



Кейс – решение проблем ИТ-компании проектными и не проектными способами

Селиховкин Иван, Санкт-Петербургское отделение PMI
10 декабря 2014

Что происходит?

Вы – гуру проектного управления. Вас и ваших коллег (команду) приглашают для того, чтобы помочь Компании преодолеть имеющиеся проблемы и сложности.

Высшее руководство компании (почему-то, возможно изучив публикации или послушав чьих-то советов) решает, что постановка «правильного проектного управления» (что бы это ни значило) поможет решить имеющиеся проблемы.

Высшее руководство (директор, некоторые замы и акционеры), проведя экспресс-изучение рынка, решают остановиться на вашей команде.

Получив приглашение, вы берете небольшой тайм-аут и проводите экспресс-обследование (1-2 дня). Встречаетесь с сотрудниками, изучаете отдельные документы.

Сегодня ваше экспресс-обследование завершено, предстоит встреча с высшим руководством Компании, где необходимо высказать свои предложения.

Что представляет собой Компания?



Штат Компании <120 человек. Занимается софтверной разработкой в рамках определенной отрасли (образование).

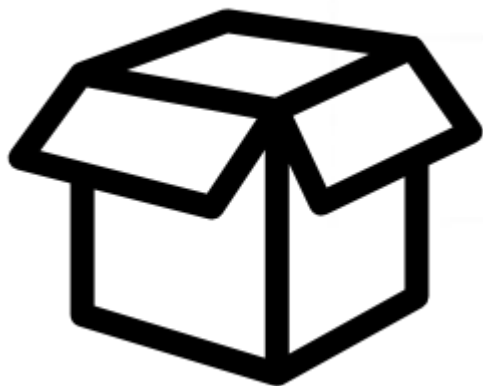
Компания образовалась по воле крупного холдинга (штат > 2.000 человек, который занимается производством и не связан с софтверной разработкой). Холдинг поставил стратегическую задачу – занять нишу на рынке отраслевых ИТ-решений и выйти на самоокупаемость в ближайшие 3 года. Он же (холдинг) обеспечил первоначальные финансовые вливания.

Оргструктура Компании

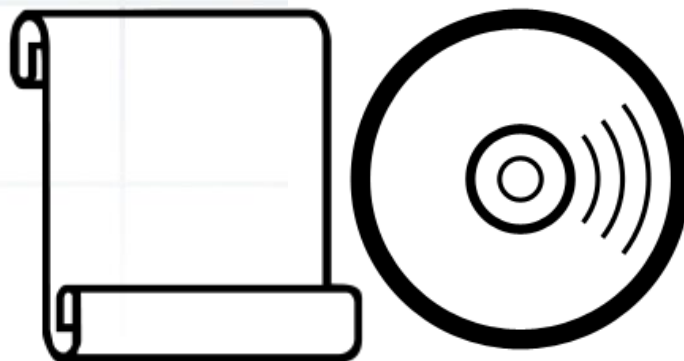


Что производит Компания

«Коробочный софт» (т.е. для широкого рынка, «сперва сделаем, потом продадим»)



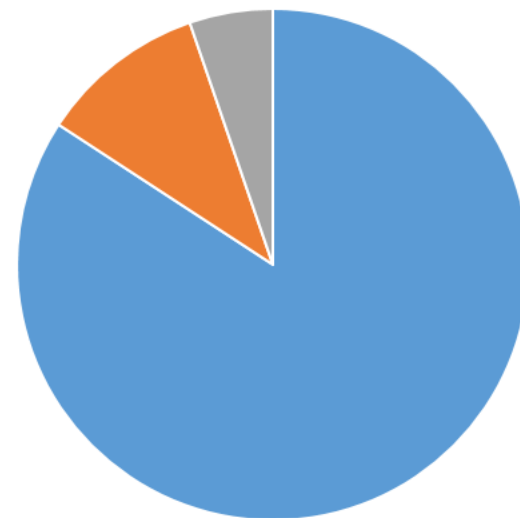
«Заказной софт» (т.е. для конкретного заказчика, «сперва заключим контракт, потом сделаем»)



Что представляет собой рынок

- старожилы рынка (> 10 лет в этом бизнесе, в этой стране, с этим кругом заказчиков)
- подразделения международных гигантов (1-3 года пробуют свои силы на рынке)
- «спонтанные игроки» (выходцы из учреждений—заказчиков или идейные бизнесмены-одиночки)

Программные продукты Компании нацелены на «погоню» за конкурентами (стремление повторить функциональность продуктов, наработанную теми за 10-12 лет). В настоящий момент – отставание большое.



Взаимодействие в коллективе



Еще о внутреннем взаимодействии

Больше подробностей – см.
раздаточные материалы



Проблемы «от руководства»



У нас «неэффективная разработка»

- Мы очень «долго» разрабатываем. Продукт с минимальной функциональностью создаем уже больше трех лет и все равно нам нечего поставить на местах
- Наш софт уступает конкурентам. Когда мы начинали, мы провели маркетинговое исследование. Увидели, что существующие системы, мягко говоря, не идеальны и не соответствуют ожиданиям большинства конечных пользователей и заказчиков. Мы видели, что конкуренты развивают свой софт вяло. Мы надеялись в течение нескольких лет, вовлекая серьезных отраслевых и технологических экспертов и инвестируя – сделать выдающийся по своим свойствам продукт. Экспертов мы вовлекли, но продукт не создали. По субъективным ощущениям – конкуренты продолжают отрываться от нас, даже развивая свой софт вяло (мы их не догоняем)

У нас проблема с коллективом

- Текучка, плохая атмосфера. Люди не держатся в коллективе. Многие уходят, а заменить тяжело, т.к. мы ищем выдающихся специалистов (их немного на рынке), время вхождения – очень высокое.
- Коммуникации между подразделениями страдают. Постоянные, длительные переписки в корпоративной почте. Такие же совещания – с переводом ответственности, бесконечным выяснением «кто что кому должен», «кто в чем виноват» и «кому чего не хватает».

У нас тяжелая финансовая ситуация. Первоначальная готовность компании инвестировать – на исходе. Основная масса средств, подготовленных для «погони» за рынком, поиска и удержания ключевых экспертов, вывода продуктов – закончена. В ближайшие пол года – год компания должна показать прибыль (или хотя бы выйти на окупаемость), иначе может остаться без средств к существованию.

Ваша задача - объяснить

- Ваш список ключевых проблем (с какими-то из высказанных вы согласны, какие-то переформулировали, какие-то, возможно, вообще не проблема, а симптом; приведите свой список ключевых проблем)?
- Какие из проблем можно решить «постановкой правильного проектного управления» и почему?
- Какие шаги вы предложите в части постановки «правильного проектного управления» (основные)?
- Какие «внепроектные» шаги нужно обязательно совершить Компании, чтобы в ней заработало предлагаемое вами «правильное проектное управление»?

NB: лимит 5 минут +/- 5 минут на вопросы

Обобщающие комментарии

Спасибо за участие в разборе кейса!

Своими впечатлениями и предложениями для следующих кейсов вы можете поделиться в нашей группе [группе linkedin «Управление проектами - PMI Saint-Petersburg Chapter»](#)

Календарь

Мероприятия Санкт-Петербургского отделения PMI.

Чтобы получить дополнительную информацию — выберите вкладку «расписание» (в верхнем правом углу календаря), затем — интересующее мероприятие (раскроется описание, в том числе: место проведения, условия доступа, примерная программа).

pmi.org.ru

Сегодня ◀ ▶ декабрь 2014 ▼ Распечатать [Неделя](#) [Месяц](#) [Расписание](#) ▼

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
1 дек	2	3	4	5	6	7
8	9	10 19:00 Первая о	11	12	13	14
15	16	17	18 20:00 PM-talk, в	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1 янв	2	3	4

Рубрики

- [_Письман Дмитрий](#)
- [_Селиховкин Иван](#)
- [_Сметанин Сергей](#)
- [мероприятия](#)
- [новости](#)
- [приглашенные эксперты](#)
- [сообщения сайта](#)

Архивы

- [Декабрь 2014](#)
- [Ноябрь 2014](#)
- [Октябрь 2014](#)
- [Февраль 2013](#)
- [Январь 2013](#)
- [Декабрь 2012](#)

Популярные темы

[FAQ РМВоК](#) [PMI](#) [PMtalk](#) [Мероприятия](#)

[Стандарты](#) [Цитаты афоризмы и видео-фрагменты](#)

[гос.проекты](#) [интервью мозговой штурм](#)

Спасибо!

Держите связь!

Вопросы, контакты:

- наш сайт: www.pmi.org.ru
- Найдите нас в LinkedIn (группа «[Управление проектами - PMI Saint-Petersburg Chapter](#)»)
- любые вопросы - info@spb-pmi.org
- вопросы лично мне - SIA@spb-pmi.org