



# ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОРГКОМИТЕТА СОЧИ 2014



Павел Алферов

[paalferov@gmail.com](mailto:paalferov@gmail.com)

**РИМ • III**

<http://alferov.expert>



## ПАВЕЛ АЛФЕРОВ

EXECUTIVE COACH. ЭКСПЕРТ:

- управление проектами
- управление изменениями
- управление знаниями
- цифровая трансформация



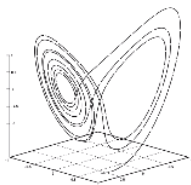
**ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ**

Национальной ассоциации  
управления проектами SOVNET

### ПРЕПОДАВАТЕЛЬ



### ВНЕДРЕНЕЦ



Национальная  
технологическая  
инициатива



### КОНСУЛЬТАНТ



РОССИЙСКИЙ  
ЭКСПОРТНЫЙ  
ЦЕНТР



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

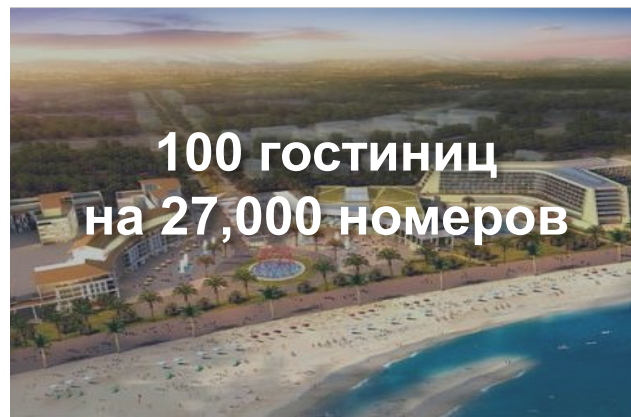


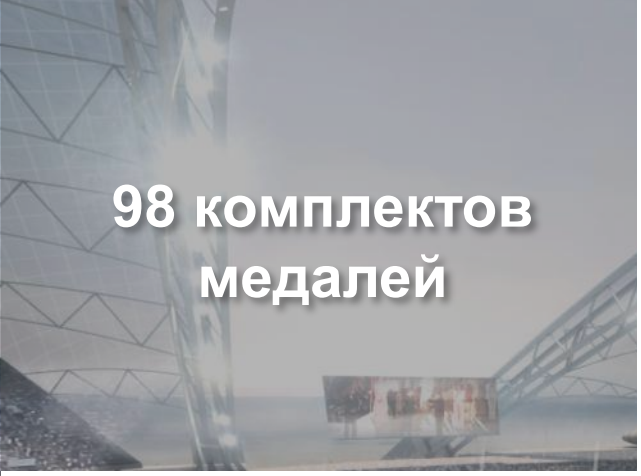
**ТЕ, КОГО НЕЛЬЗЯ НАЗЫВАТЬ**





# ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ





98 комплектов  
медалей



600,000  
гостей



53,000  
персонала



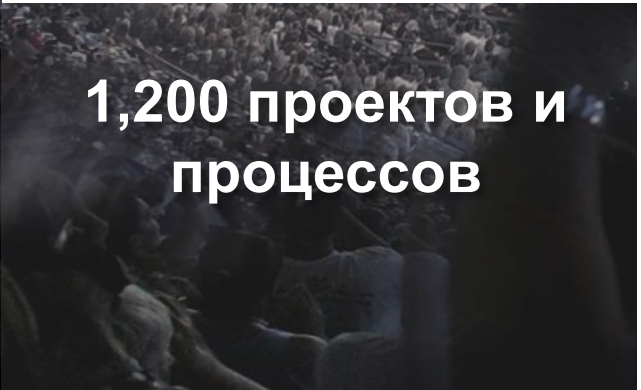
200 объектов



3,000  
обязательств



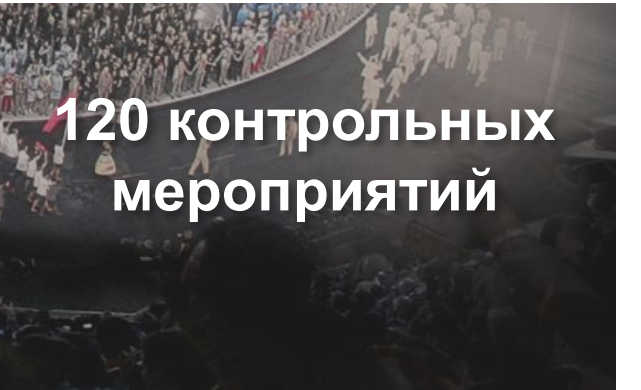
100  
организаций



1,200 проектов и  
процессов



20,000  
контрольных точек



120 контрольных  
мероприятий

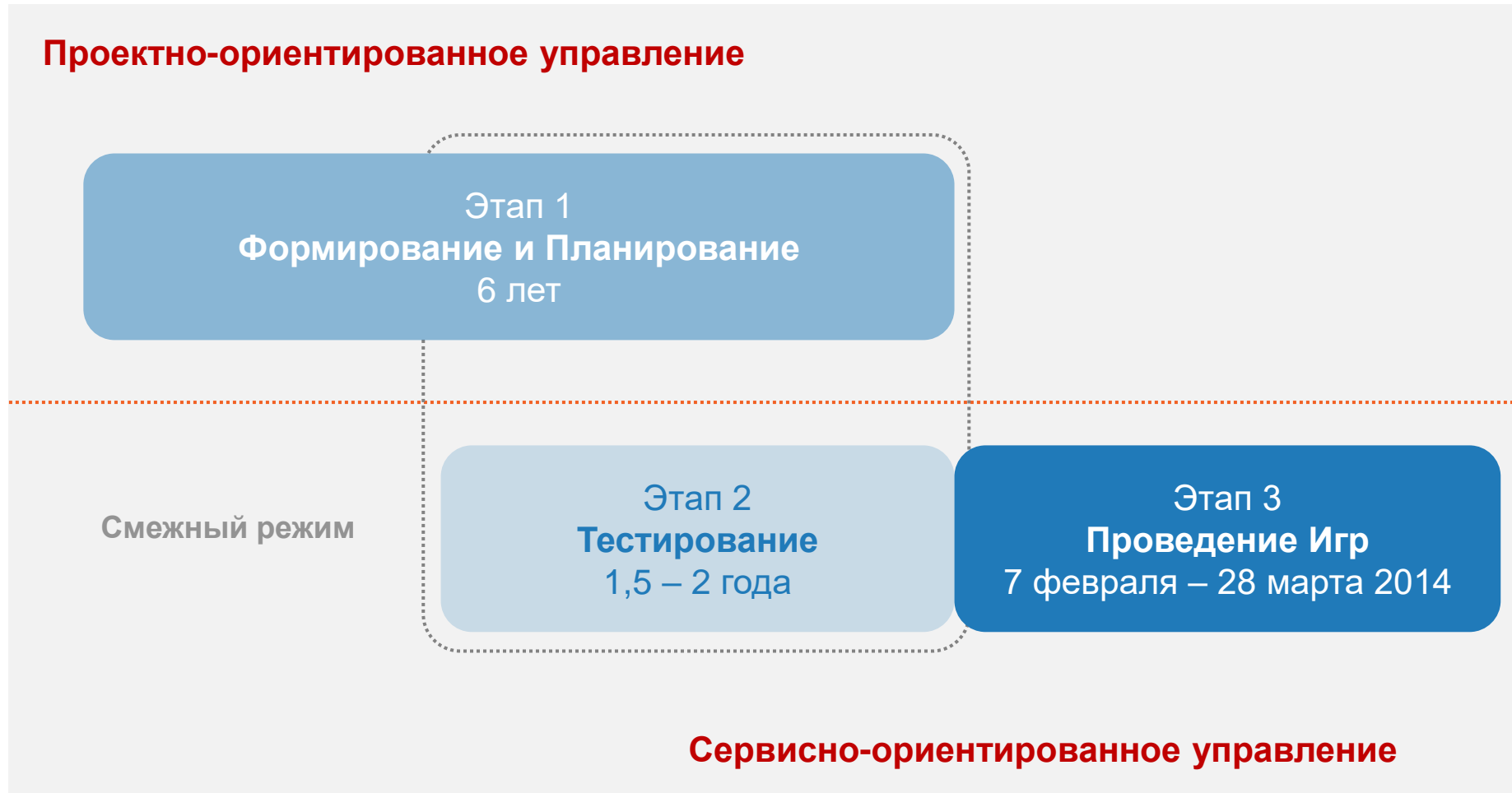
- Оргкомитет
  - Планирует и организует Игры
  - Координирует процесс взаимодействия между структурами, вовлеченными в процесс подготовки Игр, в части соответствия требованиям МОК и МПК
  - Реализует маркетинговый потенциал Игр
- Начал работу в октябре 2007 г.
- Расформирован в 2015 г.



- Важность и политическая значимость проекта
- Отсутствие в РФ опыта подготовки проведения Игр
- Конфликт управления по целям и управления по поручениям
- Персонал из абсолютно разных корпоративных культур
- Необходимость соблюдения большого количества требований МОК и МПК
- Невозможность переноса сроков Игр
- Рост за 7 лет от 70 человек до 50 000 штатных сотрудников + волонтеров и подрядчиков



## Управление Оргкомитетом в трёх режимах



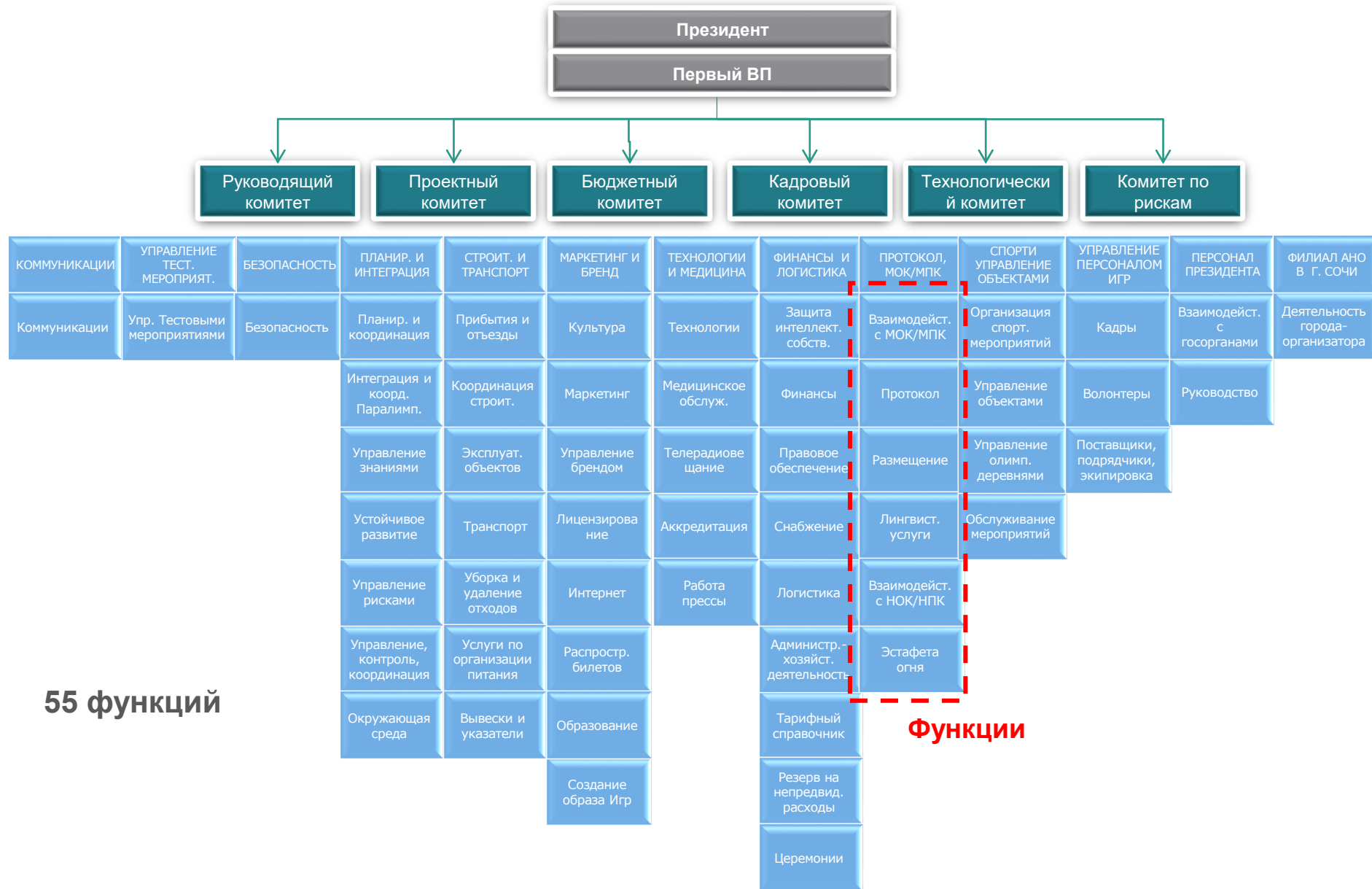




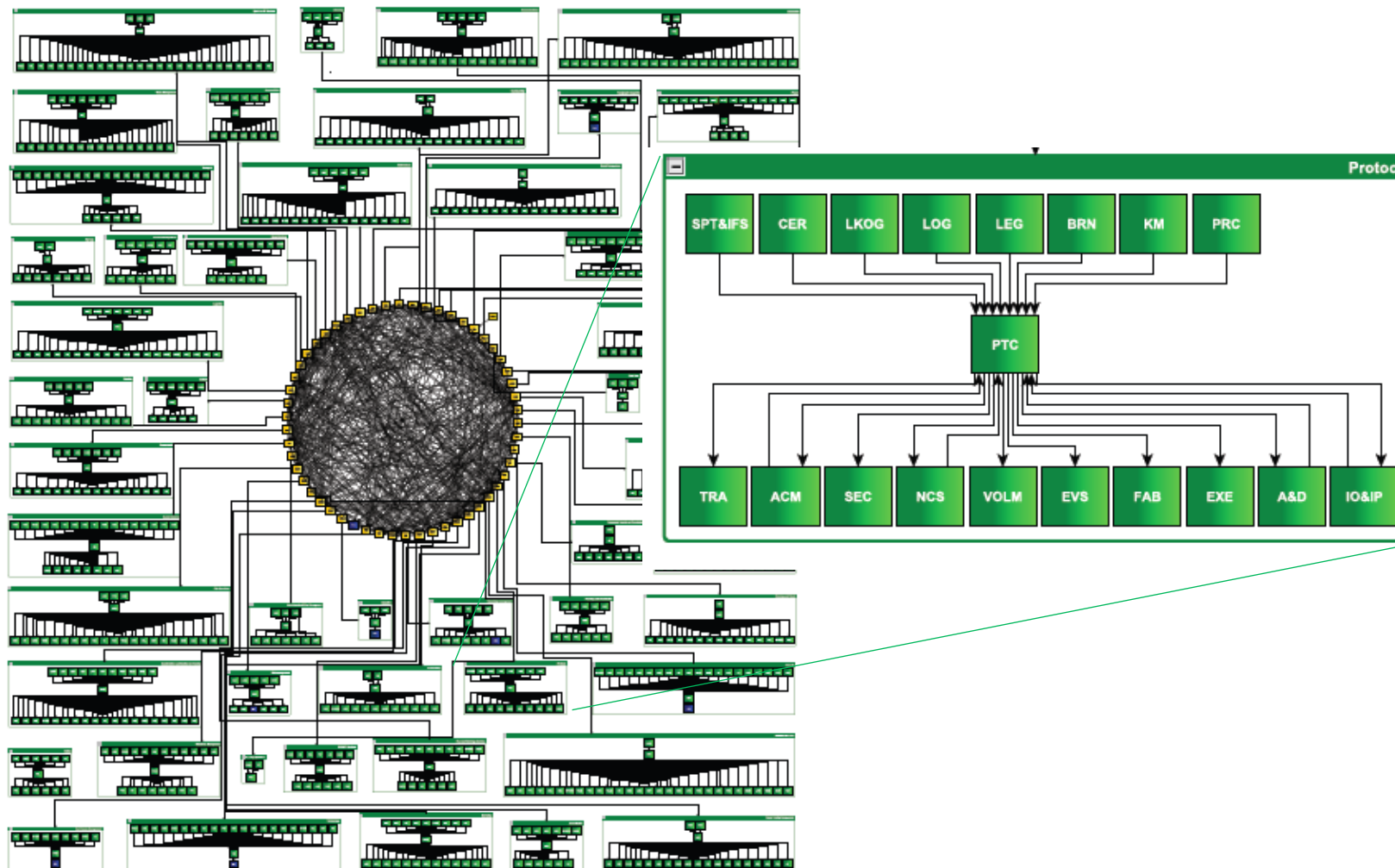
# ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ



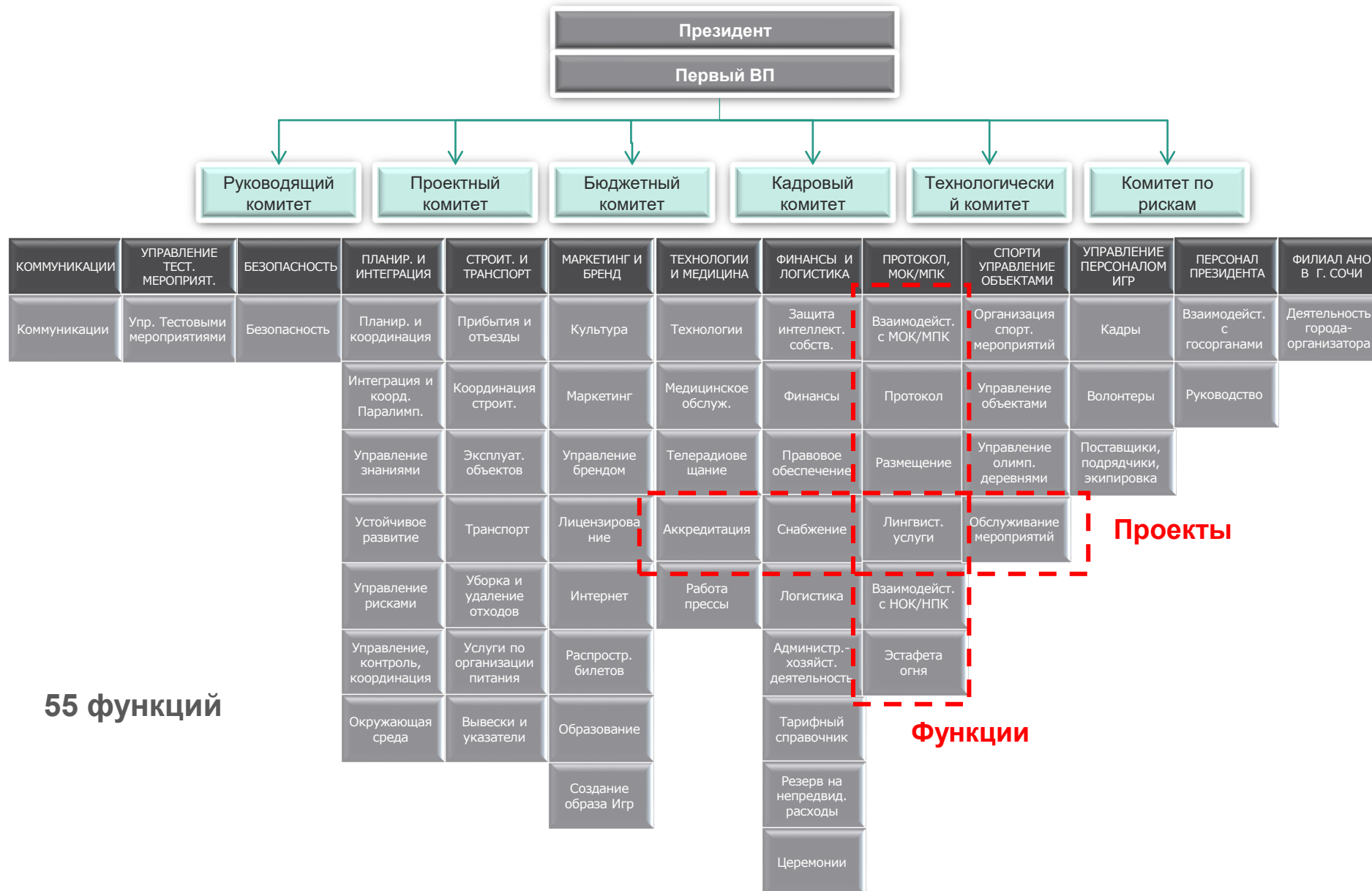
# Подготовка Игр



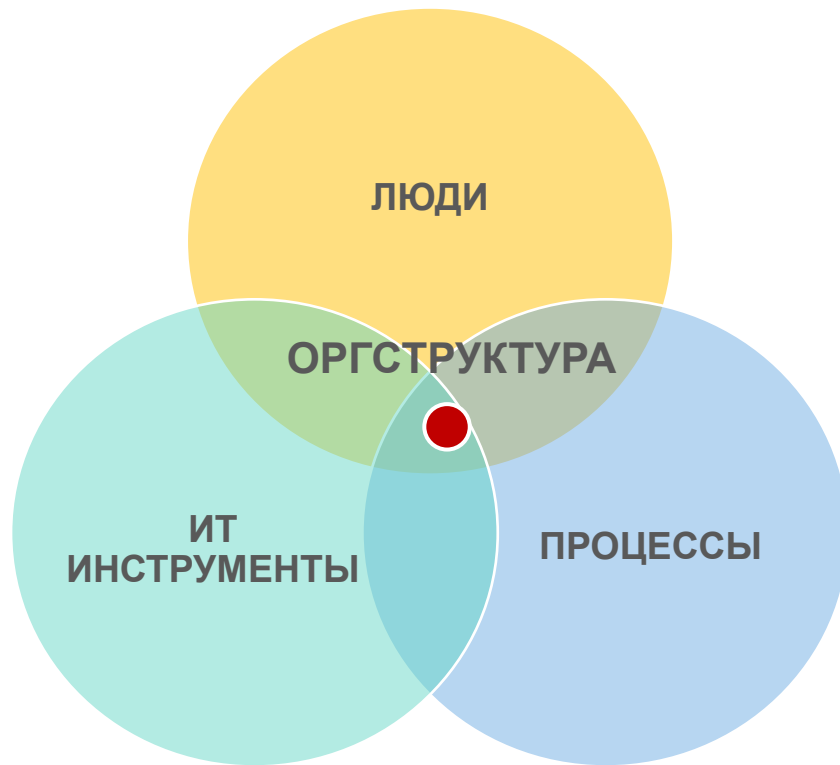
# Высокая кросс-функциональность Оргкомитета



# Подготовка Игр



## 4 основных составляющих системы управления в Оргкомитете



- **ОРГСТРУКТУРА**

- Основной элемент, «Ось» системы
- Включает органы принятия решений (Проектные комитеты) и подразделения, ответственные за организацию проектного управления (проектные офисы, центры управления проектами)

- **ЛЮДИ**

- Обучение и развитие проектных менеджеров и ключевых членов проектных команд
- Мотивация проектных групп
- Развитие проектной культуры в организации

- **ПРОЦЕССЫ**

- Общая методология проектной деятельности: процедуры и регламенты работы, шаблоны и примеры

- **ИТ ИНСТРУМЕНТЫ**

- Информационные системы и сервисы, помогающие людям работать по установленным процессам

# КСУП 6x9

## МИНИМАЛЬНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

Корпоративная система управления проектами (КСУП)



### ОРГСТРУКТУРА

- Основной элемент, «Ось» КСУП
- Включает органы принятия решений (Проектные комитеты) и подразделения, ответственные за организацию проектного управления (проектные офисы, центры управления проектами)

### ЛЮДИ

- Оценка, обучение, развитие, мотивация
- Развитие проектной культуры в организации

### ПРОЦЕССЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

- Общая методология проектной деятельности: процедуры и регламенты работы, шаблоны и примеры

### ИТ СИСТЕМЫ

- Информационные системы и сервисы, помогающие людям работать по установленным процессам

1. ПРОЕКТНЫЙ КОМИТЕТ (ПК)		3. ОБУЧЕНИЕ И СЕРТИФИКАЦИЯ		4. ПРОЕКТНАЯ МОТИВАЦИЯ																																																							
<b>Участники:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Топ-менеджмент –</li> <li>• Лидеры проектов –</li> <li>• Ключевые участники проектных команд –</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовая –</li> </ul>																																																							
<b>Функции:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		<b>ЧЕКЛИСТ. ЭЛЕМЕНТЫ КСУП НА УРОВНЕ КОМПАНИИ</b>		<b>ЧЕКЛИСТ. ЭЛЕМЕНТЫ КСУП НА УРОВНЕ ОТДЕЛЬНОГО ПРОЕКТА</b>																																																							
<b>2. ПРО ОФИ</b>		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Элемент</th> <th>Требования к элементу</th> <th>Что произойдет, если элемента не будет</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Проектный комитет (ПК)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает ключевых топ-менеджеров, вовлеченных в проекты</li> <li>• Собирается <b>регулярно</b> (раз в неделю, раз в месяц)</li> <li>• Рассматривает:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Запросы на запуск новых проектов</li> <li>◦ Статус идущих проектов и <b>прогнозы</b> по выполнению проектов и контрольных точек</li> <li>◦ Запросы на изменение ключевых параметров проектов</li> <li>◦ <b>Эскалированные</b> вопросы по проектам</li> <li>◦ Запросы на завершение проектов</li> </ul> </li> <li>• Принимает решение по вопросам, связанным с проектной деятельностью в организации</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Единственной финальной точкой принятия решений по проектам становится первое лицо</li> <li>• Перегрузка первого лица</li> <li>• Задержки в принятии решений</li> <li>• Отсутствие общей актуальной картины по проектам у ключевых участников</li> <li>• Отсутствие мотивации у участников проектов сообщать актуальную информацию</li> <li>• Вопросы по проектам решаются реактивно, в режиме срочного «тушения пожара»</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>2. Проектный офис</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определены функции и показатели работы (описаны в ГОСТ Р 58305-2018 Проектные офисы)</li> <li>• В проектном офисе достаточно ресурсов, для выполнения своих функций (есть расчет)</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Некому готовить материалы для ПК</li> <li>• Некому разъяснять участникам что такое проектное управление, зачем оно нужно и как работает</li> <li>• Некому разрешать <b>кросс-функциональные</b> конфликты</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>3. Обучение и сертификация</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведено обучение топ-менеджмента</li> <li>• Проведено обучение Лидеров проектов</li> <li>• Проведено обучение ключевых участников проектных команд</li> <li>• Принято решение о необходимости сертификации</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники не будут понимать, что от них требуется и в чем суть проектного подхода</li> <li>• Медленное принятие проектного подхода, сопротивление применению</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>4. Проектная мотивация</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Охватывает всех ключевых участников проектов. Каждый ключевой участник проекта знает:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ что с ним будет в случае успеха проекта</li> <li>◦ что с ним будет в случае провала проекта</li> </ul> </li> <li>• Включает и финансовую и нефинансовую составляющую                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ финансовая составляющая <b>ощутима</b> для участников</li> </ul> </li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В проектах будут участвовать только самые активные, имеющие сильную внутреннюю мотивацию</li> <li>• Остальные участники будут стараться избегать работы над проектами из-за высоких личных рисков</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>5. Политика управления проектами</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Имеет небольшой размер (10-20 страниц)</li> <li>• Включает:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Критерии, по которым проекты должны попадать в реестр проектов</li> <li>◦ Типовые этапы проекта (жизненный цикл)</li> <li>◦ Типовые роли (с функциями, полномочиями, ответственностью)</li> <li>◦ Типовые совещания</li> <li>◦ Типовые контрольные точки</li> <li>◦ Процессы (механизмы): Запуска проекта, внесения изменений, завершения проекта</li> </ul> </li> <li>• Утверждена на проектный комитете</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В каждом проекте будут свои правила работы, что затруднит их рассмотрение на Проектном Комитете</li> <li>• Кураторы и лидеры проектов не будут знать, что является официальными требованиями компании к проектам</li> <li>• Кураторы и лидеры не будут знать какие шаги нужно предпринять для запуска и завершения проекта, внесения изменений</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>6. Шаблоны проектных документов</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Описание проекта</li> <li>• План по контрольным точкам</li> <li>• Запрос на изменение</li> <li>• Отчет по статусу на ПК</li> <li>• Итоговый отчет</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Часть необходимой информации не будет включаться в проектные документы</li> <li>• В каждом проекте будут свои форматы</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>7. ИТ система с информацией по проектам и контрольным точкам</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает все проекты, реализующие стратегию</li> <li>• Включает все ключевые контрольные точки</li> <li>• Информация в системе постоянно актуализируется</li> <li>• Реестр является основой для сбора отчетности на ПК</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Без единой точки» правды будет существовать много версий проектов</li> <li>• Как минимум необходим реестр проектов – без него невозможна работа всех остальных элементов</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>		Элемент	Требования к элементу	Что произойдет, если элемента не будет	1. Проектный комитет (ПК)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает ключевых топ-менеджеров, вовлеченных в проекты</li> <li>• Собирается <b>регулярно</b> (раз в неделю, раз в месяц)</li> <li>• Рассматривает:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Запросы на запуск новых проектов</li> <li>◦ Статус идущих проектов и <b>прогнозы</b> по выполнению проектов и контрольных точек</li> <li>◦ Запросы на изменение ключевых параметров проектов</li> <li>◦ <b>Эскалированные</b> вопросы по проектам</li> <li>◦ Запросы на завершение проектов</li> </ul> </li> <li>• Принимает решение по вопросам, связанным с проектной деятельностью в организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единственной финальной точкой принятия решений по проектам становится первое лицо</li> <li>• Перегрузка первого лица</li> <li>• Задержки в принятии решений</li> <li>• Отсутствие общей актуальной картины по проектам у ключевых участников</li> <li>• Отсутствие мотивации у участников проектов сообщать актуальную информацию</li> <li>• Вопросы по проектам решаются реактивно, в режиме срочного «тушения пожара»</li> </ul>	2. Проектный офис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определены функции и показатели работы (описаны в ГОСТ Р 58305-2018 Проектные офисы)</li> <li>• В проектном офисе достаточно ресурсов, для выполнения своих функций (есть расчет)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Некому готовить материалы для ПК</li> <li>• Некому разъяснять участникам что такое проектное управление, зачем оно нужно и как работает</li> <li>• Некому разрешать <b>кросс-функциональные</b> конфликты</li> </ul>	3. Обучение и сертификация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведено обучение топ-менеджмента</li> <li>• Проведено обучение Лидеров проектов</li> <li>• Проведено обучение ключевых участников проектных команд</li> <li>• Принято решение о необходимости сертификации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники не будут понимать, что от них требуется и в чем суть проектного подхода</li> <li>• Медленное принятие проектного подхода, сопротивление применению</li> </ul>	4. Проектная мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Охватывает всех ключевых участников проектов. Каждый ключевой участник проекта знает:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ что с ним будет в случае успеха проекта</li> <li>◦ что с ним будет в случае провала проекта</li> </ul> </li> <li>• Включает и финансовую и нефинансовую составляющую                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ финансовая составляющая <b>ощутима</b> для участников</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В проектах будут участвовать только самые активные, имеющие сильную внутреннюю мотивацию</li> <li>• Остальные участники будут стараться избегать работы над проектами из-за высоких личных рисков</li> </ul>	5. Политика управления проектами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имеет небольшой размер (10-20 страниц)</li> <li>• Включает:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Критерии, по которым проекты должны попадать в реестр проектов</li> <li>◦ Типовые этапы проекта (жизненный цикл)</li> <li>◦ Типовые роли (с функциями, полномочиями, ответственностью)</li> <li>◦ Типовые совещания</li> <li>◦ Типовые контрольные точки</li> <li>◦ Процессы (механизмы): Запуска проекта, внесения изменений, завершения проекта</li> </ul> </li> <li>• Утверждена на проектный комитете</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В каждом проекте будут свои правила работы, что затруднит их рассмотрение на Проектном Комитете</li> <li>• Кураторы и лидеры проектов не будут знать, что является официальными требованиями компании к проектам</li> <li>• Кураторы и лидеры не будут знать какие шаги нужно предпринять для запуска и завершения проекта, внесения изменений</li> </ul>	6. Шаблоны проектных документов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описание проекта</li> <li>• План по контрольным точкам</li> <li>• Запрос на изменение</li> <li>• Отчет по статусу на ПК</li> <li>• Итоговый отчет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Часть необходимой информации не будет включаться в проектные документы</li> <li>• В каждом проекте будут свои форматы</li> </ul>	7. ИТ система с информацией по проектам и контрольным точкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает все проекты, реализующие стратегию</li> <li>• Включает все ключевые контрольные точки</li> <li>• Информация в системе постоянно актуализируется</li> <li>• Реестр является основой для сбора отчетности на ПК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Без единой точки» правды будет существовать много версий проектов</li> <li>• Как минимум необходим реестр проектов – без него невозможна работа всех остальных элементов</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Элемент</th> <th>Требования к элементу</th> <th>Что произойдет, если элемента не будет</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Куратор проекта</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель топ-менеджмента</li> <li>• Имеет полномочия принимать стратегические решения по проекту, обеспечивать проект ресурсами, решать <b>эскалированные</b> проблемы</li> <li>• Имеет время на курирование проекта</li> <li>• Имеет желание курировать проект</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Все вопросы, которые не сможет решить РП на своем уровне будут вноситься на ПК, что при большом количестве проектов приведет к перегрузке ПК и затягиванию принятия решений</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>2. Лидер проекта</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель среднего менеджмента</li> <li>• Имеет время на управление проектом</li> <li>• Имеет желание управлять проектом</li> <li>• Способен управлять проектом (есть соответствующие компетенции)</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проекты все равно будут кем-то координироваться, но в фоновом режиме, без надлежащих полномочий и ответственности со значительно меньшими шансами на успех</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>3. Описание проекта</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяет                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Как проект связан со стратегией, какую проблему компании он решает</li> <li>◦ Цели проекта (желаемое состояние)</li> <li>◦ Целевые показатели (как измерим цель)</li> <li>◦ Подход к достижению цели (суть проекта)</li> <li>◦ Ожидаемые результаты (продукты проекта)</li> <li>◦ Критерии успешности проекта</li> <li>◦ Куратора проекта</li> <li>◦ Лидера проекта</li> <li>◦ Распределение ответственности в команде</li> </ul> </li> <li>• Утвержден на ПК</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Команда и ключевые заинтересованные стороны не имеют общего понимания <b>зачем</b> реализуется проекта, как он должен реализовываться, что должно быть результатом проекта, кто за него отвечает. Это порождает задержки в принятии решений, конфликты и демотивацию участников</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>4. Стартовое совещание по проекту</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Совещание проведено</li> <li>• На совещании присутствовали ключевые участники</li> <li>• На совещании было представлено Описание проекта с распределением ответственности</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто-то из членов проектной команды случайно или осознанно не будет проинформирован о своем участии в проекте и что он должен в проекте делать</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>5. План по контрольным точкам (может быть частью Описание проекта)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает все ключевые контрольные точки уровня руководства компании</li> <li>• Включает важные промежуточные контрольные точки</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нельзя отследить продвижение проекта</li> <li>• Снижение мотивации проектной команды</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>6. Рабочий список задач</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает все задачи на ближайшие две недели</li> <li>• У каждой задачи есть ответственный</li> <li>• Ответственный знает о задаче</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники не знают кто и что должен сделать для получения результатов проекта</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>7. Лист открытых вопросов</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ежедневно обновляется</li> <li>• Включает все ключевые проблемы и барьеры, мешающие получить запланированные результаты</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не будет единой точки свода проблем. Все имеющиеся вопросы и проблемы будут разбросаны по разным источникам</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>8. Еженедельные встречи команды проекта</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Во встречах участвуют (очно или дистанционно) все ключевые члены команды проекта</li> <li>• На встрече каждый член команды сообщает                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ что он сделал за прошлую неделю</li> <li>◦ что планирует сделать на следующей неделе</li> <li>◦ какие есть проблемы и барьеры</li> </ul> </li> <li>• На встрече обсуждается статус и <b>прогнозы</b> по контрольным точкам проекта</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Возникающие вопросы, проблемы, конфликты не будут оперативно выявляться и <b>эскалироваться</b></li> <li>• У членов проектной команды понизится приоритет работы по проекту</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>9. Общая группа в мессенджере</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подключены все ключевые члены команды проекта</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствует канал оперативной связи команды</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>		Элемент	Требования к элементу	Что произойдет, если элемента не будет	1. Куратор проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель топ-менеджмента</li> <li>• Имеет полномочия принимать стратегические решения по проекту, обеспечивать проект ресурсами, решать <b>эскалированные</b> проблемы</li> <li>• Имеет время на курирование проекта</li> <li>• Имеет желание курировать проект</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все вопросы, которые не сможет решить РП на своем уровне будут вноситься на ПК, что при большом количестве проектов приведет к перегрузке ПК и затягиванию принятия решений</li> </ul>	2. Лидер проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель среднего менеджмента</li> <li>• Имеет время на управление проектом</li> <li>• Имеет желание управлять проектом</li> <li>• Способен управлять проектом (есть соответствующие компетенции)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проекты все равно будут кем-то координироваться, но в фоновом режиме, без надлежащих полномочий и ответственности со значительно меньшими шансами на успех</li> </ul>	3. Описание проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяет                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Как проект связан со стратегией, какую проблему компании он решает</li> <li>◦ Цели проекта (желаемое состояние)</li> <li>◦ Целевые показатели (как измерим цель)</li> <li>◦ Подход к достижению цели (суть проекта)</li> <li>◦ Ожидаемые результаты (продукты проекта)</li> <li>◦ Критерии успешности проекта</li> <li>◦ Куратора проекта</li> <li>◦ Лидера проекта</li> <li>◦ Распределение ответственности в команде</li> </ul> </li> <li>• Утвержден на ПК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Команда и ключевые заинтересованные стороны не имеют общего понимания <b>зачем</b> реализуется проекта, как он должен реализовываться, что должно быть результатом проекта, кто за него отвечает. Это порождает задержки в принятии решений, конфликты и демотивацию участников</li> </ul>	4. Стартовое совещание по проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совещание проведено</li> <li>• На совещании присутствовали ключевые участники</li> <li>• На совещании было представлено Описание проекта с распределением ответственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто-то из членов проектной команды случайно или осознанно не будет проинформирован о своем участии в проекте и что он должен в проекте делать</li> </ul>	5. План по контрольным точкам (может быть частью Описание проекта)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает все ключевые контрольные точки уровня руководства компании</li> <li>• Включает важные промежуточные контрольные точки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нельзя отследить продвижение проекта</li> <li>• Снижение мотивации проектной команды</li> </ul>	6. Рабочий список задач	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает все задачи на ближайшие две недели</li> <li>• У каждой задачи есть ответственный</li> <li>• Ответственный знает о задаче</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники не знают кто и что должен сделать для получения результатов проекта</li> </ul>	7. Лист открытых вопросов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ежедневно обновляется</li> <li>• Включает все ключевые проблемы и барьеры, мешающие получить запланированные результаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не будет единой точки свода проблем. Все имеющиеся вопросы и проблемы будут разбросаны по разным источникам</li> </ul>	8. Еженедельные встречи команды проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Во встречах участвуют (очно или дистанционно) все ключевые члены команды проекта</li> <li>• На встрече каждый член команды сообщает                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ что он сделал за прошлую неделю</li> <li>◦ что планирует сделать на следующей неделе</li> <li>◦ какие есть проблемы и барьеры</li> </ul> </li> <li>• На встрече обсуждается статус и <b>прогнозы</b> по контрольным точкам проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возникающие вопросы, проблемы, конфликты не будут оперативно выявляться и <b>эскалироваться</b></li> <li>• У членов проектной команды понизится приоритет работы по проекту</li> </ul>	9. Общая группа в мессенджере	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подключены все ключевые члены команды проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствует канал оперативной связи команды</li> </ul>
Элемент	Требования к элементу	Что произойдет, если элемента не будет																																																									
1. Проектный комитет (ПК)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает ключевых топ-менеджеров, вовлеченных в проекты</li> <li>• Собирается <b>регулярно</b> (раз в неделю, раз в месяц)</li> <li>• Рассматривает:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Запросы на запуск новых проектов</li> <li>◦ Статус идущих проектов и <b>прогнозы</b> по выполнению проектов и контрольных точек</li> <li>◦ Запросы на изменение ключевых параметров проектов</li> <li>◦ <b>Эскалированные</b> вопросы по проектам</li> <li>◦ Запросы на завершение проектов</li> </ul> </li> <li>• Принимает решение по вопросам, связанным с проектной деятельностью в организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единственной финальной точкой принятия решений по проектам становится первое лицо</li> <li>• Перегрузка первого лица</li> <li>• Задержки в принятии решений</li> <li>• Отсутствие общей актуальной картины по проектам у ключевых участников</li> <li>• Отсутствие мотивации у участников проектов сообщать актуальную информацию</li> <li>• Вопросы по проектам решаются реактивно, в режиме срочного «тушения пожара»</li> </ul>																																																									
2. Проектный офис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определены функции и показатели работы (описаны в ГОСТ Р 58305-2018 Проектные офисы)</li> <li>• В проектном офисе достаточно ресурсов, для выполнения своих функций (есть расчет)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Некому готовить материалы для ПК</li> <li>• Некому разъяснять участникам что такое проектное управление, зачем оно нужно и как работает</li> <li>• Некому разрешать <b>кросс-функциональные</b> конфликты</li> </ul>																																																									
3. Обучение и сертификация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведено обучение топ-менеджмента</li> <li>• Проведено обучение Лидеров проектов</li> <li>• Проведено обучение ключевых участников проектных команд</li> <li>• Принято решение о необходимости сертификации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники не будут понимать, что от них требуется и в чем суть проектного подхода</li> <li>• Медленное принятие проектного подхода, сопротивление применению</li> </ul>																																																									
4. Проектная мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Охватывает всех ключевых участников проектов. Каждый ключевой участник проекта знает:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ что с ним будет в случае успеха проекта</li> <li>◦ что с ним будет в случае провала проекта</li> </ul> </li> <li>• Включает и финансовую и нефинансовую составляющую                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ финансовая составляющая <b>ощутима</b> для участников</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В проектах будут участвовать только самые активные, имеющие сильную внутреннюю мотивацию</li> <li>• Остальные участники будут стараться избегать работы над проектами из-за высоких личных рисков</li> </ul>																																																									
5. Политика управления проектами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имеет небольшой размер (10-20 страниц)</li> <li>• Включает:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Критерии, по которым проекты должны попадать в реестр проектов</li> <li>◦ Типовые этапы проекта (жизненный цикл)</li> <li>◦ Типовые роли (с функциями, полномочиями, ответственностью)</li> <li>◦ Типовые совещания</li> <li>◦ Типовые контрольные точки</li> <li>◦ Процессы (механизмы): Запуска проекта, внесения изменений, завершения проекта</li> </ul> </li> <li>• Утверждена на проектный комитете</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В каждом проекте будут свои правила работы, что затруднит их рассмотрение на Проектном Комитете</li> <li>• Кураторы и лидеры проектов не будут знать, что является официальными требованиями компании к проектам</li> <li>• Кураторы и лидеры не будут знать какие шаги нужно предпринять для запуска и завершения проекта, внесения изменений</li> </ul>																																																									
6. Шаблоны проектных документов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описание проекта</li> <li>• План по контрольным точкам</li> <li>• Запрос на изменение</li> <li>• Отчет по статусу на ПК</li> <li>• Итоговый отчет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Часть необходимой информации не будет включаться в проектные документы</li> <li>• В каждом проекте будут свои форматы</li> </ul>																																																									
7. ИТ система с информацией по проектам и контрольным точкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает все проекты, реализующие стратегию</li> <li>• Включает все ключевые контрольные точки</li> <li>• Информация в системе постоянно актуализируется</li> <li>• Реестр является основой для сбора отчетности на ПК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Без единой точки» правды будет существовать много версий проектов</li> <li>• Как минимум необходим реестр проектов – без него невозможна работа всех остальных элементов</li> </ul>																																																									
Элемент	Требования к элементу	Что произойдет, если элемента не будет																																																									
1. Куратор проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель топ-менеджмента</li> <li>• Имеет полномочия принимать стратегические решения по проекту, обеспечивать проект ресурсами, решать <b>эскалированные</b> проблемы</li> <li>• Имеет время на курирование проекта</li> <li>• Имеет желание курировать проект</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все вопросы, которые не сможет решить РП на своем уровне будут вноситься на ПК, что при большом количестве проектов приведет к перегрузке ПК и затягиванию принятия решений</li> </ul>																																																									
2. Лидер проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель среднего менеджмента</li> <li>• Имеет время на управление проектом</li> <li>• Имеет желание управлять проектом</li> <li>• Способен управлять проектом (есть соответствующие компетенции)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проекты все равно будут кем-то координироваться, но в фоновом режиме, без надлежащих полномочий и ответственности со значительно меньшими шансами на успех</li> </ul>																																																									
3. Описание проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяет                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Как проект связан со стратегией, какую проблему компании он решает</li> <li>◦ Цели проекта (желаемое состояние)</li> <li>◦ Целевые показатели (как измерим цель)</li> <li>◦ Подход к достижению цели (суть проекта)</li> <li>◦ Ожидаемые результаты (продукты проекта)</li> <li>◦ Критерии успешности проекта</li> <li>◦ Куратора проекта</li> <li>◦ Лидера проекта</li> <li>◦ Распределение ответственности в команде</li> </ul> </li> <li>• Утвержден на ПК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Команда и ключевые заинтересованные стороны не имеют общего понимания <b>зачем</b> реализуется проекта, как он должен реализовываться, что должно быть результатом проекта, кто за него отвечает. Это порождает задержки в принятии решений, конфликты и демотивацию участников</li> </ul>																																																									
4. Стартовое совещание по проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совещание проведено</li> <li>• На совещании присутствовали ключевые участники</li> <li>• На совещании было представлено Описание проекта с распределением ответственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто-то из членов проектной команды случайно или осознанно не будет проинформирован о своем участии в проекте и что он должен в проекте делать</li> </ul>																																																									
5. План по контрольным точкам (может быть частью Описание проекта)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает все ключевые контрольные точки уровня руководства компании</li> <li>• Включает важные промежуточные контрольные точки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нельзя отследить продвижение проекта</li> <li>• Снижение мотивации проектной команды</li> </ul>																																																									
6. Рабочий список задач	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает все задачи на ближайшие две недели</li> <li>• У каждой задачи есть ответственный</li> <li>• Ответственный знает о задаче</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники не знают кто и что должен сделать для получения результатов проекта</li> </ul>																																																									
7. Лист открытых вопросов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ежедневно обновляется</li> <li>• Включает все ключевые проблемы и барьеры, мешающие получить запланированные результаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не будет единой точки свода проблем. Все имеющиеся вопросы и проблемы будут разбросаны по разным источникам</li> </ul>																																																									
8. Еженедельные встречи команды проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Во встречах участвуют (очно или дистанционно) все ключевые члены команды проекта</li> <li>• На встрече каждый член команды сообщает                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ что он сделал за прошлую неделю</li> <li>◦ что планирует сделать на следующей неделе</li> <li>◦ какие есть проблемы и барьеры</li> </ul> </li> <li>• На встрече обсуждается статус и <b>прогнозы</b> по контрольным точкам проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возникающие вопросы, проблемы, конфликты не будут оперативно выявляться и <b>эскалироваться</b></li> <li>• У членов проектной команды понизится приоритет работы по проекту</li> </ul>																																																									
9. Общая группа в мессенджере	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подключены все ключевые члены команды проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствует канал оперативной связи команды</li> </ul>																																																									
<b>Функции:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		<b>Ресурсы:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Административное полномочия –</li> <li>• Бюджет –</li> <li>• Люди –</li> </ul>																																																									

# КСУП 6x9 МИНИМАЛЬНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ



- **ПК. Проектный комитет**

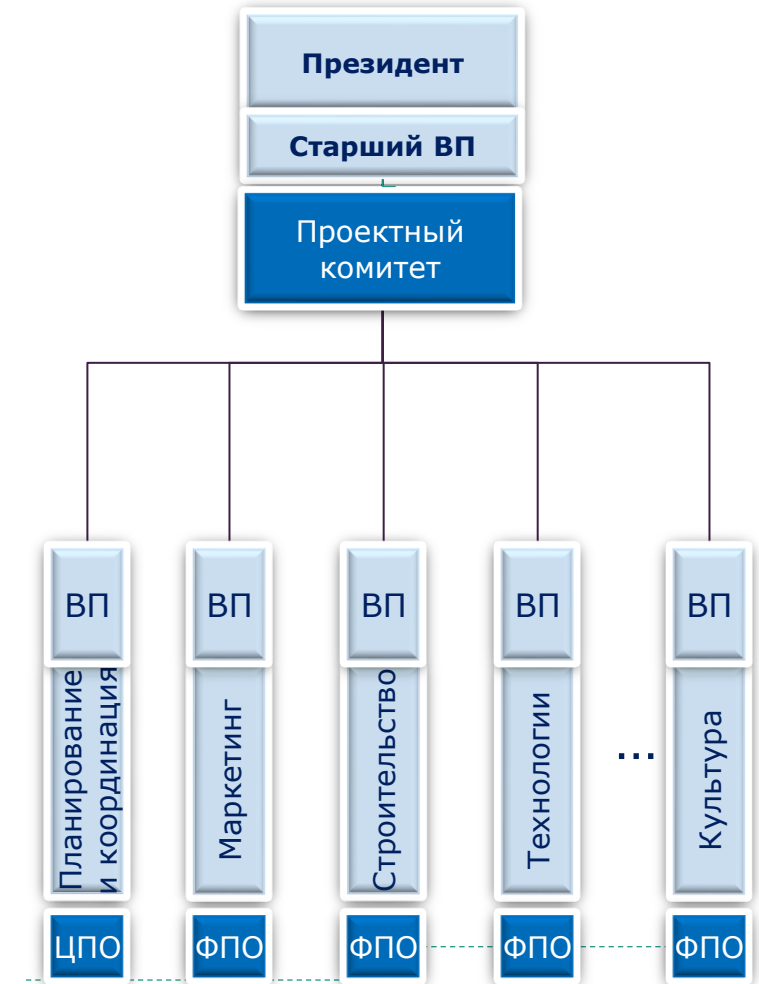
- Контроль выполнения ключевых точек Оргкомитета
- Решения по инициации, изменениям и завершении проектов Оргкомитета

- **ЦПО. Центральный проектный офис**

- Формирование сводного тактического плана Оргкомитета
- Формирование сводной отчетности Оргкомитета
- Анализ запросов на проекты, запросов на изменения и отчетов от ФПО

- **ФПМО. Функциональный проектный офис**

- Формирование тактического плана функции/блока
- Формирование сводной отчетности Блока
- Контроль тактического плана Блока
- Формирование запросов на проекты и запросов на изменения от Блока







Положение  
о проектно-ориентированной организации (ПО<sup>2</sup>)

Положение  
о Проектном  
Комитете

Процедура  
*управления  
проектами и  
программами*

Регламент  
подготовки внешней  
интегрированной  
отчетности

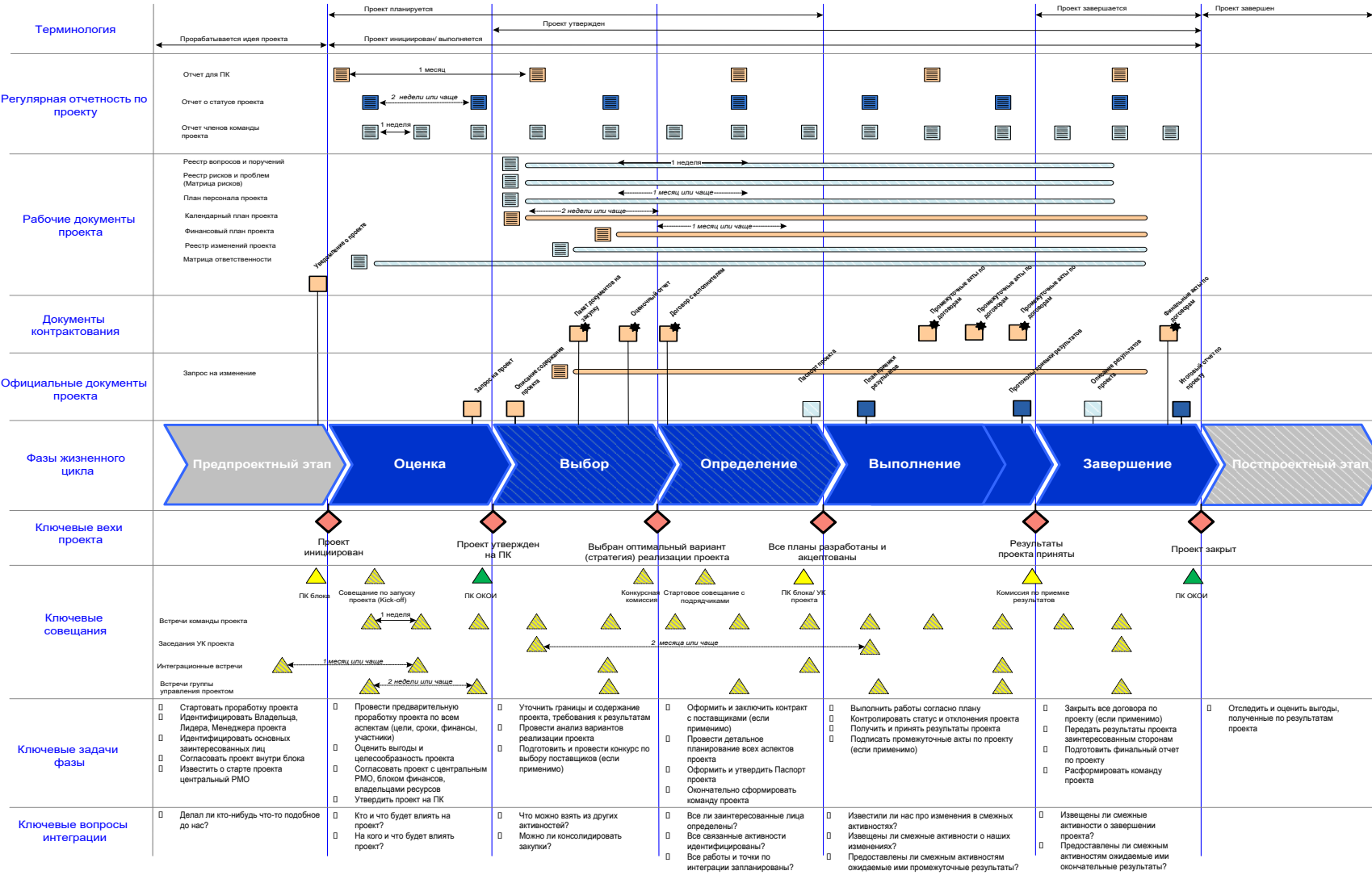
Процедура по  
*тактического  
планирования*

Процедура  
*подготовки  
внутренней  
интегриро-ванной  
отчетности*

Единая система нормативно-справочной информации  
(термины, сокращения, словари, шаблоны, переводы)



# Максимальная Схема управления проектом



**Условные обозначения:**

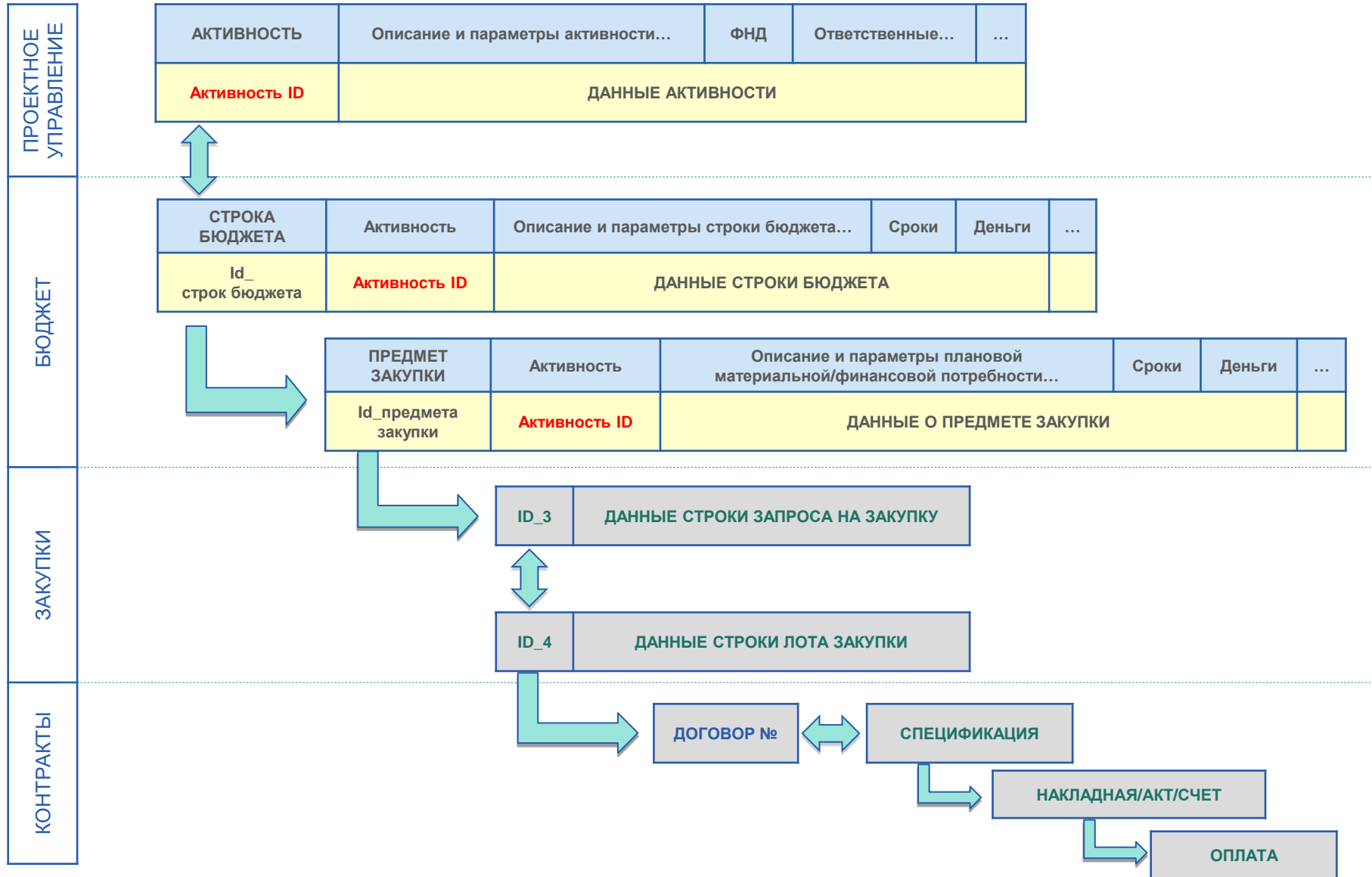
- - документы, обязательные для всех проектов (в базовом варианте)
- - документы, обязательные для всех проектов (в базовом или детальном варианте)
- - документы, которые могут быть обязательны в зависимости от профиля проекта (в базовом или детальном варианте)

- ▲ - совещания уровня ОКМИ
- ▲ - обязательные совещания уровня проекта
- ▲ - совещания уровня проекта, которые обязательны в зависимости от профиля проекта
- ◆ - ключевые вехи проекта

- ← периодичность - периодичность для всех проектов, вне зависимости от профиля
- ← периодичность - периодичность зависит профиля
- ★ - документы, обязательные для проектов, в которых участвует внешний исполнитель



# Интеграция проектного управления и финансов





## Управление проектами

### «Технические знания» / **Hard skills**

- Базовый курс для участников проектов
- Базовый курс для лидеров проектов
- Разработка планов проектов на примере кейсов Оргкомитета
- Продвинутый курс для лидеров проектов
- Продвинутый курс для участников проектов

### «Общий менеджмент» / **Soft skills**

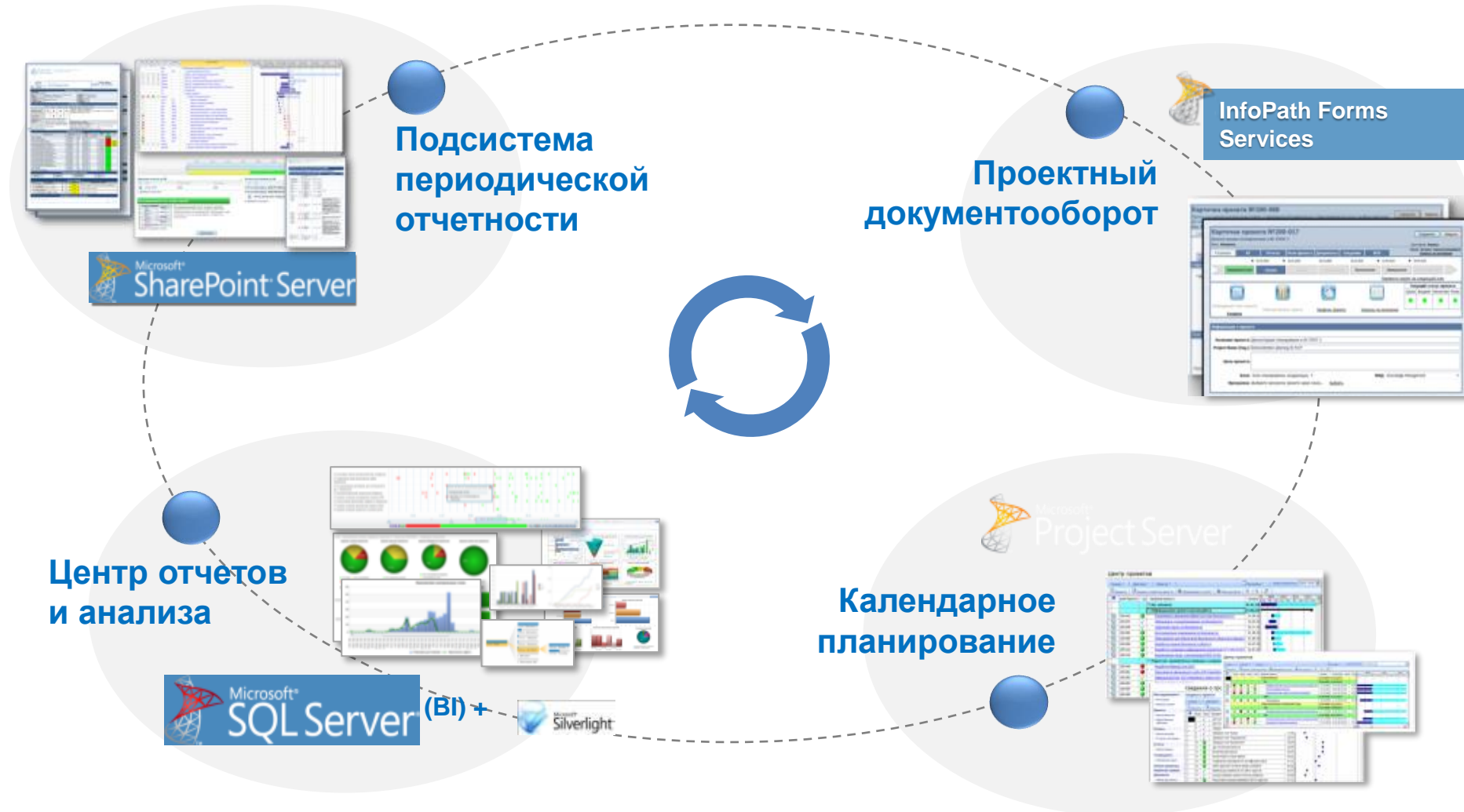
- Навыки эффективного взаимодействия
- Работа в кросс-функциональной проектной группе
- Навыки эффективного управления
- Навыки подготовки и проведения презентации
- Базовые управленческие навыки
- Тайм-менеджмент
- Стресс-менеджмент
- Управление конфликтами
- Проведение совещаний

- **15 учебных программ**
- **>2500 обученных за два года**



# Информационная система планирования и отчетности (ИС ПЛОТ)

**4500** пользователей  
**1 500** активностей, **1 100** рисков, более **28 000** контрольных точек



## Не однозначная личность, глубокие мысли

*У нас в России все только людьми можно сделать и всякое дело надобно держать, не отпуская ни на минуту: ибо как только отпустишь его в той мысли, что все идет само собой, так дело разоряется и люди распускаются и расходятся*

обер-прокурор Синода  
К.П. Победоносцев



- Контрольная точка (КТ) – ключевое событие, закрепленные за ним ответственный и дата
- КТ использовались для мониторинга всей деятельности Оргкомитета
- 3 уровня контрольных точек в зависимости от уровня мониторинга

### УРОВЕНЬ 1 МОК / МПК / Наб. Совет

- MS-O
- MS-R
- MS-FA
- GS-FA

The graph shows the cumulative number of control points (MS-O) and the number of completed control points (MS-O) from February to December. The total number of control points reaches 117 by December, with 117 completed points.

Месяц	Общее количество точек MS-O	Выполнено точек MS-O
Февраль	7	7
Март	26	25
Апрель	43	41
Май	53	50
Июнь	76	72
Июль	85	85
Август	95	95
Сентябрь	101	101
Октябрь	105	105
Ноябрь	106	106
Декабрь	117	117

~2000

### УРОВЕНЬ 2 Оргкомитет

- MS-O
- MS-R
- MS-FA
- GS-FA
- OS-O
- PC
- SC
- IM

~6000

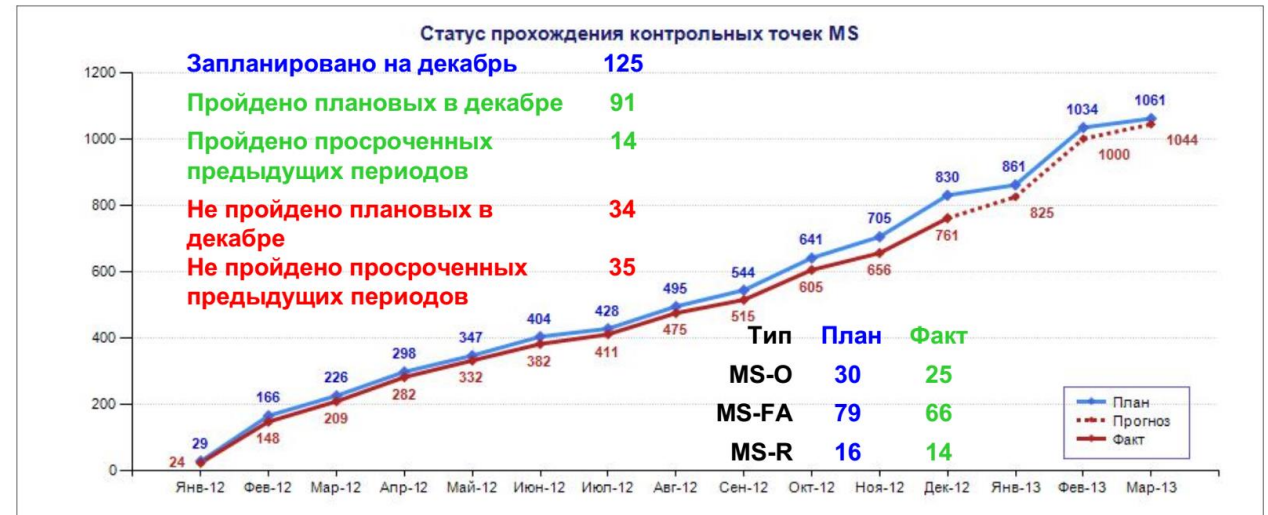
### УРОВЕНЬ 3 Функции

- MS-O
- MS-FA
- VICS
- GS-FA
- OS-O
- PC
- SC
- IM
- MS-FR
- MS-F
- OS-F
- VICS

~20,000

- Статус и прогноз прохождения контрольных точек по Оргкомитету
  - Динамика за год
  - Прогноз на 3 месяца
- Статус прохождения контрольных точек по подразделениям
  - Количество контрольных точек по блокам
  - Проблемы в разрезе блоков
- Прогноз прохождения контрольных точек на 3 месяца

## Сводная информация за Декабрь 2012 г.





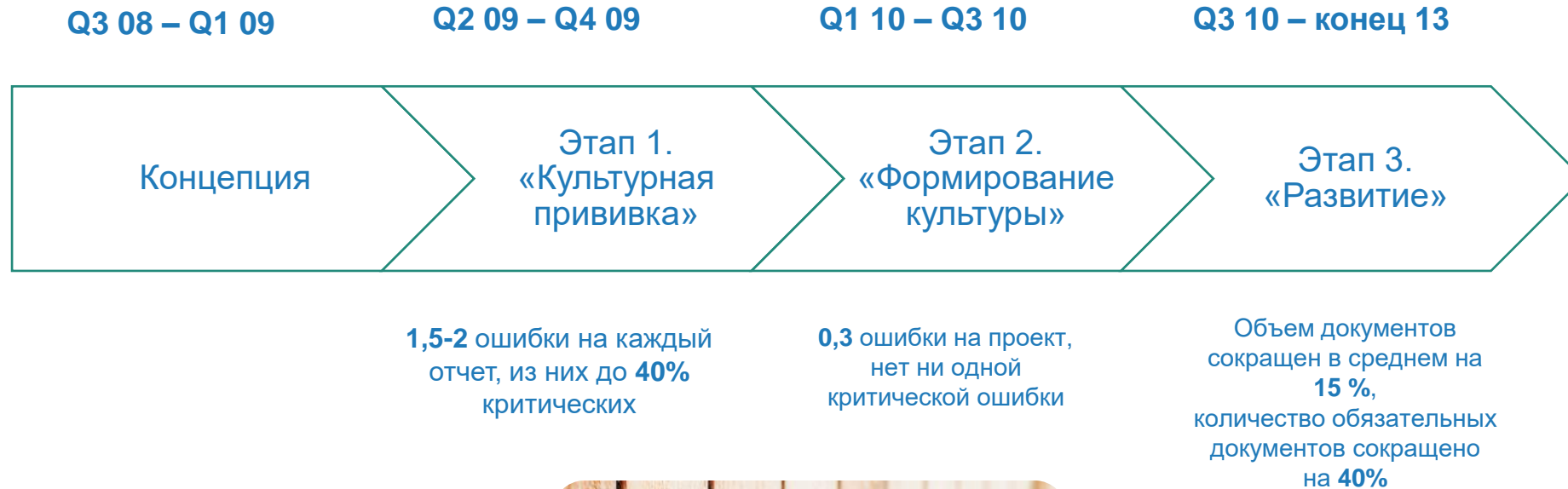
Отчет по проектам Оргкомитета «Сочи 2014»


Отчетный период: Август 2013 г.

№	Риск	Тип	Контрольная точка	План. срок	Прогн. срок	Ответственный/ Интеграция	Комментарий
---	------	-----	-------------------	------------	-------------	---------------------------	-------------

...

Подготовка системы продаж							
154.	●	MS-O GMS	ОКОИ должен организовать запуск программы перепродаж билетов (fan2fan)	30.09.2013	29.11.2013	Михайлов Ю.	<p>Ответственный: Оргкомитет. Причина постановки риска: необходимо принятие решения в части налогообложения, которое без консультаций в ФНС/Министерстве Финансов и официального заключения по данному вопросу, невозможно. После финализации вопроса с налогообложением возможна донастройка системы, которая так же потребует времени.</p> <p>Меры по управлению: направлен запрос в ФНС для получения ответа на возникшие вопросы. Рассматривается вопрос о написании запроса в МинФин. В МОК направлен запрос на изменения планового срока контрольной точки.</p>



A photograph of Thomas Bach, President of the International Olympic Committee, speaking at a podium. He is wearing a dark suit, a white shirt, and a patterned tie. His hands are raised in a gesture of emphasis. The podium features the Olympic rings logo. The background is dark blue.

Россия обещала нам отличные спортивные объекты, идеально устроенные олимпийские деревни и **безупречную организацию**.

Сегодня мы можем заявить: Россия выполнила все что обещала. То, на что в других частях света требовались десятилетия, здесь было достигнуто за семь лет

**Томас Бах, Президент МОК**



## Проектно-ориентированная организация в Оргкомитете «Сочи 2014». Западные модели и российская практика