

# Як створити РМО, який справді допомагає бізнесу зростати

# Євген Камашев

## CEO Forsego

- IPMA Level A: Project Portfolio Director;
- MBA, Edinburgh Business School;
- 20+ років управління проєктами і портфелями;
- Консалтинг: IT аудит, формування команд, побудова РМО, керування портфелем проєктів, оптимізація бізнес процесів.



# Що таке РМО?



РМО — це управлінська структура, яка стандартизує врядування у проєктах і забезпечує спільний порядок роботи з ресурсами та інструментами.

Відповідальність РМО варіюється від підтримки до прямого управління проєктами.

РМО не підміняє спонсора, керівника проєкту та функціональних власників, а забезпечує узгоджені правила, взаємодію, моніторинг, звітність і ескалацію на рівні організації.

# КОЛИ РМО МАЄ СЕНС



- Стратегія є — результату немає;
- Забагато паралельних ініціатив/проєктів;
- Відсутня цілісна картина для керівництва по реалізації проєктів;
- Реактивне управління, пізні рішення та корекції після виникнення інцидентів/проблем;
- Критична залежність від CEO або окремих ролей;
- Конфлікти за ресурси між проєктами/підрозділами;
- Формальне завершення ініціатив без реальних змін та бізнес-результатів.

# ТИПИ РМО



- **Методологічний** — встановлює стандарт управління проектами, шаблони, критерії готовності, правила комунікації та звітності.
- **Контролюючий** — консолідує звітність, перевіряє дотримання правил, моніторить реалізацію проектів, підсвічує відхилення і ризики, готує матеріали для управлінських рішень.
- **Керуючий** — напямучу керує визначеними проектами в межах обсягу повноважень, веде план і контроль, координує команди та залежності.

# МІСЦЕ PMO В СТРУКТУРІ КОМПАНІЇ



**Board / Власник бізнесу** → Візія • Амбіції • Цілі

**CEO / Top Management** → Пріоритезація • Ресурси

## **PMO – Strategic Execution Center**

Місток між Стратегією та результатами

- Формує та керує портфелем стратегічних ініціатив;
- Забезпечує виконання стратегії через проекти;
- Впроваджує модель управління трансформацією;
- Забезпечує синхронізацію стратегії з операційною моделлю;
- Контролює реалізацію та прогрес змін.

**Операційна діяльність** → Втілення змін через процеси та рішення

# УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ РМО



- Стандартизація процесу управління проєктами від ініціації до закриття з переліком вимог до переходу між фазами;
- Матриця розподілу зон відповідальності (RACI/RASCI);
- Реєстр змін і процедура управління змінами;
- Реєстр ризиків з власниками і планами реагування;
- Реєстр проблем і їх поточний статус;
- Протоколи зустрічей;
- Звітність по проєктам.

# Приклад 1: ЖИТТЄВИЙ ШЛЯХ ПРОЄКТУ



## Розробка концепції:

- збір вихідних даних;
- виявлення потреб;
- визначення цілей, завдань, результатів, обмежень, ризиків, учасників, термінів, ресурсів, коштів;
- порівняння альтернатив;
- затвердження концепції;
- підготовка фінансової моделі.

## Підготовка до реалізації:

- призначення керівника і формування команди;
- встановлення контактів;
- вивчення цілей, мотивації і вимог замовника;
- розробка змісту проєкту;
- кінцеві результати;
- стандарт якості;
- структура проєкту;
- основні роботи;
- необхідні ресурси;
- структурне планування;
- декомпозиція проєкту;
- календарний план і графіки робіт;
- кошторис і бюджет;
- визначення та зменшення ризиків;
- торги, висновок субконтрактів;
- базові проєктні дослідно-конструкторські роботи.

## Основні роботи:

- організація робіт;
- детальне проєктування;
- оперативне планування;
- будівельні роботи
- контроль за ходом робіт;
- організація МТС;
- керівництво, координація робіт;
- прогноз стану;
- регулювання основних показників проєкту;
- хід робіт;
- якість;
- терміни;
- вартість.

## Досягнення цілей проєкту і закриття:

- підведення підсумків;
- вирішення конфліктів;
- випробування продукту;
- підготовка кадрів;
- підготовка документації.
- передача в експлуатацію
- закриття контрактів.

## Операційна діяльність:

- моніторинг окупності
- моніторинг операційних витрат
- моніторинг комерційної складової.

ФАЗА ІНІЦІАЦІЇ

ПЛАНУВАННЯ

РЕАЛІЗАЦІЯ

ЗАВЕРШЕННЯ

ОЦІНКА БІЗНЕС ВИГОДИ

# Приклад 2: RASCI-ДІАГРАМА



Ключова діяльність	Board	CEO / Top Mgmt	PMO / Transformation Office	Middle Mgmt
Формування стратегічних пріоритетів	A	R	S/I	I
Визначення очікуваного ефекту	A	R	S/I	I
Формування портфеля ініціатив	C/I	A	R	I
Управління портфелем (пріоритети, stop/go)	A	A	R	S/I
Управління проектами (delivery)	I	A	R	S/I
Управління змінами (adoption)	I	A	R	S/I
Координація залежностей	I	C/I	A/R	S
Комунікація змін	I	A	R	S
Впровадження нових правил роботи	I	A/C	A/S/C	R
Контроль досягнення ефекту	A	A/C	R	S/I

A - Approved, R - Responsible, S - Support, C - Consulted, I - Informed

# Приклад 3: Процес управління змінами



# Приклад 4: Реєстр ризиків



Ризик	Ймовірність	Вплив	Стратегія	Заходи із мінімізації	План «Б»
Ризик 1	Низька	Високий	Мінімізація	1. Моніторинг 2. Регулярна звітність	Перепланування проєкту
Ризик 2	Середня	Середній	Мінімізація	Планування резервів	Використання резервів
Ризик 3	Низька	Високий	Мінімізація	1. Штрафні санкції в договорах 2. Перелік альтернативних підрядників	Зміна підрядника
Ризик 4	Середня	Високий	Мінімізація	Визначення кадрового резерву	Додавання ресурсів
Ризик 5	Висока	Низький	Передача	Перелік партнерів	Використання аутсорсу
Ризик 6	Низька	Низький	Прийняття	1. Моніторинг 2. Регулярна звітність	Закриття проєкту

# Приклад 5: Приклади звітності



## Звіт про статус проекту: Впровадження системи Data Flow

Зразок

	Звітний період	Керівник проекту
	18.03.2024 – 22.03.2024	Ковальчук П.В.
Заказчик:	Фінансова компанія	
Найближча контрольна точка	Угоди щодо архітектури рішення	
Рейтингова оцінка ризику проекту:	48	
Індекс виконання строку (SPI):	82%	
Індекс виконання вартості (CPI):	97%	
Загальний статус проекту:		
Очікувана дата завершення проекту:	30.06.2024	

### Висновки за звітний період

Завдання за планом проекту підготовлено модель даних, описано інтеграційні потоки, погоджено осяг даних користувачів.

Позитивні завдання: опрацьовано додаткові знання служби інформаційної безпеки.

Завданням завданням на виконання за звітний період: фінальне погодження каталогу даних партнерської на наступний тиждень.

### Звіти

Опис	Дата новизни звіту	Ініціатор	Статус
Розробка процесів інтеграції з платформи даних	20.03.2024	Заказчик	Погоджено

### Відкриті питання / Основні ризики

- Потребує затвердження формату обміну даними з CRM
- С ризиком затримки погодження доступу з боку службової команди
- Неблагоприятні умови графіка доповідної експлуатації

### Завдання в роботі / заплановані на наступний період

Завдання/завдання	Відповідальний	Планова дата виконання	Прогнозована дата виконання
Підготовка технічної документації інтеграції	Мельник О.С.	27.03.2024	29.03.2024
Закриття налаштування ролей та прав доступу	Бондаренко І.М.	29.03.2024	29.03.2024
Провести демонстрацію рішенням заказчика	Ковальчук П.В.	01.04.2024	03.04.2024

АГРОЛАНД-ЦЕНТР агротехнологічний центр		Елеватор Полтава		Питання фінанс. експертів	
Назва проекту:	Діагностика аварійної ситуації на лінійній інфраструктурі	№ проекту:	PL-04-21-014	Дата звіту: 14.03.2024	
Стратегічне значення:	Розробка інструментів безпеки для розвитку бізнесу в області агрономії і агропромисловості	Проектний код:	Полтава 1.01.		
		Менеджер:	Ковальчук П.В.		
Звіт про статус:	Вересень 2023				
	Звіт: складові частини		Складові частини		
Питання для звіту:	Вартість 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення функцій та обсягів даних з боку користувачів</li> <li>• Підвищення рівня безпеки: впровадження нових механізмів захисту</li> <li>• Оптимізація процесів інтеграції з партнерами</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення безпеки інформації в системі управління агрономією</li> <li>• Підвищення рівня безпеки інформації в системі управління агрономією</li> <li>• Підвищення рівня безпеки інформації в системі управління агрономією</li> </ul>	
Прогнозована дата завершення:	Вересень 2024				
Етапи проекту	Результати за звітний період	План	Факт	Фактний термін	Дата
В. Аналіз		1. Аналіз аварійної ситуації на лінійній інфраструктурі	10.03.2024	10.03.2024	10.03.2024
Д. План		2. Розробка інструментів безпеки для розвитку бізнесу в області агрономії і агропромисловості	10.03.2024	10.03.2024	10.03.2024
В. Аналіз		3. Підвищення рівня безпеки інформації в системі управління агрономією	17.03.2024	16.03.2024	16.03.2024
П. План		4. Підвищення рівня безпеки інформації в системі управління агрономією	17.03.2024	17.03.2024	17.03.2024
Вартість (план)	\$ 18 250 000	5. Підвищення рівня безпеки інформації в системі управління агрономією	10.03.2024	—	10.03.2024
Вартість (факт)	\$1,3 млн грн	6. Підвищення рівня безпеки інформації в системі управління агрономією	10.03.2024	—	10.03.2024
Назва проекту/частини проекту:	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз аварійної ситуації на лінійній інфраструктурі</li> <li>2. Розробка інструментів безпеки для розвитку бізнесу в області агрономії і агропромисловості</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення рівня безпеки інформації в системі управління агрономією</li> <li>2. Підвищення рівня безпеки інформації в системі управління агрономією</li> </ul>		
Завдання на виконання/заплановані на наступний період:	Розробка інструментів безпеки для розвитку бізнесу в області агрономії і агропромисловості		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення рівня безпеки інформації в системі управління агрономією</li> <li>2. Підвищення рівня безпеки інформації в системі управління агрономією</li> </ul>		

# КОНТРОЛЬНІ ТОЧКИ МОНІТОРИНГУ РМО



- Вплив проєктів на реалізацію стратегії;
- Статус по проєктах і відхилення від базового плану;
- Прогноз завершення і прогноз вартості;
- Використання ресурсів та їх розподіл;
- Взаємозалежності між проєктами;
- Причини відхилень і план дій по коригуванню;
- Статус змін і їх вплив на проєкти;
- Статус ризиків і проблем, мінімізуючи та корегуючи дії;
- Критичні припущення та обмеження і їх вплив;
- Уроки проєктів та їх використання при реалізації;
- Бізнес цінність від реалізації проєктів.

# ТИПОВІ ПОМИЛКИ ЗАПУСКУ РМО



- Обсяг повноважень РМО не визначений, права впливу на порядок рішень не закріплені;
- Врядкування не налаштоване, делеговані повноваження не визначені, ескалація не працює;
- Контрольні точки переходу між фазами проєкту існують формально, рішення про перехід не ухвалюються, ресурси не переузгоджуються;
- Стандарти визначені, контроль дотримання відсутній;
- Звітність не має єдиних джерел даних, відповідальні за дані не визначені.

# РОЛЬ РМО У ПРОЄКТАХ З ДОНОРСЬКИМ ФІНАНСУВАННЯМ



## Що хочуть бачити донори:

- Прозоре використання коштів;
- Контроль виконання ініціатив;
- Вимірювані результати та KPI;
- Управління ризиками;
- Регулярну звітність;
- Координацію між ініціативами;
- Відповідність планам;
- Систему управління та відповідальності.

**Донори фінансують керовані результати та прозору реалізацію.**

# РОЛЬ РМО У ВЗАЄМОДІЇ З ІНВЕСТИРАМИ



## Що хочуть бачити інвестори:

- Прозорий портфель ініціатив;
- Контроль бюджетів та ROI;
- Прогнозованість реалізації;
- Систему управління ризиками;
- Зрозумілу модель управління;
- Відповідальність за результати;
- Регулярну управлінську звітність;
- Керованість масштабування бізнесу.

**Інвестори вкладають у здатність компанії реалізувати стратегію.**

# РЕЗУЛЬТАТ ВПРОВАДЖЕННЯ РМО



- ✓ Єдина система управління проєктами;
- ✓ Прозора звітність на рівні портфеля проєктів/програм;
- ✓ Оптимізація ресурсів організації;
- ✓ Підвищення передбачуваності результатів;
- ✓ Прискорення розвитку і якості трансформацій;
- ✓ Підвищення організаційної гнучкості;
- ✓ Керованість масштабування та зростання бізнесу.

# КОЛИ РМО НЕ БУДЕ ДІЄВИМ



- Відсутня чітка стратегія або пріоритети;
- Відсутній спонсор на рівні CEO або Board;
- Функціональна діяльність організації з мінімумом проєктів;
- Недостатній рівень повноважень РМО та очікування швидкого результату;
- Фокус на контролі та звітності замість результату.

# Q&A



**Задача РМО** — зробити так, щоб стратегія бізнесу була якісно реалізована.

Ми будуємо механізм, який об'єднує бачення Власника/Ради Директорів та **можливості організації**, забезпечує **прогнозованість змін і прискорює розвиток**.

Forsego Ukraine | Consulting Services

**+38 (050) 469 00 49**

**[Yevhen.kamashev@forsego.com](mailto:Yevhen.kamashev@forsego.com)**