



НОРНИКЕЛЬ

Инструменты работы портфельного менеджера

Александр Михайлов, Проектный офис IT РМО

22 ноября 2023



almikh@mail.ru

тг: @altertorn

Александр Михайлов

Канд. техн. наук, выпускник кафедры кибернетики Московского инженерно-физического института (НИЯУ МИФИ)

Менеджер портфеля ИТ-проектов, проектный офис ИТ РМО «Норникель»

Опыт проектного и портфельного управления с 2005 года

Сертифицированный руководитель проектов повышенной сложности по модели ПМ СТАНДАРТ (уровень СРП-2)

Член Экспертного совета ежегодной Международной конференции «Управление проектами» (pm-conf.ru)



Портфель ИТ-проектов Компании


> 200
ИТ-проектов
в портфеле



Автоматизация

Базовая информация по всем проектам Компании

АСУ НСИ



- Ключевые роли проектов (куратор, РП и т.п.)
- Категории проекта
- Принадлежность (дивизионы/ГО)

Excel



- Бюджеты
- Статусы КПЭ
- Проектная дисциплина

Оперативные данные по всем ИТ-проектам Компании

SAP PS



- Статус (зеленый/желтый/красный)
- Фаза/этап проекта
- Организационный объем
- Прогноз завершения проекта
- Сроки ввода в ОПЭ/ПЭ
- Прогноз КПЭ

Отчетность для участников проектной деятельности и контролирующим органам Компании

Tableau



- Статус портфеля
- Сводные данные портфелей – сроки и бюджеты
- Статус КПЭ

Основные данные | Параметры проекта | Данные о регистрации

Категория:
 ПИН:
 Старый ПИН:
 Шифр:
 Вид проекта:
 Полное наименование:
 Краткое наименование:
 Наименование на английском:
 Балансовая единица:
 Организационная единица:
 Руководитель проекта:
 Бизнес-куратор:
 Бизнес-направление:
 Сервисная линия:
 Менеджер портфеля проектов:
 Бизнес ИТ-менеджер:
 Принадлежность ИПК:
 Статус:
 Количество ПК:
 Актуальность:
 Дата блокировки:
 Комментарий:

Признаки проекта | Статус ИТ РМО | История подготовки ИПК | П...

Куратор
 БизнесНапрв и РБН
 СервисЛиния и РСЛ
 МПП
 РП
 Уровень Автоматизации
 Кластеризация
 Программа
 ИТ-Стратегия
 Фаза проекта
 Этап проекта
 Принадлежность ИПК
 Актуальная дата начала
 Актуальная дата завершения
 Дата завершения по последнему ИПК
 Дата завершения по первому ИПК
 Дата Начала АСУ НСИ
 Дата Завершения АСУ НСИ
 Подрядчики

	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
	Не начал	Присвоен/дел	Оценк	Выбор	Изучение и детализация	Подготовка к реализации	Реализация	Завершение	Закрыт	Прогнози	Исполнен
Б-2							1-2				
Проект							1-2				
Б-12		1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2
Р-12		1	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2
К-12	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2
И-12	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2
ИТ	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2
Корпоративные ресурсы											
ИТ-20	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2
ИТ-1	1	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2
ИТ-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2

Оценка интегрального статуса проекта



Интегральная оценка проекта

Достижение проектом целевого или максимального значения по критериям успешности и контрольным точкам, нет нарушений выхода на УК/ИПК

Не достижение целевого значения по критериям успешности, отклонения до 3-х месяцев по срокам проекта и выходу на УК/ИПК

Не достижение минимального значения по критериям успешности или отклонение более 3-х месяцев по срокам проекта или выходу на УК/ИПК

Критерии успешности проекта

проект достигает целевой или максимальный показатель

риск/факт не достижения целевого показателя

риск/факт не достижения минимального показателя

Необходимость выхода на УК/ИПК

без отклонений или с опережением

отклонение до 3-х месяцев

отклонение более 3-х месяцев

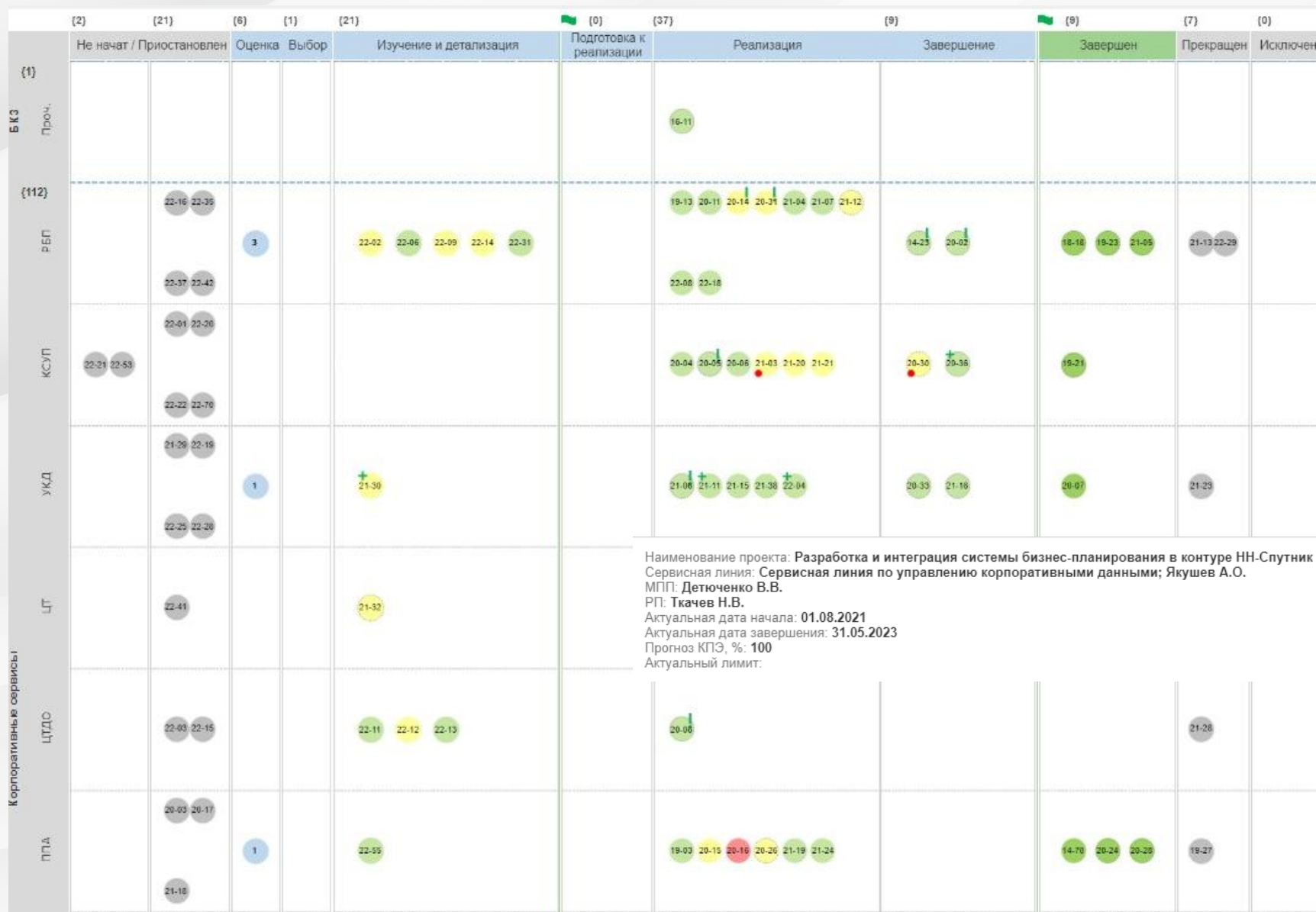
Контрольные точки

проект достигает контрольных точек, прогноз сроков проекта без отклонений или с опережением

проект не достигает контрольных точек, прогноз сроков отклонения до 3-х месяцев

проект не достигает контрольных точек, прогноз сроков отклонения более 3-х месяцев

Автоматизация - Дашборд



Дашборд в Tableau – один из основных инструментов МПП для взаимодействия со всеми участниками проектной деятельности

Позволяет оперативно узнать для каждого из проектов :

- базовую информацию – куратор, РП, внутреннего исполнителя, согласованный бюджет
- статус – «светофор»
- этап жизненного цикла проекта
- Актуальные даты начала и завершения проекта
- прогноз КПЭ
- оценку изменений – улучшение/ухудшение

Профиль управления портфелем ИТ-проектов и ИТ-инициатив

	Участники	Формат и периодичность	Инструменты, артефакты	Повестка	Результаты
Стратегический уровень	 Рук-ли бизнес-направлений  IT PMO  ВП по ИТ	 Статусная встреча Ежеквартально	<ul style="list-style-type: none"> Dashboard портфеля проектов Эскалации Протоколы совещаний 	<ul style="list-style-type: none"> Эскалация и обсуждение острых и системно возникающих проблем и вопросов Статус реализации портфеля ИТ-проектов Обратная связь по работе проектных команд 	<ul style="list-style-type: none"> Единоe информационное поле по реализации портфеля проектов
Тактический уровень	 Портфельный менеджер (МПП)  Руководители групп проектов  Руководители проектов	 Портфельный комитет Ежемесячно	<ul style="list-style-type: none"> Dashboard портфеля проектов Реестры поручений Мемо встреч 	<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрение общего статуса портфеля Обсуждение проектов с красным и желтым статусом, корректирующих мероприятий и их результатов Рекомендации по устранению выявленных отклонений и проблем Совместное принятие решений, поручения и контроль их исполнения 	<ul style="list-style-type: none"> Регулярная актуализация основных метрик портфеля Общая картина по ключевым параметрам портфеля Оперативное решение вопросов в зоне ответственности участников встреч Повышение уровня партнерства в рамках реализации ИТ-портфеля
Операционный уровень	 Руководители направлений/ групп проектов  Руководители проектов	 Оперативные совещания, Рабочие группы Еженедельно	<ul style="list-style-type: none"> Отчет по статусу Дорожная карта Реестр рисков и мероприятий Открытые вопросы и эскалации 	<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрение статуса отдельного проекта в разрезе каждого направления Технические вопросы Точечные, локальные проблемы Конкретные управленческие воздействия 	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение оперативного управления проектами внутри направления

Методика работы с контрольными точками

I. Выбор и утверждение КТ

- КТ фиксируются в материалах об утверждении ИТ-проекта. После утверждения ИТ-проекта фиксируется базовый план.

Планирование проекта



Выбор КТ

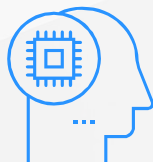
Утверждение

Выбирать в горизонте 1-го года не менее чем 2 КТ в месяц, далее – не менее 1 КТ в квартал.

II. Актуализация КСГ

- Обновление КСГ ведется относительно базового плана. Руководитель проекта детализирует контрольные точки в горизонте 1-го года

Актуализация



Использовать перечень рекомендованных точек для ИТ-инициативы и ИТ-проекта

Детализация

III. Направление отчетов по КТ

- Руководитель проекта направляет отчет по КТ на экспертизу Портфельному менеджеру ИТ РМО не позднее последнего календарного дня отчетного месяца

Отчет



Выбирать контрольные точки, которые лежат на критическом пути проекта, и факт их достижения может быть подтвержден документально.

Выполнение КПЭ

Отправка

IV. Фиксация отклонений

- Любые отклонения фиксируются на ближайшем ежеквартальном УК, более чем на 3 месяца – УК и ИПК

Утверждение изменений

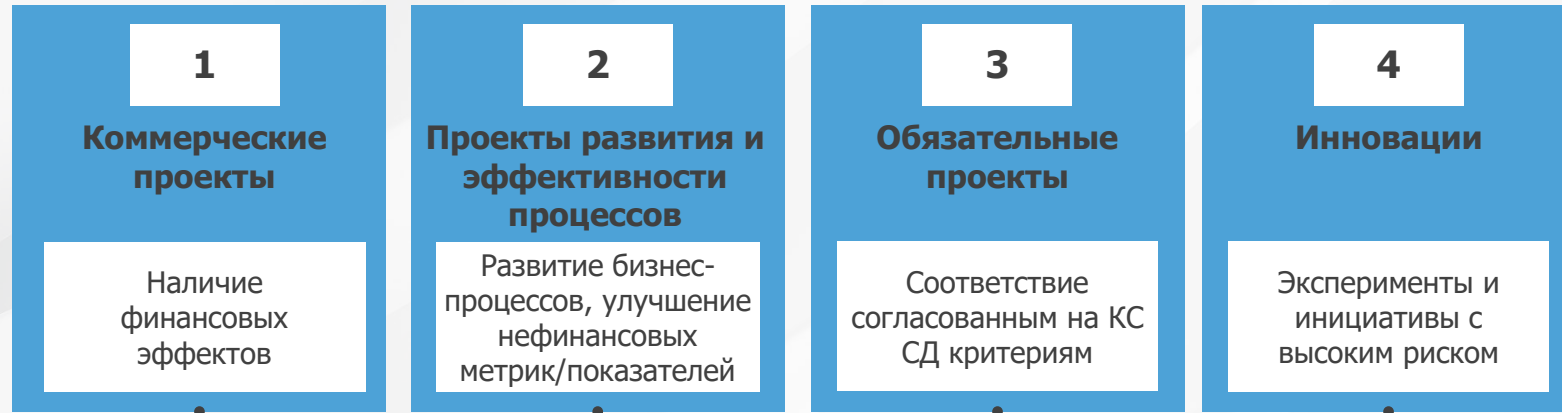


В случае отклонения по КТ более чем на 3 месяца, изменения необходимо утвердить на ИПК, с предварительным согласованием на УК

Новый базовый план

Переход на шаг II

Категории ИТ-проектов



ИТ-проекты имеют верифицированные финансовые эффекты

Для поддержания интереса со стороны Бизнеса в бюджет проекта может быть включена дополнительная проектная премия при соблюдении изначально утвержденных параметров проекта

ИТ проекты, не приносящие финансового эффекта, достаточного для вхождения в Категорию 1 (Коммерческие проекты). При этом данные проекты могут влиять на ключевые метрики эффективности бизнес-процессов (например, производительность труда, нефинансовые КПЭ процессов, установленные в количественном выражении, ESG показатели для инвесторов и акционеров).

ИТ-проекты направлены на:

- Обеспечение требований законодательства
- Обеспечение экологической, промышленной и корпоративной безопасности
- Обеспечение непрерывности производственного процесса и социальных обязательств Компании
- Обеспечение инфраструктурой
- Реновацию ИТ-систем
- Изменения в области ИТ, утвержденные Президентом или Правлением

Поскольку инвестиции в инновации связаны с высоким риском и большой неопределенностью Компания выделяет отдельный бюджет на реализацию данных проектов

Выгоды от первоначальных инновационных инвестиций прогнозные

Успешные проекты переходят в категории 1-3 в зависимости от подтвержденных эффектов

Критерии инициирования новых ИТ-проектов

В условиях нынешней турбулентности можно использовать следующие критерии для приоритизации проектов портфеля и инициирования новых проектов

Для обязательных проектов:

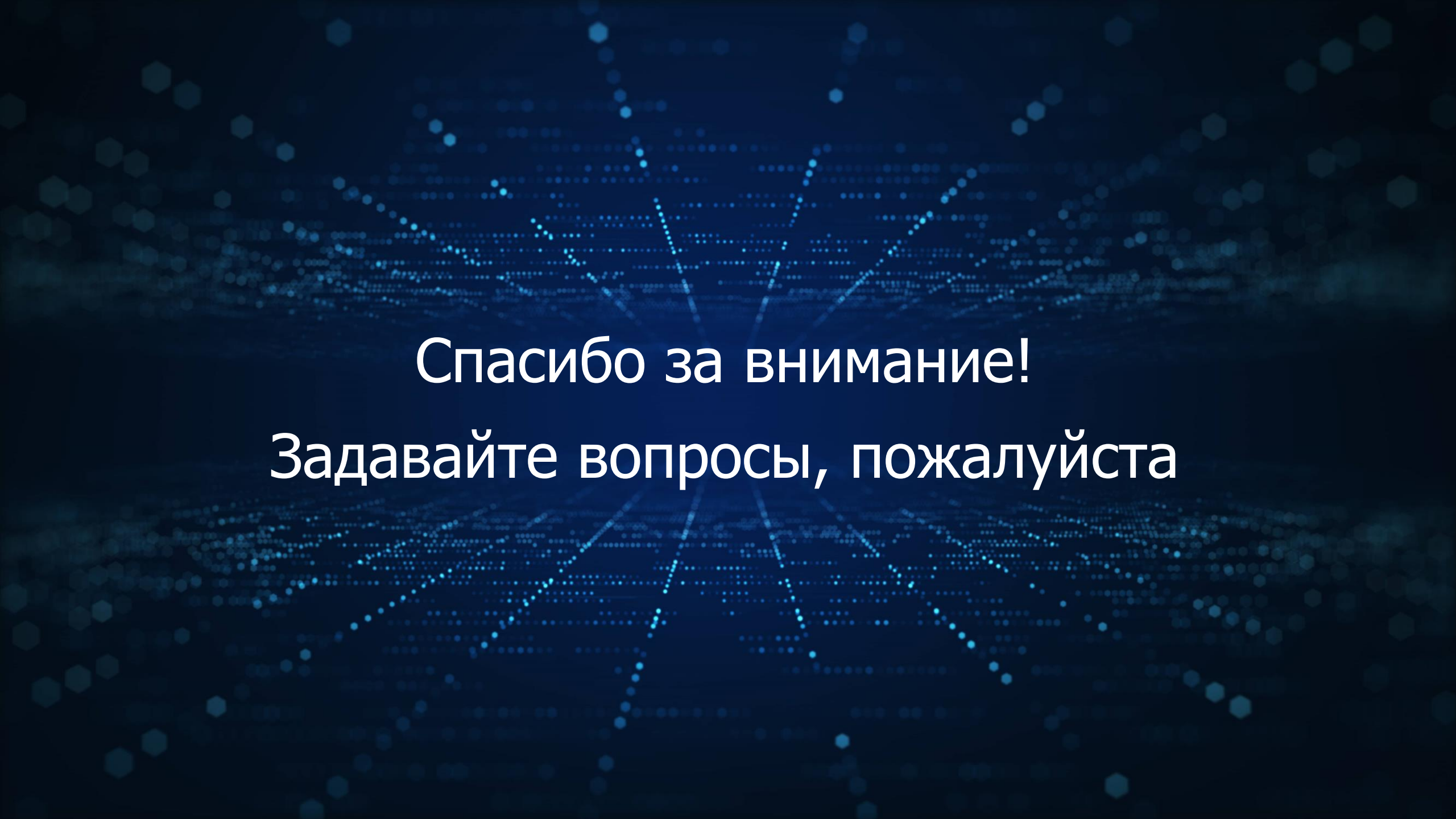
- Непосредственное влияние/поддержание непрерывности деятельности, в том числе замена санкционного программного обеспечения и оборудования
- Нарушение требований законодательства
- Наличие отдельного решения Генерального директора
- Высокая уязвимость к кибератакам
- Наличие предписаний надзорных органов
- Нарушение лицензионных прав правообладателей
- Устранение последствий чрезвычайных ситуаций и аварий

Для коммерческих проектов:

- «Быстрая победа»: экономический эффект от проекта в 4-летнем горизонте в 2 раза превышает его бюджет

Соответствие стратегическим ориентирам:

- Обеспечение надежности и безопасности производства
- Последовательное решение экологического вопроса в регионах присутствия
- Создание дополнительной акционерной стоимости
- Прочие обязательства Компании



Спасибо за внимание!
Задавайте вопросы, пожалуйста