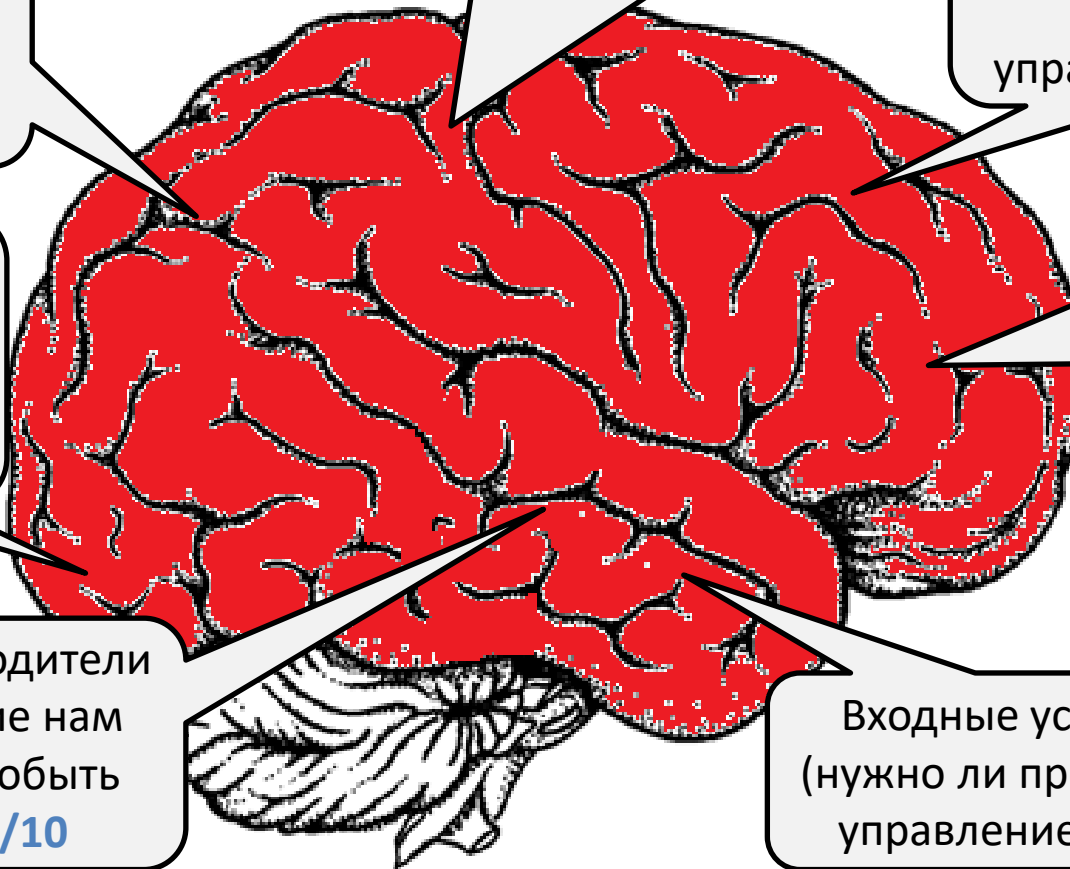
На чем компания зарабатывает? **5/5**

Входные условия (нужно ли проектное управление)? **5/0**

Кто у нас руководители проектов, какие нам нужны и как добыть нужных? **10/10**

Что именно использовать из проектного управления **55/15**

Что есть и что нового в мире проектного управления?



Как патологические паттерны приходят из консалтинга

- IF IN DOUBT PLEASE ASK •

Заглянуть в мир консалтинга не так
просто из-за NDA



Исключение - государственный сектор (информация открыта).

Смотрим произвольные контракты.

И это только цена контракта (в коммерческом секторе в ИТ нужно умножать \approx на 3)

Консультанты дорогие

Год	2013	2013	2014	2016	2016	2016	2016	2016
Контракт (млн. руб)	15,0	19,8	12,253 5	15,0	15,0	18,416	10,0	10,0
Контракт (\$)	453 858	553 846	309 198	233 499	205 086	251 791	147 754	147 754
Срок (мес)	6	5	5	6	10	10	6	6
Постановка (стр.)	14	14	3	9	10	10	15	15

Сроки сопоставимы

Постановка традиционно - лаконична

Типично для консалтинга, само по себе не проблема

Разберем типичный контракт детальнее

- «Сервисно-инжиниринговые услуги в рамках стандарта PMI PMBoK».
- **453.858\$ за 4-7 мес.**

Этапы:

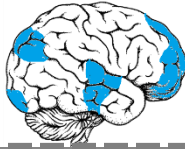
аудит > пилот (на 3 проектах) > методология



Экспресс отчеты



Сводная календарно-сетевая
модель по 14 проектам уровня 1-2



Планы управления 3
пилотных проектов



План исполнения 3
пилотных проектов



Календарно-сетевые
модели 3 пилотных
проектов



Проект положения
об управлении
проектами



Проект
гlossария
терминов



Проект положения
о проектом
комитете



Проект
ролевой
модели РМО



Проект регламента
взаимодействия
РМО с отделами



Проект
инструкции
контроля
поручений
ИОГВ



Справочники,
классификаторы



KPI проектов и
участников

Аудит



Модель
компетенций
проектного
персонала



Проект
регламента
документарного
обеспечения
проекта



Альбом
основных
шаблонов
документов



Система
регулярной
отчетности по
статусу
объектов



Проект методики
по созданию
мастер-плана



Концепция и план
тиражирования
методологии



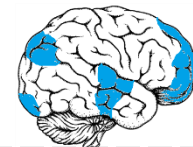
Интеграция методологии
управления с системой
менеджмента качества



Экспресс отчеты



Сводная календарно-сетевая
модель по 14 проектам уровня 1-2



Планы управления 3
пилотных проектов



План исполнения 3
пилотных проектов



Календарно-сетевые
модели 3 пилотных
проектов



Проект положения
об управлении
проектами



Проект
гlossария
терминов



Проект положения
о проектом
комитете



Проект
ролевой
модели РМО



Проект регламента
взаимодействия
РМО с отделами



Проект
инструкции
контроля
поручений
ИОГВ



Справочники,
классификаторы



KPI проектов и
участников



Модель
компетенций
проектного
персонала



Проект
регламента
документарного
обеспечения
проекта



Система
основных
шаблонов
документов



Система
регулярной
отчетности по
статусу
объектов



Проект методики
по созданию
мастер-плана



Концепция и план
тиражирования
методологии



Интеграция методологии
управления с системой
менеджмента качества

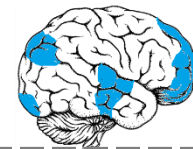
Пилот (на 3 проектах)



Экспресс отчеты



Сводная календарно-сетевая модель по 14 проектам уровня 1-2



Планы управления 3 пилотных проектов



План исполнения 3 пилотных проектов



Календарно-сетевые модели 3 пилотных проектов



Проект положения об управлении проектами



Проект глоссария терминов



Проект положения о проектном комитете



Проект ролевой модели РМО



Проект регламента взаимодействия РМО с отделами



Проект инструкции контроля поручений ИОГВ



Справочники, классификаторы



KPI проектов и участников



Модель компетенций проектного персонала



Проект регламента документарного обеспечения проекта



Альбом основных шаблонов документов



Система регулярной отчетности по статусу объектов



Проект методики по созданию мастер-плана



Концепция и план тиражирования методологии



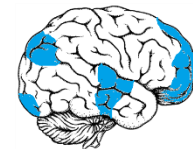
Интеграция методологии управления с системой менеджмента качества



Экспресс отчеты



Сводная календарно-сетевая модель по 14 проектам уровня 1-2



Планы управления 3 пилотных проектов



План исполнения 3 пилотных проектов



Календарно-сетевые модели 3 пилотных проектов



Проект положения об управлении проектами



Проект глоссария терминов



Проект положения о проектном комитете



Проект ролевой модели РМО



Проект регламента взаимодействия РМО с отделами



Проект инструкции контроля поручений ИОГВ



Справочники, классификаторы



KPI проектов и участников



Модель компетенций проектного персонала



Проект регламента документарного обеспечения проекта



Альбом основных шаблонов документов



Система регулярной отчетности по статусу объектов



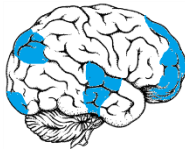
Проект методики по созданию мастер-плана





Концепция и план тиражирования методологии





Интеграция методологии управления с системой менеджмента качества





 Экспресс отчеты


 Сводная календарно-сетевая
модель по 14 проектам уровня 1-2


 Планы управления 3
пилотных проектов


 План исполнения 3
пилотных проектов


 Календарно-сетевые
модели 3 пилотных
проектов


 Проект положения
об управлении
проектами


 Проект
гlossария
терминов


 Проект положения
о проектом
комитете


 Проект
ролевой
модели РМО


 Проект регламента
взаимодействия
РМО с отделами



 Проект
инструкции
контроля
поручений
ИОГВ


 Справочники,
классификаторы


 KPI проектов и
участников


 Модель
компетенций
проектного
персонала


 Проект
регламента
документарного
обеспечения
проекта

  Альбом
основных
шаблонов
документов

 Система
регулярной
отчетности по
статусу
объектов

 Проект методики
по созданию
мастер-плана

 Концепция и план
тиражирования
методологии

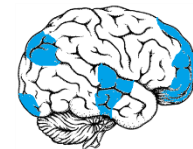
 Интеграция методологии
управления с системой
менеджмента качества



Экспресс отчеты



Сводная календарно-сетевая модель по 14 проектам уровня 1-2



Планы управления 3 пилотных проектов



План исполнения 3 пилотных проектов



Календарно-сетевые модели 3 пилотных проектов



Проект положения об управлении проектами



Проект глоссария терминов



Проект положения о проектном комитете



Проект ролевой модели РМО



Проект регламента взаимодействия РМО с отделами



Проект инструкции контроля поручений ИОГВ



Справочники, классификаторы



KPI проектов и участников



Модель компетенций проектного персонала



Проект регламента документарного обеспечения проекта



Альбом основных шаблонов документов



Система регулярной отчетности по статусу объектов



Проект методики по созданию мастер-плана



Концепция и план тиражирования методологии



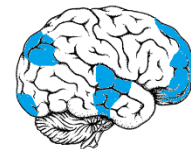
Интеграция методологии управления с системой менеджмента качества



Экспресс отчеты



Сводная календарно-сетевая модель по 14 проектам уровня 1-2



Планы управления 3 пилотных проектов



План исполнения 3 пилотных проектов



Календарно-сетевые модели 3 пилотных проектов



Проект об упра проекта

Бумага!
Стоимостью почти 450.000+ \$
за пол года

ожения



Проект ролевой модели РМО



Проект взаимо РМО с отделами

контроля поруче

ки, торы



KPI проектов и участников



Модель компетенций проектного персонала

Это «проектный ритуал»

обеспечения проекта

шаблонов документов



Система регулярной отчетности по статусу объектов



Проект методики по созданию мастер-плана



Концепция и план тиражирования методологии



Интеграция методологии управления с системой менеджмента качества



- Как есть» (AS IS)
 - Энергия и культура, уровень зрелости
- Gap analysis и ROI
 - В чем пробел, на сколько можно улучшить силами проектного управления - **в терминах бизнеса**
 - Что нужно улучшать силами НЕ проектного управления?
 - План (порядок, приоритет, ожидаемый эффект и правила его измерения)
 - Определены все затраты, включая «цену возможности»
 - ROI – рассчитан возврат инвестиций (учтен риск)
- Первые мероприятия плана (на большом или маленьком масштабе)
 - Мерим базовые показатели (как было «до»)
 - Меняем правила игры
 - Мерим итоговые показатели (ка стало «после») , оцениваем ROI
- Корректировка гипотез, следующие мероприятия плана или остановка

Сперва



- Как есть» (AS IS)
 - Энергия и культура, уровень зрелости
- Gap analysis и ROI
 - В чем пробел, на сколько можно улучшить силами проектного управления - **в терминах бизнеса**
 - Что нужно улучшать силами НЕ проектного управления?
 - План (порядок, приоритет, ожидаемый эффект и правила его измерения)
 - Определены все затраты, включая «цену возможности»
 - ROI – рассчитан возврат инвестиций (учтен риск)
- Первые мероприятия плана (на большом или маленьком масштабе)
 - Мерим базовые показатели (как было «до»)
 - Меняем правила игры
 - Мерим итоговые показатели (как стало «после») , оцениваем ROI
- Корректировка гипотез, следующие мероприятия плана или остановка

ПОТОМ



- Как есть» (AS IS)
 - Энергия и культура, уровень зрелости
- Gap analysis и ROI
 - В чем пробел, на сколько можно улучшить силами проектного управления - **в терминах бизнеса**
 - Что нужно улучшать силами НЕ проектного управления?
 - План (порядок, приоритет, ожидаемый эффект и правила его измерения)
 - Определены все затраты, включая «цену возможности»
 - ROI – рассчитан возврат инвестиций (учтен риск)
- Первые мероприятия плана (на большом или маленьком масштабе)
 - Мерим базовые показатели (как было «до»)
 - Меняем правила игры
 - Мерим итоговые показатели (как стало «после») , оцениваем ROI
- Корректировка гипотез, следующие мероприятия плана или остановка

Проблема консалтинга

Примат инструмента над целью

Доктор, мне
нужна операция
Троянова-
Тренделенбурга

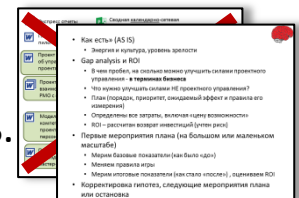
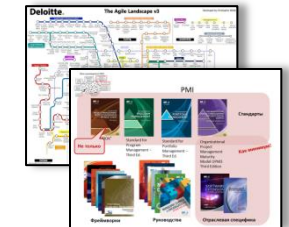
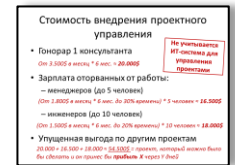


Конечно,
щас
сделаем!



Итоговый чек-лист

- Входные условия есть в компании
 - Энергия
 - Культура
 - Консультант не обещает невозможного - исправить энергию и культуру
- Стороны знают сколько будет стоить проект:
 - Конечная стоимость контракта с консультантом (если есть)
 - Зарплата «отвлеченных сотрудников»
 - Цена возможности (от чего отказались)
- Стороны знают какой эффект отобьет затраты
 - Эффект декомпозирован
 - Эффект выражен в цифрах
 - Эффект дисконтирован на риск
- Есть уверенность в компетентности – руководителя РМО или консультанта
 - Имеет адекватный опыт и демонстрирует способности
 - Участвует в расчете эффекта (а не отлынивает от него)
- Стороны согласны с раскладом:
 - бизнес согласен на такой эффект по такой цене
 - руководитель РМО или консультант берет личную ответственность.



Спасибо!



Селиховкин Иван, РМР

- Сайт www.pmlead.ru, презентация [там](#).
- Профиль: <http://ru.linkedin.com/in/selikhovkin>
- Еще полезное:
 - Бесплатная книга «Управление ИТ-проектом с нуля в любой организации» <http://pmlead.ru/books.html>
 - Несколько бесплатных шаблонов для управления проектами <http://pmlead.ru/youtube.html#bonuses>
 - Бесплатный онлайн курс по управлению проектами <http://pmlead.ru/youtube.html>