

# Как вывести проекты из...

## Или старт улучшений

### в проектном управлении банка

**Николаева Юлия, PMP**

Независимый эксперт в УП,

с 2004 года руководитель различных проектов (финансы, бизнес, ИТ, HR, качество, строительные, внедрение КСУП и создание ПО) и портфелей проектов, бизнес-тренер по УП, разработчик тренингов и комплексных программ подготовки РП

Директор департамента по управлению проектами  
ПАТ «КБ «Надра»



# Как мы понимаем, что проекты в...?

- Мы имеем набор проектов (который сложно назвать портфелем...), но **не всегда знаем сколько их и на какой они стадии**
- **Сроки** 90% проектов нарушены, а зачастую задержки до 100% первоначальной длительности проектов
- **Расходование средств** на проект не контролируется
- **KPI** не устанавливаются, или не отслеживается их достижение
- **Контроля за ходом** реализации проектов нет (или, в лучшем случае, поверхностный 1 раз в год при бюджетировании)
- **Стандартов УП** или нет, или их не придерживаются
- Бла-бла-бла...



# И что делать?!

**Полностью изменить проектную среду организации!**

Реаними-  
ровать  
проекты



Выстроить  
систему УП



Пожинать  
плоды



# Реанимация проектов

1

Нанять **новых сотрудников** (Руководителя ПО, РП / координаторов проектов: 2-3 чел.), выделить проектный офис

2

Назначить **ответственного** от ПО за проекты, разобраться в сути каждого проекта, проблематике

3

Пересмотреть участников проектов, **перепланировать**, утвердить KPI, если их не было

4

Лучше **организовать** проекты (рабочие группы, статус-встречи)

5

Организовать **систему мониторинга**, в т.ч. отчетность перед ТОП-менеджментом



# Отстройка СУП

1

Провести первичный **анализ** текущего состояния

2

Определить и утвердить основные **принципы УП**

3

Создать **стандарты УП** в организации

4

**Обучить** РП и участников проектов

5

**Мониторить** реализацию проектов и поведение РП

*Параллельно с  
реанимацией  
проектов*



# Первичный анализ

**Сколько проектов**

**Сколько РП**

**Интервью с РП**

**Выявить  
основные  
проблемы**

**Есть ли стандарты  
УП**

**Пользуются ли  
стандартами**

**Как  
утверждаются  
проекты, бюджет,  
РП, РГ и т.п.**

# Отстройка СУП

1

Провести первичный **анализ** текущего состояния

2

Определить и утвердить основные **принципы УП**

3

Создать **стандарты УП** в организации

4

**Обучить** РП и участников проектов

5

**Мониторить** реализацию проектов и поведение РП

*Параллельно с  
реанимацией  
проектов*



# Основные принципы УП

Зафиксировать  
основу, чтобы  
двигаться  
дальше

и чтобы  
участники  
проектов  
постепенно  
привыкали к  
новым  
правилам





# Отстройка СУП

1

Провести первичный **анализ** текущего состояния

2

Определить и утвердить основные **принципы УП**

3

Создать **стандарты УП** в организации

4

**Обучить** РП и участников проектов

5

**Мониторить** реализацию проектов и поведение РП

*Параллельно с  
реанимацией  
проектов*



# Стандарты УП

- Как **инициировать** и утверждать проекты, как **закрывать** проекты?
- **Кто** должен реализовывать проект?
- Кто и как **бюджетирует** и **контролирует** средства?
- Как **планируем** и **отслеживаем** ход реализации проекта?
- Как управляем **неизвестностью** и **изменениями**?
- Какие формы проектной **документации**?
- Как **мотивировать** персонал?



# Отстройка СУП

1

Провести первичный **анализ** текущего состояния

2

Определить и утвердить основные **принципы УП**

3

Создать **стандарты УП** в организации

4

Обучить РП и участников проектов

5

**Мониторить** реализацию проектов и поведение РП

*Параллельно с  
реанимацией  
проектов*



# Обучение

- Основы управления проектами (в привязке к новым стандартам)

- MS Project (или другой выбранный инструмент)

- Участие в конференциях, внешних тренингах, чтение книг, развитие soft skills (лидерство, управление командой, коммуникации, публичные выступления и т.п.)



# Отстройка СУП

1

Провести первичный **анализ** текущего состояния

2

Определить и утвердить основные **принципы УП**

3

Создать **стандарты УП** в организации

4

**Обучить** РП и участников проектов

5

**Мониторить** реализацию проектов и поведение РП

---

*Параллельно с  
реанимацией  
проектов*



# Основные преграды на пути



Проектный офис **подчиняется не Главе** организации

В ПО выделено **недостаточное количество ресурсов** с требуемой квалификацией

**Сопrotивление изменениям** в т.ч. ТОП-менеджмента

ПО уделяет слишком **много времени отдельным проектам** вместо повышения уровня зрелости всей организации

ПО внедряет Стандарты УП **не системно**, а лишь утверждает Регламент

Создаются очень **сложные Стандарты** на старте

Руководство считает, что введение **материальной мотивации** улучшит ситуацию

# И в завершение...

В начале пути изменения проектной культуры организации необходимо учитывать приоритеты, сроки и **находить баланс** между реанимацией существующих проектов и внедрением стандартов УП

Николаева Юлия

[Juni@ukr.net](mailto:Juni@ukr.net)

