

Москов А.В., магистрант
Кафедра управления проектами
Университет экономики и права «КРОК», г. Киев

КОМАНДЫ ПРОЕКТА И ЕЕ ОКРУЖЕНИЕ В ПРОЕКТЕ ВНЕДРЕНИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В БАНКЕ

В рамках исследования рассмотрены процессы управления проектом внедрения информационной системы в банке, реализуемом с привлечением внешней компании.

Ключевые слова: команда проекта, организационная структура, гибкие методологии.

Постановка проблемы и цель магистерского исследования. Учитывая события последних нескольких лет, ситуацию в банковском секторе экономики Украины трудно охарактеризовать положительным эпитетом. Уменьшение количества банков на рынке привело к усилению конкуренции. Экономическая ситуация привела к снижению доходов, а часто и убыткам банков. Одним из способов противодействия внешним обстоятельствам является развитие аналитических систем, позволяющих проводить глубокий анализ данных и использовать для этого меньший штат аналитиков. Учитывая, что собственных ресурсов на решение такой задачи часто нет, то к интеграции такой системы можно привлечь внешнюю компанию. Одной из важных проблем, которые предстоит решить в таком случае, является организация команды проекта и ее место в организационной структуре банка.

Результаты исследования. Подавляющее большинство банков, как государственных, так и коммерческих, имеют функциональную структуру с четкой иерархией. Независимо от того, по какому принципу происходит разделение функциональных ветвей, подчинение в таких структурах строго регламентировано. В то же время, для внедрения информационной системы необходимо участие представителей различных подразделений банка. Конкретный состав может варьироваться в зависимости от ситуации, но в большинстве случаев будут задействованы представители конечных потребителей продукта проекта, представители отдела ИТ, службы безопасности банка. Кроме

того, в команду проекта входят представители компании-интегратора, внешней по отношению к банку организации. Не смотря на то, что проект реализуется на площадке банка, команда проекта интегратора не входит в его структуру никоим образом, а значит – не может подчиняться напрямую кому-либо из представителей банка. С другой стороны, члены команды проекта со стороны банка имеют конфликт двух ветвей подчинения: как сотрудники отдела они подчиняются согласно установленной иерархии, а как члены команды проекта – руководителю проекта. Таким образом, имеет смысл иметь команду проекта, состоящую фактически из двух частей: команда проекта со стороны интегратора и команда проекта со стороны банка. Каждая имеет собственного руководителя проекта, которые совокупно и составляют команду управления проектом.

При такой организации множество рисков связано с коммуникациями. Поскольку в функциональных структурах сотрудники со временем привыкают к установленным порядкам, то проблемы коммуникации, связанные с затягиванием времени на ответ, нежеланием брать ответственность за что-либо, выходящее за пределы их должностных обязанностей и т.д. может крайне негативно сказаться на результате проекта в целом. Для противодействия таким рискам можно сделать две вещи, в идеале – обе.

Первое, и, пожалуй, более простое – применение принципов, которыми руководствуются гибкие методологии управления проектами и изложенные в Agile Manifesto. Вовлечение членов команды проекта банка в проектную деятельность определено скажется на эффективности коммуникации, особенно, когда проект реализуется на площадке банка – это позволит членам команды с обеих сторон использовать личные встречи, вместо переписки, что окажет положительное влияние на оперативность принятия решений.

Второе, более сложное, но потенциально и более важное – это вывод команды проекта из функциональной структуры банка на высший уровень, как минимум уровень заказчика, но в идеале еще выше – на уровень прямого подчинения совету директоров или аналогичный. Задачи, связанные с выполнением должностных обязанностей, и те, что необходимы для реализации проекта, должны быть разграничены и прописан четкий механизм их

приоритезации. При прочих равных, приоритет проектных задач должен быть выше, чем у аналогичных задач, не относящихся к проекту. Кроме того, в уставе проекта необходимо четко прописать зоны ответственности членов команды проекта с обеих сторон, обозначить способы мотивации.

Выводы. Различие существующей организационной структуры банка и необходимой структуры команды проекта накладывают свой отпечаток на проект в целом, т.к. существенно влияют на коммуникации и риски в проекте. Детальный разбор влияния этих различий позволит вычлнить наиболее критичные аспекты, и заблаговременно, еще на этапе принятия устава проекта, их нейтрализовать.

Руководитель магистерского исследования д.т.н, зав. кафедры УПБА Данченко Е.Б.

Литература

1. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — [6-е изд.]. — М. : Издательство «Омега-Л», 2010. — 960 с.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition / An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2013