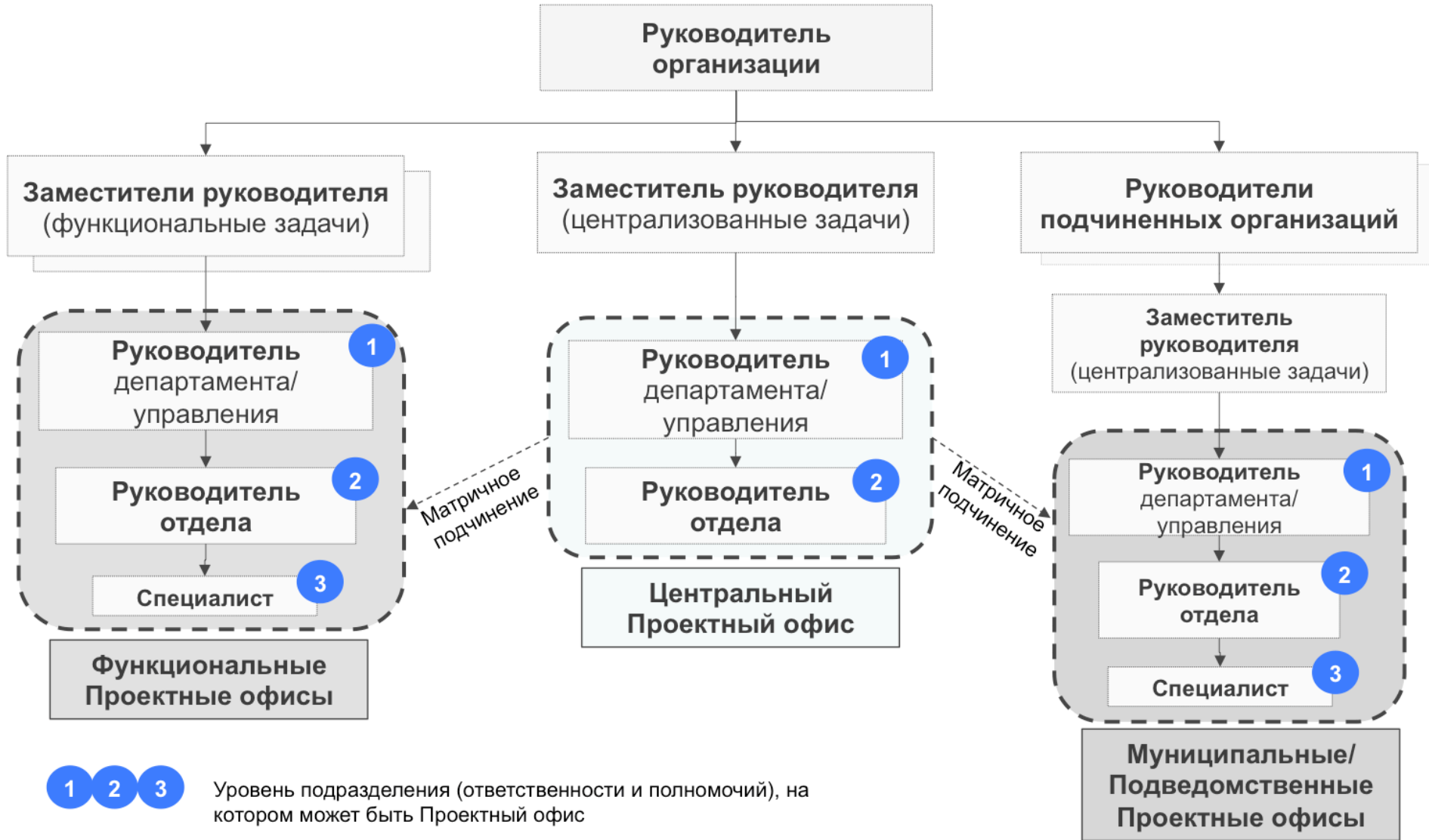


Порядок внедрения проектного управления

Бадин Андрей Анатольевич,
Генеральный директор
«Проектные сервисы»

Типы Проектных офисов по функциональной направленности



Варианты создания Проектных офисов в субъектах Российской Федерации

Шаг	Вариант 1: Реализация Стратегии региона	Вариант 2: Реализация функциональной стратегии (ИТ, Приоритетные проекты, Капстрой)	Вариант 3: Реализация Приоритетной задачи (например, Инвестиционный климат)
1	Сначала создается Центральный Проектный офис (покрывает все)	Сначала создается Проектный офис в подразделении или подведомственной организации (ИТ, Приоритетные проекты, Капитальные проекты..)	Сначала создается Проектный офис по Инвестиционному климату
2	Создаются Функциональные проектные офисы для поддержки/развития проектного управления в подразделениях	Создается Центральный Проектный офис и остальные Функциональные проектные офисы после подтверждения эффективности	Создается Центральный Проектный офис и Функциональные проектные офисы после подтверждения эффективности
3	Создаются Муниципальные проектные офисы	Создаются Муниципальные проектные офисы	Создаются Муниципальные проектные офисы

Подход «сверху-вниз»:
Белгородская область,
Пермский край,
Ярославская область

Подход «снизу-вверх и в стороны»:
Москва, Ленинградская область,
Республика Коми, Вологодская
область, Тульская область и др.

**Подход «от главного
вверх и в стороны»:**
многие регионы с 2015
года

Проблемы внедрения проектного управления и их решения

Проблемы (риски)

1. Смена приоритетов руководства
(снижение важности задачи)

2. Сопротивление руководителей
(прозрачность)

3. Сопротивление персонала
(дополнительная работа)

4. Отторжение инструментов проектного управления (культура реактивного управления, работа по поручениям)

5. Слабая применимость методологии для разных типов проектов

6. Нехватка проектных специалистов или слабая проектная экспертиза

Решения

Быстрые победы

Упрощенный порядок

Апробация на пилотных проектах

Создание функциональных проектных офисов

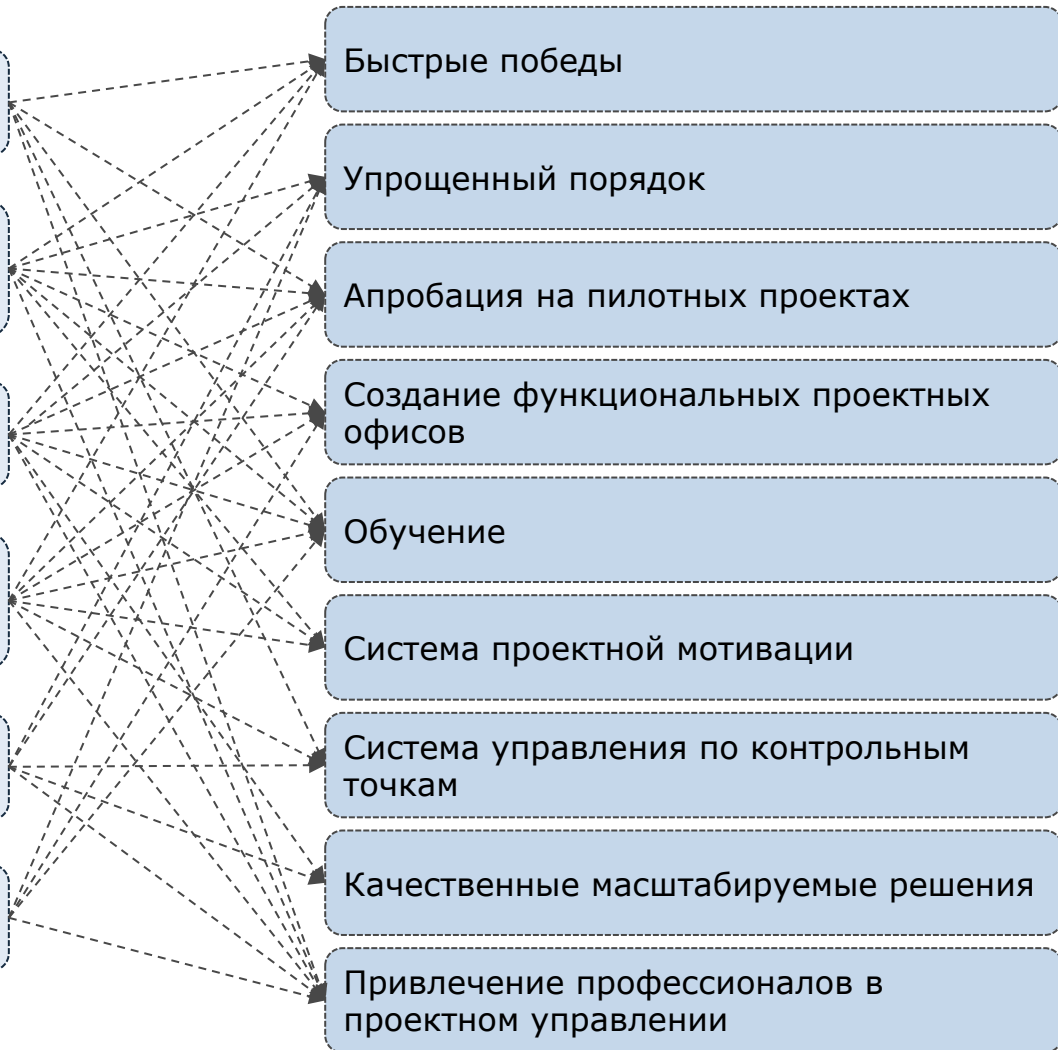
Обучение

Система проектной мотивации

Система управления по контрольным точкам

Качественные масштабируемые решения

Привлечение профессионалов в проектном управлении



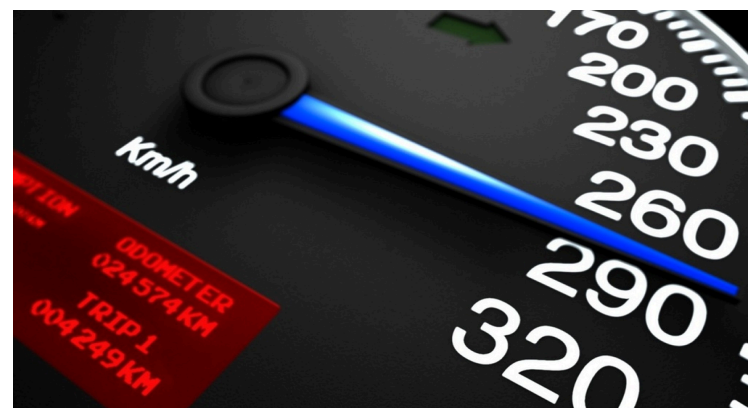
Быстрые победы

Самый лучший способ иметь постоянный карт-бланш от руководства – показывать быстрые результаты

Рекомендации: создавать на старте новые результаты, значимые для руководства, минимум 1 раз в месяц, желательно 2 раза в месяц

Быстрые победы на старте:

1. Реестр проектов
2. Перечень ответственных от подразделений за проектное управление
3. Планы проектов
4. Отчетность по проектам



*«Куй железо пока горячо»
Русская пословица*

Упрощенный порядок

Чтобы преодолеть сопротивление сотрудников, нужно сначала ввести правила, которые несложно выполнить

Рекомендации:

- На старте лучше ввести минимально необходимое количество проектных документов
- Вместо того, чтобы требовать что-то от подразделений, лучше сделать это вместе (помочь)
- Все новые формы для заполнения должны быть максимально простыми



«Чтобы предотвратить дезорганизацию, нужно сначала ввести упрощенный порядок, а затем тот порядок, который нам требуется»

Владимир Тарасов

(Таллиннская школа менеджмента)

Апробация на пилотных проектах

Методологию гораздо проще и быстрее создавать, когда она реализуется на практике

Рекомендации:

- Шаблоны плана и отчета проекта можно создать раньше, чем основную методологию
- Затем эти шаблоны протестировать на пилотных проектах
- После этого в методологии использовать протестированные шаблоны
- Все остальные шаблоны также до внедрения надо апробировать



«Лучшие законы рождаются из обычаев»

Жозеф Жубер (французский писатель)

Проектный офис – это небольшая часть организационных изменений, которые предстоит сделать

Субъекты управления

Процессы управления

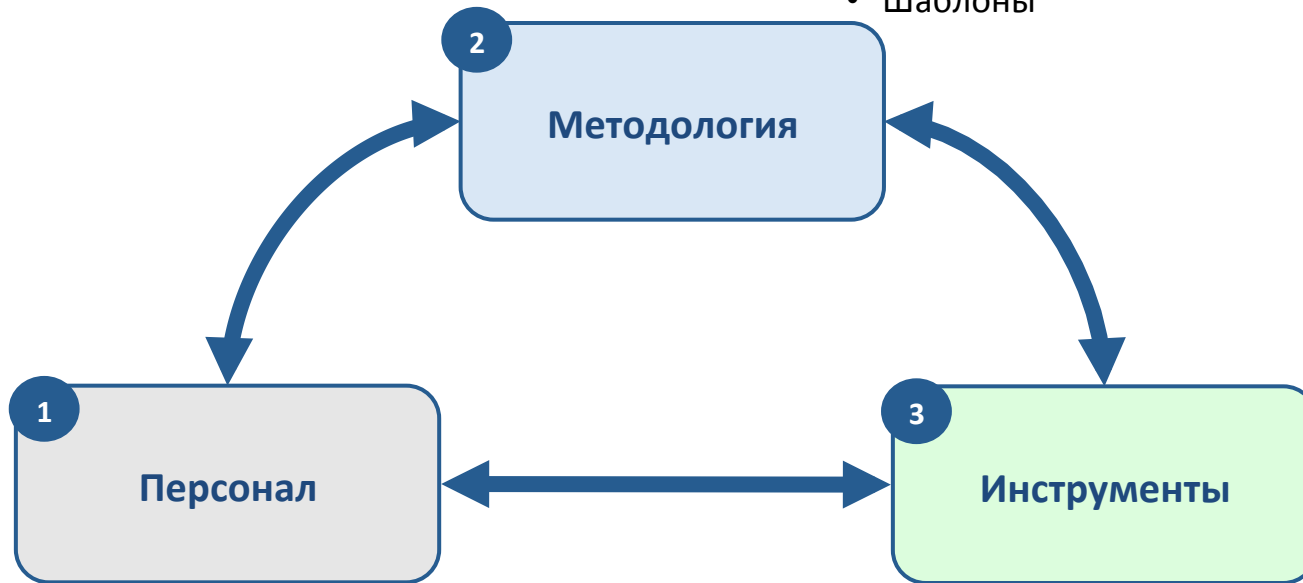
Объекты управления



Результаты внедрения создания проектно-ориентированной системы управления

1. Разработка и развитие дорожной карты
2. Управление проектами
3. Проектное стимулирование

- Положения
- Регламенты
- Инструкции
- Шаблоны



- Организация работы ОШ, ПО и РГ (организационные изменения)
- Оценка, обучение и развитие компетенций персонала
- Премирование и депремирование

- Информационные системы:
- Разработка и контроля дорожной карты
 - Управление проектами
 - Проектное стимулирование

Подходы к внедрению проектного управления

	Подход 1: От методологии (Каскад)	Подход 2: От результатов (Гибкий подход)	Подход 3: От ИСУП	Подход 4: Смешанный подход
Суть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Детальное обследование 2. Концепция 3. Методология 4. Апробация, ИСУП проектирование 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Апробация небольшого функционала (например, паспортов, планов, отчетов) 2. Регламентация, ИСУП 3. Повторение шагов 1-2 для нового функционала 4. Интеграция функционала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Апробация и внедрение ИСУП 2. Апробация процессов 3. Доработка ИСУП 4. Регламентация 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Детальное обследование + Реестр проектов 2. Концепция + Планы (апробация) 3. Методология + Отчеты (апробация) 4. Апробация прочего, ИСУП проектирование
Рейтинг	4 балла	4 балла	3 балла	5 баллов

Пример реализации смешанного подхода (1-я очередь внедрения)



Выводы

- На старте внедрения нужно определить где будет создаваться Проектный офис
- При внедрении проектного управления важно оценить все риски (особенно, связанные с поддержкой первого лица и сопротивлением) и выработать планы реагирования на них
- Все результаты внедрения можно разбить на 3 категории: Персонал, Методология и Инструменты и планировать изменения в разрезе этих 3 категорий
- Выбор подхода к внедрению проектного управления должен быть основан на специфике, рисках и возможностях региона