



Эффективные модели проектных офисов.

02 июня 2015 г.

Сергей Гнипа

Содержание

- Проекты и процессы в Банках
- Организационные аспекты
- Проектный офис в кризисном управлении

Проекты и Процессы в Банках

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ = ПРОЦЕССЫ



ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Постоянная деятельность Банка, направленная на достижение основных бизнес целей:

- привлечение и размещение финансов
- выдача и сопровождение кредитов
- оказание консультационных услуг

ИЗМЕНЕНИЯ

Повышение эффективности операционной деятельности:

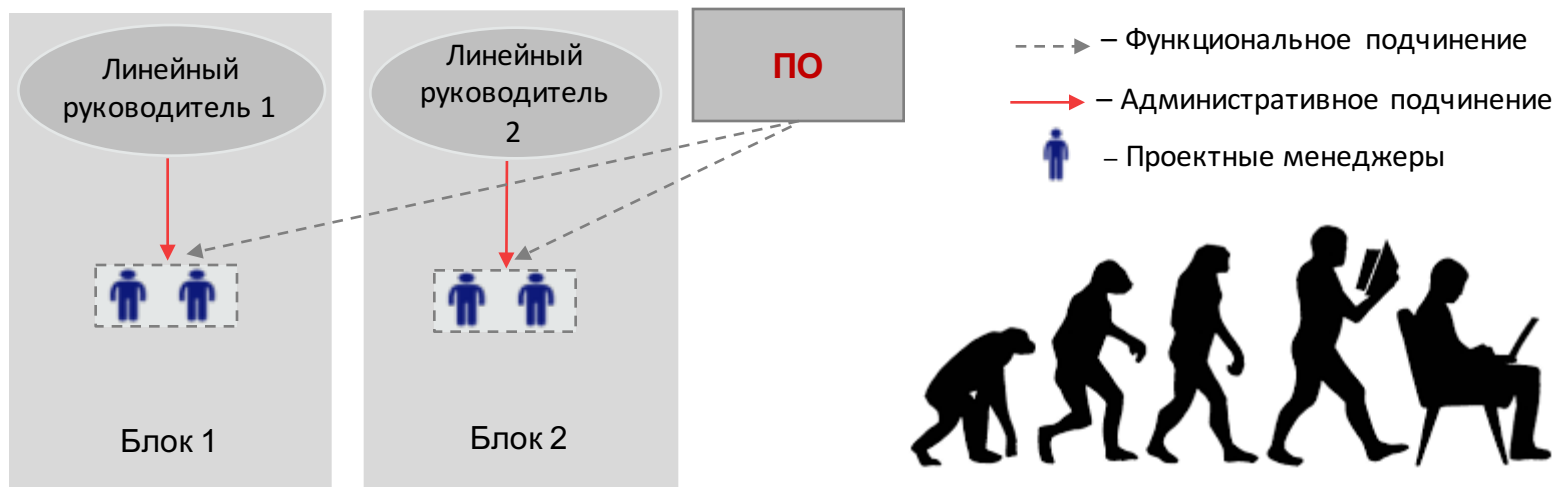
- автоматизация и оптимизация процессов
- разработка и внедрение продуктов
- освоение сегментов и ниш рынка

Цели и потребности

- Технологичность и инновационность – это конкурентное преимущество современного Банка.
- Снижение себестоимости процессов и продуктов.
- Конкуренция за клиента и увеличение прибыли.
 - Усложнение продуктового предложения
 - Качество сервиса и скорость предоставления услуги



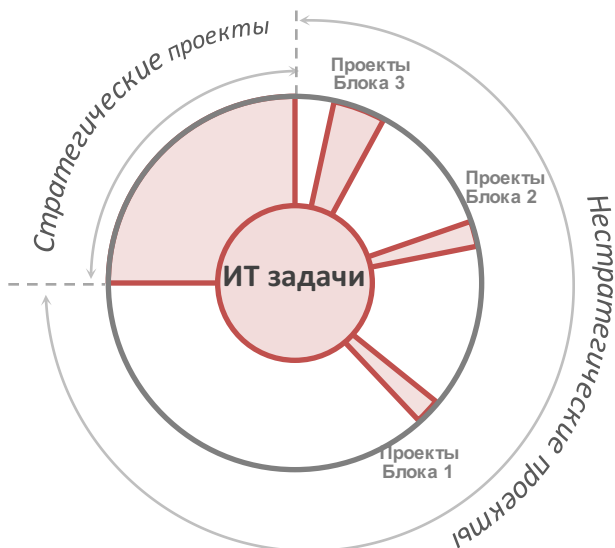
Децентрализация - шаг к централизации ПО.



Достоинства децентрализации	Недостатки децентрализации
✓ Низкая стоимость	✗ 2 руководителя
✓ Принятие организацией	✗ Конфликт приоритетов ПМ
✓ ПМ–профильный специалист	✗ Высокая операционная нагрузка ПМ
	✗ Медленное принятие решения
	✗ Административные проблемы
	✗ Развитие компетенций МП

Проблемы в контексте модели управления.

Покрытие портфеля
Коллегиальными органами:



Проблемы

- Коллегиальные органы сфокусированы на отдельном сегменте, а единый взгляд на портфель проектов отсутствует
- В основном осуществляют мониторинг, но не принимают решений по портфелю
- Нет прозрачной системы полномочий комитетов и последовательности принятия решений по портфелю и проектам

ПРОЕКТНЫЙ
КОМИТЕТ



ПО в организационной структуре - от Блока до Банка.

Функции	Методология	Управление портфелем	Управление проектами
КПО	<input checked="" type="checkbox"/> Для всех проектов	<input checked="" type="checkbox"/> Портфели всех блоков	<input checked="" type="checkbox"/> Корпоративные проекты
ПО Бизнес блока	<input checked="" type="checkbox"/> В рамках функций Блока	<input checked="" type="checkbox"/> Не выполняют	<input checked="" type="checkbox"/> Проекты Бизнес блоков
ПМ Бизнес блока	<input checked="" type="checkbox"/> Не выполняют	<input checked="" type="checkbox"/> Не выполняют	<input checked="" type="checkbox"/> Проекты Бизнес блоков


Кризис - влияние на Портфель проектов и доступные ресурсы

- Стратегические проекты.
- Фокус на краткосрочных проектах с коротким периодом окупаемости (менее года).
- «Гибкие» приоритеты.



- «Органический» рост стоимости услуг.
- Ограничения в финансировании.
- Ограничения на рост численности штата.

РМО в условиях кризиса.

Разработка методологии и инструментов проектной деятельности	<input checked="" type="checkbox"/> Для ИТ		Мониторинг реализации портфеля	<input checked="" type="checkbox"/> Только портфель ИТ	Утверждение портфеля и его корректировок	<input checked="" type="checkbox"/> Для ИТ
Методологическая поддержка проектных команд	<input checked="" type="checkbox"/> Для ИТ		Подтверждение инвестиций (MD, \$) на проекты	<input checked="" type="checkbox"/> Для ИТ		
Развитие проектного персонала	<input checked="" type="checkbox"/> Для ИТ		Рассмотрение результатов проектов	<input checked="" type="checkbox"/> Отсутствует		
Автоматизации проектной деятельности	<input checked="" type="checkbox"/> Для ИТ		Разрешение конфликтов по бюджету и ресурсам	<input checked="" type="checkbox"/> Для ИТ		
			Управление запросами на изменения	<input checked="" type="checkbox"/> Для ИТ		

Утверждение портфеля проектов через Баланс ресурсов



Пул ресурсов компании

- ФИО
- Квалификация
- Доступность для развития (MD)



Задачи

- Операционная загрузка
- Проекты и задачи:
 - Существующие
 - Новые

Баланс ?

Занятые ресурсы



Не занятые ресурсы



Конфликт ресурсов

- Квалификация
- Потребность (MD)



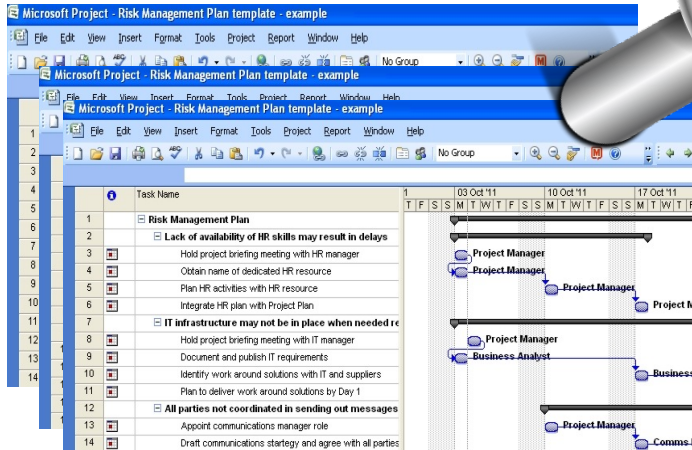
Приоритеты проектов

- Список **ТОП** проектов
- Другие проекты и задачи по направлениям. Приоритет в рамках направления.



Специфика «кризисного» планирования

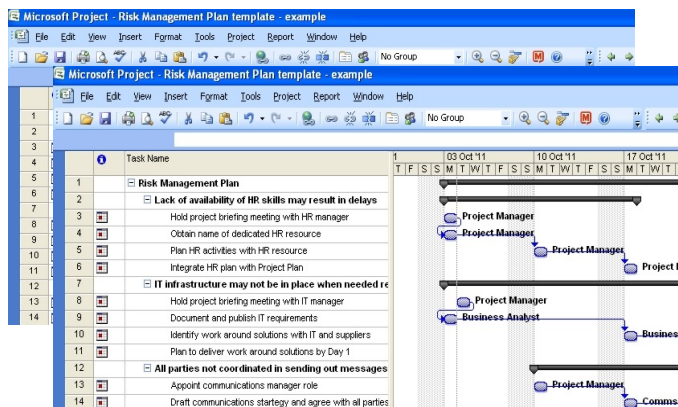
Планы TOP проектов



2- недельный план работ



Иные проекты и задачи



Киты успешного ПО в Банке

Коммуникации



Руководство

Люди



Спасибо за внимание!

Сергей Гнипа

Руководитель Отдела архитектуры и методологии ИТ

Sergiy.Gnipa@alfabank.kiev.ua

+380 50 462 55 89