



Профессиональное управление корпоративными проектами

Внедрение систем управления проектами,
Вадим Геря, PMP





Содержание

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ПРОЕКТАМИ	3
1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
2. ЖИЗНЬ ПРОЕКТОВ В КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ. ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ.	4
3. ДЕТАЛЬНОЕ ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТОВ.....	9
4. ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.....	17



Профессиональное управление корпоративными проектами

1. Введение

Тема комплексного управления проектами организации популярна. Возрастающая динамика рынка и кризисные явления подталкивают высшее руководство большинства компаний искать новые способы сохранения и увеличения рентабельности бизнеса. В этом поиске, все чаще обращают внимание на «внутренние» решения, связанные с получением лучшего контроля и управленческой гибкости в использовании **существующих** ресурсов компании. Уделяя больше внимания «внутренним» решениям (по сравнению с традиционными «внешними» - оборудование, технологии и т.д.) руководители организации начинают глубже понимать, как на самом деле управляется и живет их компания, находить яркие компромиссы и совершенствоваться. На этом пути «управление проектами» - одна из относительно новых, но уже проверенных временем методологий, которую можно принять во внимание.

Суть «управления проектами» - применение методов реструктуризации управления и специальных управленческих техник для получения лучшего контроля и более эффективного использования существующих ресурсов организации.

Рациональное внедрение системы управления проектами позволяет:

- осуществить грамотное «сквозное» планирование всего проекта(ов), и быстрое согласование объемов работ между подразделениями и внешними подрядчиками,
- эффективно назначать задачи сотрудникам, - быть уверенным, что все задачи имеют исполнителей и ответственных и ничто не забыто,
- контролировать правильность и своевременность выполнения назначенных задач без существенных затрат времени на отчетность. Уменьшить объем периодической отчетности.
- раньше узнавать о возникших и потенциальных проблемах, что бы отреагировать быстрее,
- освободить Высшее руководство от ручного управления проектными работами и решения множества мелких проектных вопросов.

В результате Руководство компании видит полную картину о прогрессе, статусе и прогнозе каждого проекта, о реальной загрузке сотрудников, имеющихся резервах, достигнутых и ожидаемых результатах, прочих важных характеристиках выполняющихся проектов.

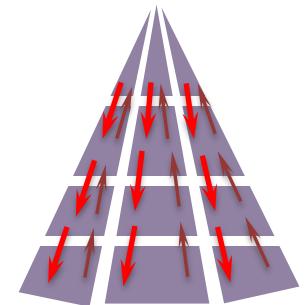
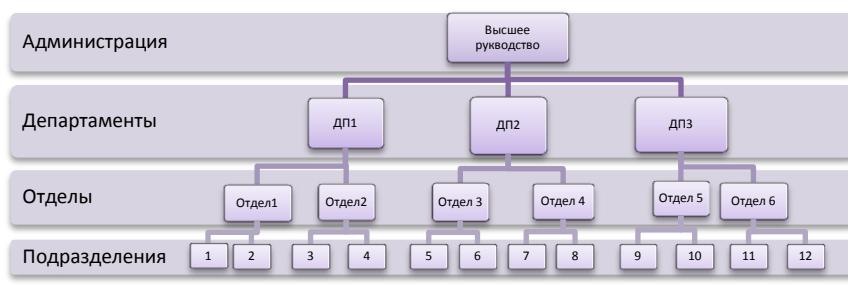
В этой короткой публикации мы попытаемся дать общее представление о преимуществах работающих систем управления проектами и коснемся практических аспектов внедрения технологии, поскольку специализируемся в этой области.



2. Жизнь проектов в крупных организациях. Проблемы и решения.

2.1. Операционная и Проектная деятельность

Независимо от отрасли, производимых товаров либо оказываемых услуг, крупные компании обладают организационной структурой, нацеленной на эффективное выполнение своего основного вида деятельности. Организационная структура имеет вид, располагающий департаменты, отделы, подразделения, рабочие группы в вертикальном подчинении.



Основной вид деятельности (ключевой бизнес) организации детально описывается бизнес-процессами, из которых следуют технологические карты, инструкции по выполнению операций, должностные инструкции сотрудников и т.д. Основная деятельность – хорошо поставленный, детально регламентированный, регулярно отлаживаемый процесс, причем с точки зрения **подчинения-отчетности-ответственности** (см. рисунок), гармонично увязан с вертикальной организационной структурой (даже Оргструктура создается под основной бизнес).

Назовем основную деятельность – **операционной**. В качестве отправной точки будем рассматривать те компании, в которых она превалирует, и время сотрудников расходуется в основном на работы операционной деятельности. Примеров множество, - крупные заводы/производители, торговые сети и супермаркеты, сервисные центры, госучреждения, энергетические и перерабатывающие корпорации ...

Однако операционной деятельностью жизнь современных компаний не ограничивается. Необходимо идти вперед и, к примеру:

- модернизировать/расширить производственную линию,
- вывести новый продукт на рынок (разработка, тестирование, переоборудование производства, опытная партия и т. д.),
- расширить офисное помещение (открыть филиал),
- внедрить информационную систему (документооборот, CRM, ERP, HelpDesk, WEB-портал, ...),
- осуществить поточный ремонт, реконструкцию, переоборудование, и т. д.

Такие объемы работ не описаны в бизнес-процессах, технологических картах, регламентах и операционных инструкциях организации и, с академической точки зрения, попадают под определение – «проект»¹. Отнесем все подобные объемы работ к **проектной** деятельности. Для выполнения, либо курирования проектных работ привлекаются сотрудники тех же департаментов, отделов и подразделений. Таким образом, полное рабочее время сотрудников удобно разделить:

- Время для операционных задач
- Время для проектных задач

В одних организациях доля проектов меньше, в других больше, - но проекты есть всегда.

Как повысить эффективность проектной деятельности – тема этой публикации.



¹ Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. (PMBOK®, 4th edition)



2.2. Ключевые проблемы

Очевидно, что методологический подход к управлению проектной деятельностью должен отличаться от управления операционной, поскольку:

- Проектные работы требуют уникальной координации сотрудников различных отделов и подразделений, что подробно не описывается в должностных инструкциях и операционных регламентах,
- Проекты включают «малоизвестные» работы, оценить и спланировать которые гораздо тяжелее по сравнению с выверенными работами операционных процессов. Это требует времени, проницательности и навыка.
- Изменения и нештатные ситуации в проекте возникают гораздо чаще, чем в операционных работах.
- Большинство руководителей отделов/подразделений и их подчиненные склонны рассматривать участие в проектных работах, как рискованное и, часто, неблагодарное дело.

В обыденной практике проект, погруженный в жернова вертикальной структуры компании, развивается в следующей последовательности:

- 1) Высшее руководство, проанализировав предложенные инвестиционные идеи, утверждает одну «к исполнению» и называет ее проект (к примеру «разработка и выпуск новой модели изделия»).
- 2) После совещания у Высшего руководства издается приказ, в котором:
 - a. декларируются цели проекта,
 - b. директивно назначается срок окончания,
 - c. определяется бюджет,
 - d. перечисляются участники рабочей группы проекта,
 - e. руководителям департаментов даются поручения спланировать свои объемы работ,
- 3) В результате какого-либо планирования, выполненного внутри департаментов и подчиненных отделов/подразделений, сотрудники получают проектные задачи. К примеру:
 - a. сотруднику Отдела 1 (см. оргструктуру выше) поручено «разработать спецификацию оборудования узла №5»,
 - b. сотруднику Отдела 4 «проводить анализ и утвердить спецификацию узла №5».

Заметим, что:

- i. Сотрудники находятся в разных департаментах и у них разные руководители².
 - ii. Задачи типа «разработать спецификацию...» могут быть новыми для сотрудников и не входить в «привычные» работы операционной деятельности.
 - 4) Начинается выполнение проекта. Обычная ситуация – сотрудник Отдела 1 разработал спецификацию, а сотрудник Отдела 4 ее не утверждает (в частности, если работы уникальны, новы, есть вопросы, варианты...).
- Каковы пути разрешения конфликта, учитывая вертикальную структуру компании и соответствующую субординацию?
- a. Сотрудник Отдела 1 идет к своему руководителю. К руководителю Отдела 4 он пойти не может, согласно оргструктуре, к Отделу 4 он никакого отношения не имеет.
 - b. Руководитель Отдела 1, узнав о проблеме, идет к руководителю своего Департамента ДП1. Формально, к руководителю Отдела 4 он, так же как и его сотрудник, идти не должен, поскольку это другой департамент³.

² Начальников отделов/подразделений часто называют функциональными руководителями. В терминологии управления проектами часто используется термин «линейный руководитель». В данной публикации «начальник отдела», «функциональный руководитель», «линейный руководитель» - взаимозаменяемые понятия.

³ В реальной жизни, если руководители 1 и 4 Отделов, давно знакомы, имеют хорошие отношения и интересы компании им не чужды – они разрешат возникший конфликт на своем уровне. При отсутствии в компании дисциплины управления проектами, обычно проекты «вытягиваются» отдельными сотрудниками-энтузиастами, которым приходится регулярно нарушать существующую вертикальную субординацию.



- c. Руководитель Департамента ДП1, когда у него появляется время, звонит руководителю Департамента ДП2 и договаривается собрать всех остальных, что бы решить возникшую проблему по проекту.

Основные недостатки указанного процесса:

- Первоначальное планирование (продумывание и расчет) проекта проводится плохо, не глубоко и в грубых оценках,
- На этапе выполнения, поток **мелких** проблем начинает захлестывать руководителей Департаментов («мелких», с точки зрения основных должностных обязанностей руководителей такого уровня). Зная, чем им грозит любой новый проект, руководители Департаментов стараются отстраниться, либо найти аргументы и убедить Высшее руководство, что данным проектом заниматься не стоит,
- На оперативное решение возникающих проблем нельзя рассчитывать из-за высокой занятости руководителей Департаментов в своей основной деятельности,
- Сроки окончания проекта срываются по указанным выше причинам. Бюджет проекта расходуется, как правило, с превышением.
- Текущее состояние проекта трудно определить. Существующие в организации отчетные формы малопригодны для контроля большого разнообразия проектных работ. Информация о том, что сделано и что осталось сделать разрознена, аккумулируется в разных департаментах, часто приукрашивается или утаивается, если что-то идет не так,
- Ситуация выравнивается только прямым вмешательством Высшего руководства. То есть, когда отставание стало критическим и разразился скандал, - кто-то из ТОП-менеджеров берет на себя роль руководителя проекта и, перейдя на ручное управление, начинает понемногу наверстывать упущенное, используя свою власть и влияние.

Не стоит искать основную причину подобного положения дел в слабых личных либо профессиональных качествах сотрудников и предъявлять к ним претензии. Определяющим фактором здесь является неприспособленность вертикальных оргструктур к проектной специфике. Оргструктура разрабатывалась и совершенствовалась для основной деятельности компании и вертикальная ответственность в ней превалируют. Качественное планирование и успешное выполнение проектов, напротив, требуют **горизонтальных коммуникаций**.

2.3. Основные Решения

Методология управления проектами⁴ – одно из решений, к которому пришел деловой мир в поиске оптимального способа, позволяющего:

- Вести основную (операционную) деятельность в рамках сложившейся вертикальной оргструктуры,
- Эффективно выполнять проекты в рамках той же оргструктуры, не нарушая существующие связи и корпоративную культуру.

Суть решения сводится к организации несколько иной, по сравнению с описанной выше, последовательностью управления проектом. А именно:

- 1) Высшее руководство, проанализировав предложенные инвестиционные идеи, утверждает одну, как «готовую к детальному планированию» и называет ее Проект.
- 2) На совещании у Высшего руководства издается приказ, в котором:
 - a. назначается Руководитель Проекта⁵
 - b. декларируются цели проекта,
 - c. декларируется предварительные сроки проекта,

⁴ Одной из ведущих организаций, занимающихся разработкой стандартов по управлению проектами, является Project Management Institute (www.pmi.org). Свод Знаний по управлению проектами (PMBOK®) - ее визитная карточка.

⁵ Project manager, PM, Руководитель проекта, РП, Менеджер проекта, МП - часто используемые термины и сокращения, обозначающие руководителя проекта. В корпоративных слэнговых выражениях можно услышать «проГиЭМить проект», - то есть выполнить обязанности руководителя проекта.

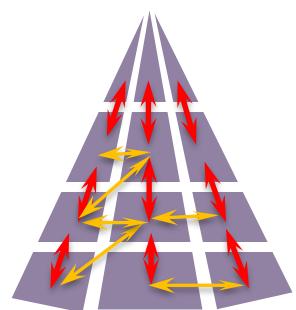


- d. декларируется предварительный бюджет,
 - e. Руководителю проекта дается срок на выполнение детального планирования
 - f. перечисляются участники рабочей группы проекта,
- 3) Руководитель проекта выполняет **детальное планирование** проекта, главными результатами которого являются:
- a. Создано Расписание работ проекта, содержащее работы всех департаментов/отделов/подразделений необходимых для успешного достижения проектных целей,
 - b. Работы департаментов/отделов/подразделений, вошедшие в проект, **утверждены** руководителями соответствующих департаментов/отделов/подразделений,
 - c. Расписание работ удовлетворяет корпоративным требованиям к качеству расписаний, требованиям Динамической модели и другим требованиям, направленным на повышение точности планирования,
 - d. Расписание работ содержит плановые сроки, бюджет, потребности в трудовых и материальных ресурсах.
- 4) На повторном совещании у Высшего руководства проводится анализ основных характеристик проекта, полученных в результате детального планирования:
- a. Плановых Сроков проекта (превышают ли они предварительные сроки),
 - b. Планового Бюджета (превышают ли он предварительный бюджет),
 - c. Достигаются ли Цели проекта? Каковы промежуточные Достижаемые результаты. Удовлетворяют ли они требованиям к качеству Продукта проекта,
 - d. Потребность в ресурсах. Когда, на какое время, сколько и каких специалистов компании понадобится. Какие материалы, оборудование и подрядчики будут необходимы,
 - e. Других характеристик проекта, уточненных после детального планирования.

Если полученные характеристики устраивают Высшее Руководство – проект утверждается. Если нет – даются замечания, время на корректировку и проект утверждается после нескольких итераций (либо отклоняется).

- 5) Утвержденная Высшим руководством версия плана сохраняется в качестве Базовой. Дается старт работ проекта. Обязанность Руководителя проекта – достичь проектных целей в запланированные сроки и деньги.
- 6) Сотрудники получают проектные задачи. Но в случае проблем, возникших при выполнении задачи (как это было описано выше), - Руководитель проекта это тот человек в компании, который ответственен за их успешное разрешение. Для этого у него есть:
- a. Полномочия входить в кабинеты руководителей разных рангов:
 - b. Необходимые предварительные знакомства со всеми исполнителями и их руководителями, поскольку на этапе детального планирования составы работ и требуемые результаты Руководитель проекта разрабатывал вместе с ними, получал их одобрение.

Основная идея, связанная с введением методологии управления проектами и фигуры Руководителя проекта, - обеспечить горизонтальные цепочки управления между подразделениями компании, придав ей ту управлеченческую гибкость, которая столь необходима для успешного выполнения разнообразнейших проектов.



- **Руководители подразделений**
- **Руководители проектов**

Важные преимущества данного подхода:

- 1) Повышение качества планирования нового проекта. От качества первоначального планирования зависит очень много. Если Руководитель проекта имеет управлеченческий опыт, владеет техниками планирования и искусством ладить с людьми, то созданный план позволяет:



- a. гораздо точнее оценить сроки, бюджет и требуемые ресурсы проекта на этапе планирования,
 - b. уменьшить количество будущих критических изменений в проекте на этапе выполнения,
 - c. сократить число авралов,
 - d. уменьшить число некачественных результатов, полученных вследствие нечеткой постановки задач либо спешки.
- 2) Предоставление Высшему Руководству актуальной, достоверной отчетности о:
- a. **Прогнозе**, - что сделано на сегодняшний день,
 - b. **Статусе** - что сделано по сравнению с тем, что запланировано в Базовой версии,
 - c. **Прогрессе**, - что еще осталось сделать,
- каждого из проектов в реальном времени, то есть «на текущую дату».
- 3) Избавление Руководителей Департаментов от необходимости решать мелкие проектные проблемы, - это обязанность Руководителя проекта,
- 4) Помочь Руководителям подразделений. Рутинную работу по составлению расписания работ данного подразделения, переговорам с экспертами выполняет Руководитель проекта. На этапе выполнения Руководитель подразделения видит, как выполняют проектные работы его подчиненные, не прилагая усилий по сбору фактической отчетности.
- 5) В организации есть человек, который отвечает за ВЕСЬ проект.

Предложенное решение не идеальное, но оно оказалось лучше других вариантов. Обратная сторона медали состоит в следующих сложностях, которые необходимо решить при внедрении корпоративной методологии управления проектами:

- Конфликт Руководителя проекта и Руководителей подразделений. Отделы и подразделения представляют собой отдельные острова организации со своими правилами и порядками. Детальное планирование, необходимое для успешного управления проектом, дает нежелательную для Руководителя подразделения прозрачность занятости его подчиненных. Кроме того, часто интересы проекта не совпадают с интересами какого-либо из подразделений. Посадить Руководителя проекта и Руководителя подразделения «в одну лодку» - одна из основных задач, которые нужно решить Высшему руководству,
- Конфликт «Два Шефа». У сотрудника отдела есть его непосредственный Руководитель подразделения. Сотрудник к нему привык, он его уважает, знает, может предсказать его поведение. Со стартом проекта сотрудник получает еще и такого начальника, как малоизвестный ему Руководитель проекта, который прямо или косвенно принимает результаты его работы. К удачным решениям конфликта относятся:
 - еще до старта проекта начальник отдела назначает сотрудника в проект (как описано выше), согласовывая с Руководителем проекта его занятость в данном проекте, состав работ и ожидаемые результаты.
 - для сотрудника вводится повышенная мотивация участия в проектных работах. Какая именно и каким образом, — решается на этапе разработки организационных положений системы. Сложность в том, чтобы, учитывая культуру и традиции организации, найти оптимальную схему мотивации.
 - результаты работы Руководитель Проектов принимает, активно консультируясь с непосредственным Руководителем сотрудника. Это одна из задач Руководителя проекта. На первых этапах взыскания идут через Руководителя подразделения, а поощрения - через Руководителя Проекта и Руководителя подразделения.
- Много зависит от личности и навыков Руководителя проекта. Объем его общих управленческих знаний должен быть достаточно велик для осуществления грамотного контроля и управления. Реальной же властью над сотрудниками (или ресурсами проекта) он не обладает, сотрудники находятся в штатном подчинении Руководителей подразделений. Важная задача Высшего руководства организации — назначить на должности Руководителей проектов опытных, уважаемых людей, обладающих реальной властью и влиянием в компании.



3. Детальное описание технологии и инструментов

Описать практическую реализацию указанного выше общего подхода удобно, представив его в виде следующих этапов⁶:

- Разработка детального расписания работ проекта
- Выполнение проекта
- Контроль и управление изменениями проекта
- Завершение проекта

Ключевыми участниками этапов являются:

- Высшее руководство
- Руководитель проекта
- Руководители подразделений
- Сотрудники, привлекаемые в проект. Внешние подрядчики и партнеры.

3.1. Детальное планирование, разработка расписания работ

Перед погружением какого-либо объема работ в компанию, Руководитель проекта выполняет сквозное планирование Проекта. Для Руководителя проекта существуют инструменты, использование которых необходимо для создания качественных расписаний. Здесь мы рассмотрим Microsoft Project Professional, как основной инструмент Руководителя проекта, а в рамках компании будем использовать Microsoft Project Server⁷, предоставляющий удобный доступ к проектным данным остальным участникам проекта – Высшему руководству, Руководителям подразделений, Сотрудникам.

Создание расписания работ в MS Project Pro выглядит на первый взгляд простой работой, однако для получения качественных Динамических моделей проектов требуется знание тонкостей и навык.

	Название задачи	Название ресурсов	Начало	Окончание
1	РАСПИРАНИЕ ОФИСА		01.02.11	25.03.11
2	Разработка общего дизайна Офиса		01.02.11	17.02.11
3	Определить расположение отделов и назначение помещений	Дизайнер	01.02.11	01.02.11
4	Выполнить дизайн комнаты 101	Дизайнер	03.02.11	03.02.11
5	Выполнить дизайн комнаты 102	Дизайнер	03.02.11	03.02.11
6	Разработать дизайн комнаты 103	Дизайнер	03.02.11	03.02.11
7	Разработать дизайн серверной комнаты	Дизайнер	03.02.11	04.02.11
8	Разработать дизайн конференц зала	Дизайнер	02.02.11	02.02.11
9	Разработать дизайн остальных помещений	Дизайнер	08.02.11	09.02.11
10	Предварительно утвердить документы Общего Дизайна Офиса	Менеджер_по_строительству	09.02.11	09.02.11
11	Утвердить документы Общего Дизайна Офиса	Менеджер_по_закупкам	17.02.11	17.02.11
12	Утвердить содержание и формат документов Общего Дизайна	Директор_по_развитию	02.02.11	02.02.11
13	Провести ревизию проектных решений по комнатам 101-103, конф-залу, серверной	Директор_по_развитию	07.02.11	08.02.11
14	Ремонтные работы		17.02.11	10.03.11
15	Подготовить помещения к началу ремонтных работ	Менеджер_по_строительству	17.02.11	18.02.11
16	Помыть комнату 104	Менеджер_по_строительству	28.02.11	28.02.11

⁶ В мировых стандартах, представляющих рекомендации по грамотному управлению проектами (в частности PMBOK®), для описания используется следующая структура:

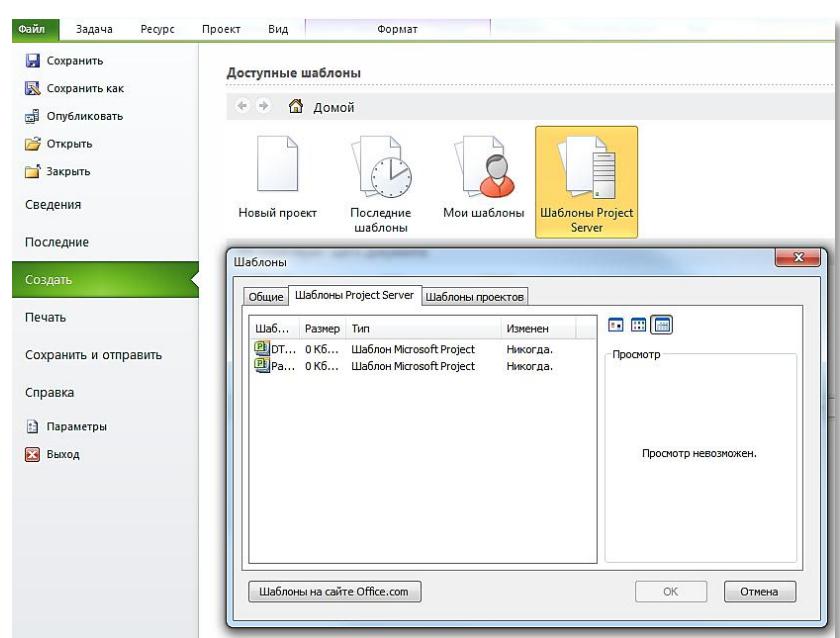
- 1) Инициация проекта
- 2) Планирование проекта
- 3) Выполнение проекта
- 4) Мониторинг и контроль проекта
- 5) Завершение проекта

⁷ MS Project Server + MS Project Professional + MS SharePoint Server вместе представляют платформу по управлению корпоративными проектами, часто именуемую Microsoft EPM (Enterprise Project Management).



Важно отметить, что план проекта на 50-80% состоит из так называемых типовых фрагментов, или корпоративных шаблонов. Та часть работ, которые обыденны, хорошо формализованы, имеют четко определенное время, ресурсы, инструкции и т.д. вводятся в качестве «строительного материала» в корпоративные шаблоны, используемые для разработки будущих проектов. Шаблоны составляют основу планирования и регулярно совершенствуются.

Руководителю проектов не нужно создавать план с нуля, необходимо сосредоточиться только на уникальной части проекта, которая несет риски и неопределенность.



Важные задачи создания расписания:

- Объемы работ, которые будут выполняться либо курироваться различными отделами и подразделениями организации должны быть согласованы и утверждены их руководителями. После анализа и утверждения объема работ руководитель подразделения должен назначить сотрудников своего подразделения на проектные задачи.
- Расписание работ удовлетворяет качественным требованиям, наиболее важные из которых:
 - Оценки длительностей задач корректны, соответствуют нормам времени для стандартных задач и подтверждены экспертами для нестандартных, новых задач.
 - Взаимозависимости задач установлены корректно, согласно требованиям динамической модели проекта,
 - Присутствуют все достижимые результаты проекта.
- Проект учитывает ограничения уже выполняющихся проектов и не перегружает ресурсы организации

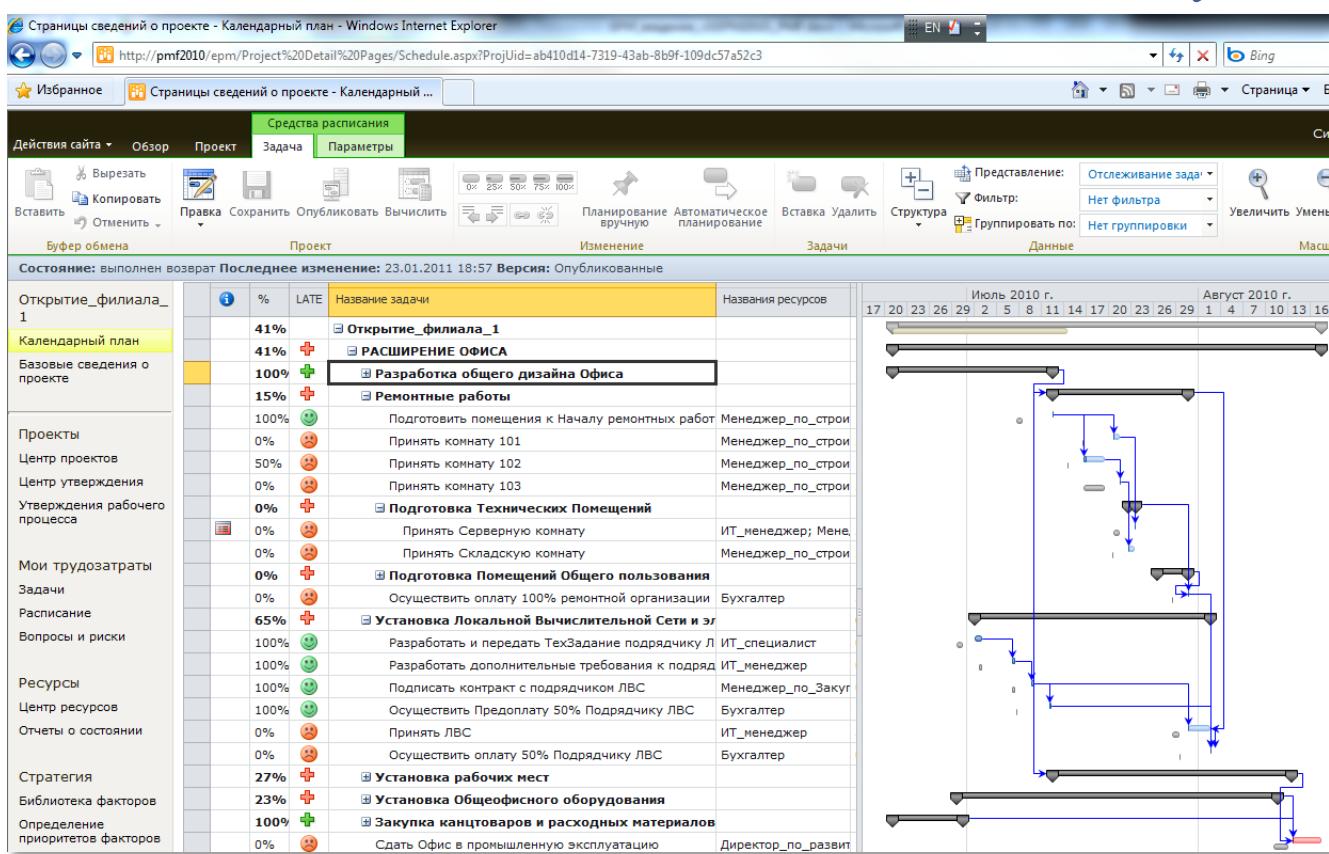
Задача А.

Созданный план содержит задачи, на которые назначены исполнители из всех отделов, подразделений и департаментов организации. Изначально назначены не реальные сотрудники, а обобщающие «Роли»⁸. Руководителям подразделений вменяется в обязанность:

- проанализировать корректность работ, спланированных для его подразделения,
- назначить вместо Роли сотрудника своего подразделения.

Для выполнения этих задач инструментарий MS EPM предлагает Руководителю подразделения удобные, легкие в освоении механизмы, напоминающие странички интернета.

⁸ «Роль» («универсальный ресурс» в терминологии MS Project) - сочетает в себе настраиваемый набор умений и навыков, необходимых для выполнения задачи и определяющих дальнейший подбор нужного сотрудника. Например «Дизайнер», «Проектировщик1», «СисАдмин»)



Таким образом, каждый Руководитель подразделения («обладатель» ресурса) подтверждает назначение сотрудника на заданные работы проекта, оценивает трудозатраты и макропараметры проекта (общие сроки, загрузку и т.д.), в случае необходимости согласовывает изменения с Руководителем проекта и окончательно подтверждает план.

Задача Б.

Составление качественных расписаний – одна из главных задач, определяющих успех всей методологии управления проектами. Во всех мировых стандартах, описывающих управление проектами, больше всего внимания уделяется планированию, поскольку успешное и выполнение, и минимизация изменений зависят от качественного планирования. Составление расписания проекта, как попытка точнее предугадать будущее развитие событий, требует немалых усилий и занимает в три раза больше времени, чем планируешь. В качестве же результата получается расписание далекое от совершенства и представляющее большое поле для критики со стороны Высшего руководства, Руководителей подразделений и других участников проекта. Для качественного выполнения этой работы Руководитель проекта должен обладать многими навыками и знаниями, важными из которых являются:

- Умение ладить с людьми
- Знание теории управления проектами
- Профессиональные навыки работы с инструментами планирования (к примеру, MS Project Professional)

Задача С.

Оптимизацию нового проекта выполняет Руководитель проекта, используя техники работы с планами. Основная задача — найти оптимальную возможность выполнить проект в заданные сроки, за заданные деньги, с требуемым уровнем качества и учесть, что в данное время в организации выполняется множество других проектов, где действуют те же ресурсы (для решения этой задачи в распоряжении Руководителя Проекта имеется его инструмент MS Project Professional);

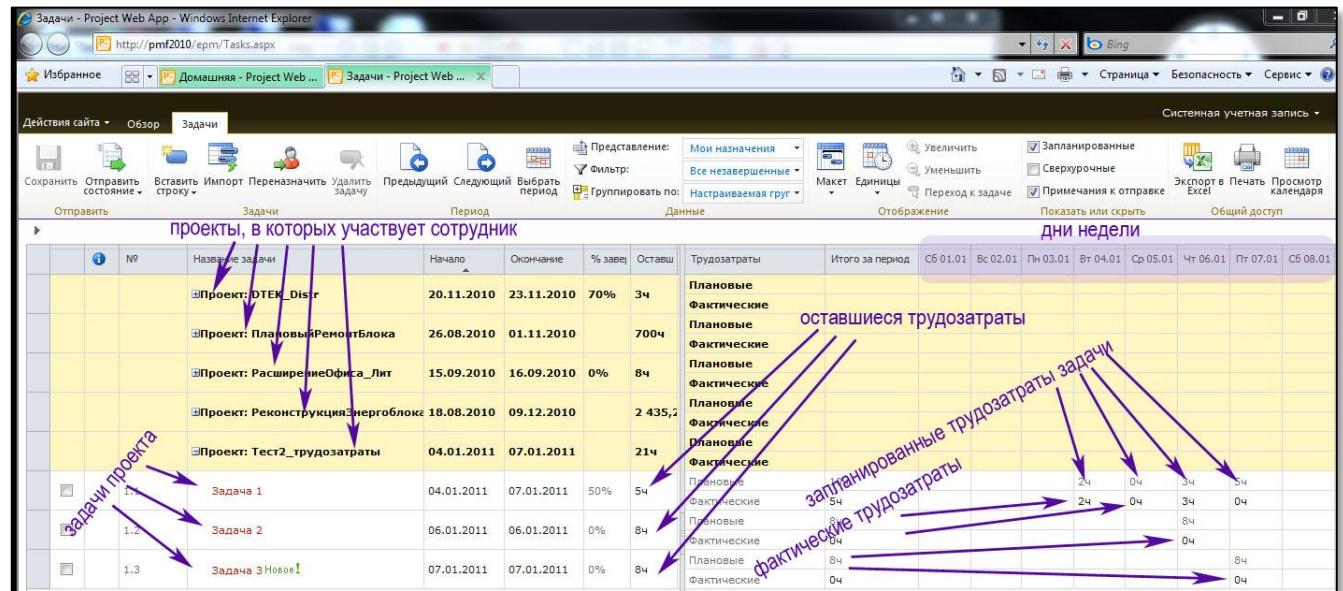


Таким образом, на этапе планирования получается документ, определяющий состав всех работ по проекту; сотрудников, выполняющих эти работы, а также все классические характеристики плана (бюджет, сроки, достигаемые результаты).

Чем больший опыт организация имеет в управлении множеством проектов, тем точнее шаблоны, искуснее техника планирования, и, как следствие – малая погрешность результирующего плана⁹.

3.2. Выполнение проектных работ

После того, как проект оптимизирован и утвержден Высшим руководством, Руководитель проекта дает ему старт. Все проектные задачи рассылаются сотрудникам, которым они назначены. Ввод фактических данных о выполнении проектных задач максимально упрощен, что бы сотрудники не испытывали неудобств с освоением инструмента.



- каждый сотрудник, которому в проекте назначены задачи, получает в удобной форме сводку **только своих** задач проекта. Сводка (Web-страница с простым интерфейсом) содержит запланированные сроки выполнения задачи, плановое время на ее выполнение, инструкции к выполнению и т.д. как показано на слайде;
- выполняя проектные задачи, сотрудник проставляет в календаре Web-страницы время, которое он **фактически** потратил на выполнение каждой задачи. Значение ставится в той дате

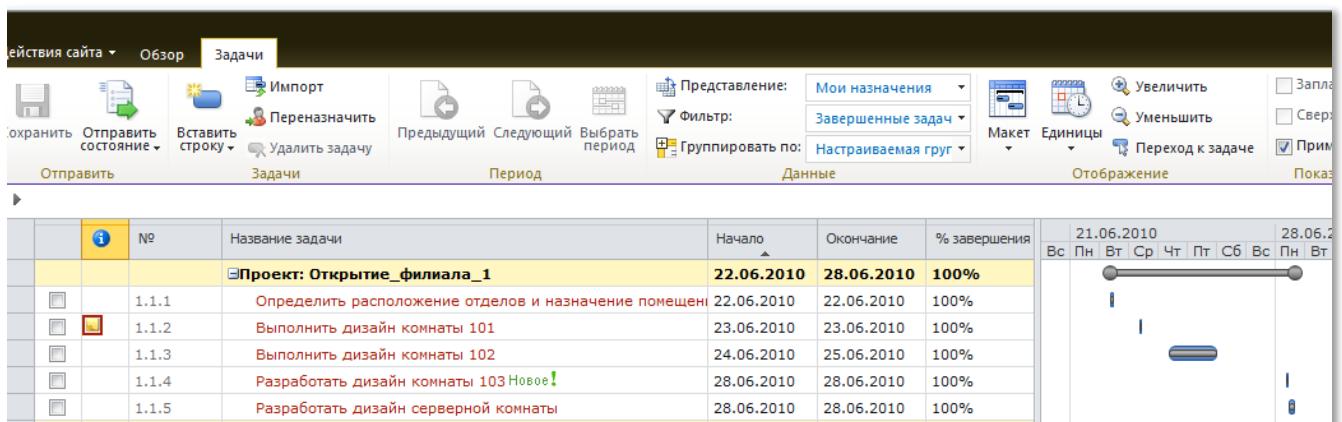
⁹ С практической стороны, расписание работ проекта удобно рассматривать, как **заранее** созданный набор распоряжений сотрудникам. С проектным управлением либо без него, - при выполнении проекта руководитель собирает периодические совещания, оценивает текущие результаты и раздает сотрудникам задачи на «ближайшее будущее». Грамотно подготовленное расписание работ проекта (или «Динамическая модель») расставляет задачи в нужные даты по всему проекту, в этом смысле «ближайшее будущее», - вся длительность проекта. Когда начинается выполнение, даты будущих задач перестраиваются в зависимости от выполнения текущих. Количество совещаний и «планерок» сокращается существенно.



календаря, когда он работал над задачей. В колонке «Оставшиеся трудозатраты» сотрудник указывает количество времени, которое необходимо для полного завершения задачи. Введенные данные передаются Руководителю Проектов на утверждение;

В различных проектах могут требоваться разные отчетные данные о выполняющихся задачах, к примеру:

- ✓ фактическая дата начала задачи, «% завершения», дата окончания,
- ✓ фактическая дата начала, Фактические трудозатраты, «% завершения»,
- ✓ фактически потраченный физический объем ресурса¹⁰ (куб. метры, штуки, тонны и т.д.), оставшийся объем, дата начала, дата окончания,
- ✓ другие комбинации отчетных данных¹¹.



- Введенные сотрудником данные поступают на утверждение Руководителю проекта, который проверяет результат задачи и его соответствие введенному прогрессу. Если отчетные данные верны, - Руководитель проекта их принимает и проектный план обновляется.

Указанная автоматизация процесса выполнения-утверждения имеет ряд преимуществ:

- Административное время, затрачиваемое на ввод фактической отчетности, оказывается невелико, поскольку каждый сотрудник отчитывается только о «своих» задачах общего расписания. Отчитаться, в среднем, о прогрессе 5-10 задач в день требует не более 10 минут времени.
- Руководитель проекта, не тратит много времени на работу с инструментом (MS Project Pro). Задача руководителя проекта сводится к тому, что бы проверить/утвердить введенный сотрудниками факт, проанализировать и откорректировать будущее. Заметим, что основная работа Руководителя проекта на этапе выполнения, - это координация работ в самом широком смысле. В основном, время уходит на переговоры, согласования и разрешение конфликтов. Если Руководителю проекта еще приходится отчитываться за все выполняемые задачи в каком-либо инструменте, - то на это просто не хватает ни времени, ни желания.
- Наличие актуальной информации и прогрессе, статусе и прогнозе каждого из проектов в каждый момент времени.

¹⁰ Отчетность по физическому объему (тонны, метры, штуки и т. д.) используемого ресурса требует, как правило, дополнительной разработки и программирования.

¹¹ Большинство проектов требует планирования и получения отчетности о задачах различной природы, - работы, выполняемые внешними подрядчиками, группой собственных сотрудников, бригадами, подразделением и т.д. Оптимальные варианты детально прорабатываются при внедрении информационной системы управления проектами, а качественная реализация многих из них требует дополнительной разработки.



3.3. Мониторинг и Контроль (или Управление Изменениями)

Как отмечено выше, в отличие от операционной деятельности, проекты обладают долей уникальности и новизны, которая не позволяет выполнить планирование с точностью, характерной отлаженным операционным процессам. Проектные работы выполняются не так, как запланировано.

Учитывая эту природную особенность проектной деятельности, главное, что можно и рекомендуется сделать при организации жизнеспособной корпоративной дисциплины:

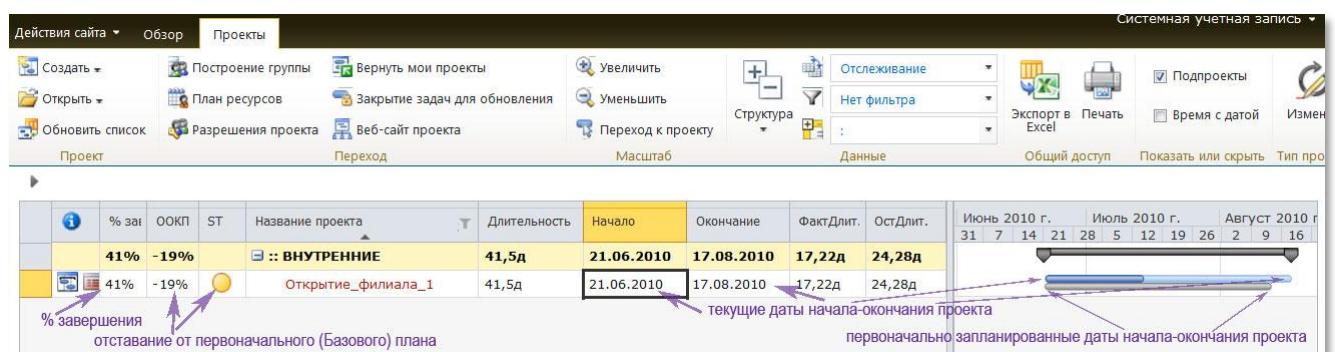
- Предоставить Высшему руководству возможность наблюдать **актуальное** состояние проекта в данный момент времени,
- Организовать автоматическое сравнение текущего состояния проекта с тем, что было первоначально запланировано и утверждено Высшим руководством.
- Разработать и утвердить процедуру разработки, согласования и утверждения критических изменений проекта.

Выполнив эти требования, появляется возможность **оптимально**¹² перепланировать будущие работы проекта в зависимости от его текущего состояния. Чем раньше выясняется, что дела в проекте идут не так, как запланировано, - тем больше существует вариантов для анализа и поиска лучшего выхода из сложившейся ситуации. И наоборот, если откладывать анализ и принятие решения, - тем меньше остаться приемлемых путей. Люди же, по обыкновению, склонны затягивать ситуацию, не брать на себя ответственность, опасаются допустить ошибку либо просто оттягивают момент наказания, в глубине души надеясь, что проблема рассосется и беда минует сама по себе.

В корпоративной информационной системе управления проектами есть все элементы, необходимые Высшему руководству, Руководителю проекта, Руководителям подразделений для быстрой оценки текущего состояния проекта, - его прогресса, статуса, прогноза.

Центр проектов в сжатом виде приводит ключевые характеристики всех текущих проектов, позволяющие Высшему руководству с одного взгляда оценить:

- нужно ли вмешиваться в проект, или все идет так, как первоначально запланировано и утверждено в Базовом плане,
- сколько работ из всего объема работ выполнено на текущую дату (%завершения проекта)
- какова прогнозированная длительность и дата окончания проекта,
- затраты, - фактические, оставшиеся, первоначальные всего проекта, текущие всего проекта,
- другие характеристики проекта, индивидуальные для каждой организации.



К примеру, на слайде, смысл значения в столбце ООКП¹³ следующий. Допустим, к сегодняшнему дню, начиная от даты старта проекта, нужно было выполнить 1000 задач (что зафиксировано в Базовом плане и утверждено Высшим руководством), а фактически выполнено 800. Показатель отклонения ООКП будет

¹² В теории управления проектами (в частности, РМБОК) анализ состояния проекта и поиск оптимального выхода из сложившихся критических ситуаций составляют процессы, входящие в Группу «Мониторинг и Контроль проекта». Целью предлагаемых рекомендаций является минимизация, так называемых, Критических изменений (изменений Содержания, Scope Changes) проекта, являющихся наиболее болезненными.

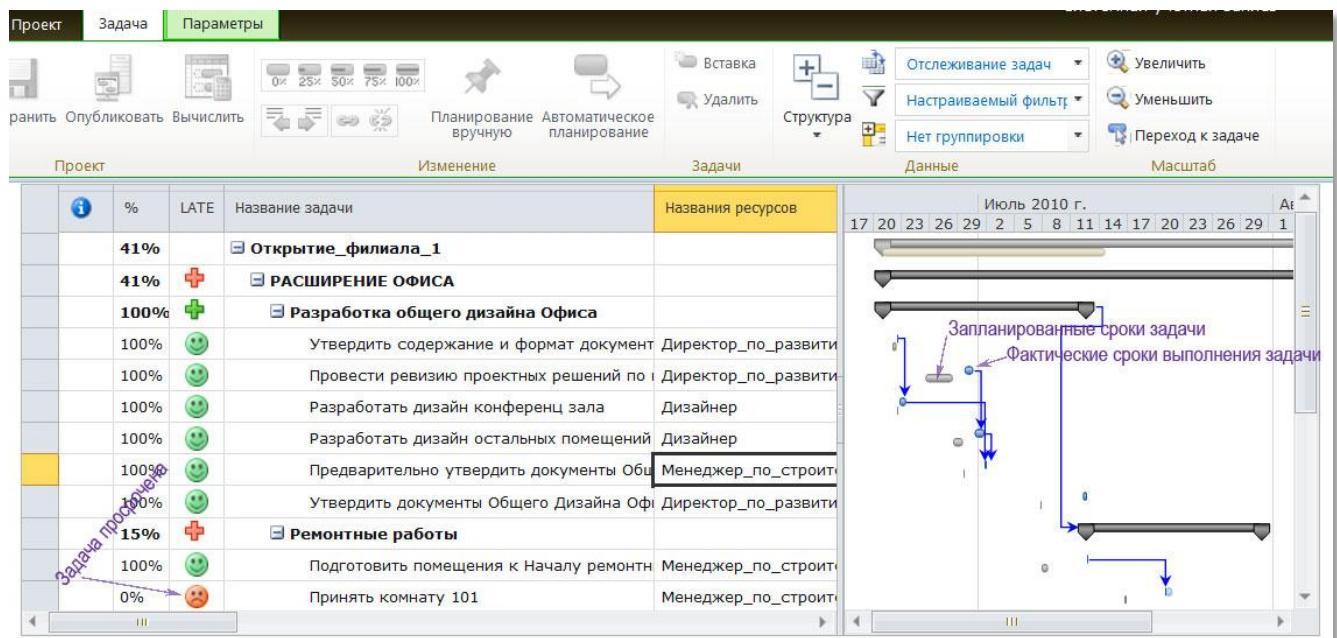
¹³ ООКП (или SPI, Schedule Performance Index) – Относительное Отклонение по Календарному Плану, - интегральный показатель отклонения текущего состояния проекта от Базового плана, автоматически вычисляется по методике Освоенного Объема (EVM – Earned Value Method)



не просто минус 20%, а учитывать стоимость¹⁴ невыполненных 200 работ. То есть, если в общей стоимости запланированных 1000-и работ, невыполненные 200 работ имеют значительный вес, то ООКП покажет не минус 20%, а более существенное отклонение, к примеру -25%...-40%. И наоборот, если выполнено к сегодняшнему дню больше 1000 запланированных работ, то ООКП будет положительным, а его значение будет учитывать удельную стоимость «перевыполненных» работ в общем объеме выполненных.

Таким образом, Высшему руководству достаточно взглянуть на показатель ООКП и решить, стоит ли вмешиваться в ход проекта или нет.

Детально просмотреть ход проекта можно, нажав на его название. При этом откроется все расписание работ, в котором видна полная картина о выполненных и будущих задачах, а также их первоначально запланированные даты согласно Базовому плану.



¹⁴ Что именно нужно связать с понятием «стоимости» задачи, – определяется на этапе внедрения системы управления проектами в данной компании.



3.4. Завершение проекта

Эта стадия важна не только для текущего проекта. Как правило, когда проект завершен, о нем забывают. Не хочется вспоминать ошибки, да и об успехах напоминать как-то нескромно. Выполняются другие проекты, и уже нет возможности тратить время на анализ и подведение итогов прошлого.

Для любой компании самое ценное - это ее опыт. Сохранить, проанализировать завершившийся проект и сделать четкие выводы – значит поступить дальновидно. В следующем проекте будут те же или похожие сложности, но люди будут другие. И эти люди не знают того, что было раньше.

В процессе дизайна и внедрения системы разрабатываются регламенты, предписывающие провести анализ хода выполненных работ, организовать, если это необходимо, изменение шаблонов проекта, сохранение наработанных документов и истории в нужном месте и, что важно, в структурированном виде.

Мотивируют эту часть работ обычно так: премия по всему проекту подсчитывается по завершении фазы «Завершение». Работу производит Руководитель Проекта совместно с Проектным Офисом. Утверждает Высшее руководство.



4. Внедрение корпоративных систем управления проектами

4.1. Становление корпоративного управления проектами в организации

Анализируя наш опыт внедрений корпоративных систем управления проектами, а также публикации мировых экспертов в этой области, отметим, что путь, который проходит организация, совершенствуясь в искусстве управления проектами, уместно разделить на следующие основные этапы¹⁵:

▶ Зарождение

- Понимание Необходимости, Преимуществ, Средств и «Что нужно сделать» для внедрения жизнеспособной технологии корпоративного управления проектами

▶ Принятие Высшим Руководством

- Желание изменить СПОСОБ ведения бизнеса
- Обеспечить Реальную (не Декларативную) поддержку
- Взять роль Спонсора проекта

▶ Принятие Руководителями Подразделений

- Понимание важности и выгод вовлечения в проекты
- Понимание важности обучения и вовлечения сотрудников

▶ Фаза РОСТА

- Разработка методологии и фаз управления проектом
- Повышение Значимости этапа ПЛАНИРОВАНИЯ
- Минимизация критических изменений (Scope Changes)
- Отладка системы отслеживания проектов

▶ Фаза ЗРЕПОСТИ

- Объединение финансового контроля Денег и Расписания
- Разработка долгосрочных программ обучения, анализа полученных уроков

▶ Фаза СОВЕРШЕНСТВА

Заметим, что последовательность критична, и первые существенные шаги выполняются на этапе «Принятия Высшим Руководством», а лишь потом «Принятие Руководителями Подразделений», - не наоборот. Успех сопутствовал тем организациям, ТОП-Руководители которых первоначально сами изучали, разрабатывали модель, продумывали детали и потом действовали. Подход, подобный высказыванию: - «Вы там сами попробуйте, а потом мне покажите...» показывал малую эффективность.

В самом общем виде факторы, ведущие к успеху либо провалу попыток внедрения корпоративного управления проектами, выглядят так.

Успех	Поражение
Принятие Высшим Руководством	
Понимание необходимости изменений	Изменения отвергаются
Глубокое понимание действительной роли Высшего Руководства в управлении проектом	Убеждение, что контроль и управление проектом - полностью обязанность Высшего Руководства (особенно в финансовой части)
Принятие Руководителями Подразделений	
Желание поставить интересы компании ВЫШЕ собственных интересов.	Нежелание делиться информацией
Желание взять на себя ответственность (за вееряемые объемы работ)	Отказ взять ответственность

¹⁵ Гарольд Керцнер (Harold Kerzner, PhD) - Advanced Project Management, best practices on implementation (second edition, John Wiley & Sons, Inc, 2004), §2.3 - Project management maturity, page 35.



Успех	Поражение
Желание увидеть выгоды планирования и совместной координации	Нежелание корректировать установленные отношения и порядки
Фаза РОСТА	
Создание методологии для всей организации	Рассмотрение методологии как угрозы, а не возможности
Разработка унифицированных отчетных форм для мониторинга и контроля проектов	Нежелание понимать преимущества проектного управления
Важность профессионального планирования	Ограничится только «устным», декларативным планированием (<i>lip service</i>)
Фаза ЗРЕЛОСТИ	
Понимание, что Деньги и Время (расписание работ) неразделимые понятия в управлении проектом	Вера в то, что состояние проекта может определяться только по расписанию работ.
Отслеживание ФАКТИЧЕСКИХ затрат	Не видеть необходимости в отслеживании всех фактических затрат.
Разработка долгосрочных программ обучения и подготовки персонала	Вера в то, что РОСТ и УСПЕХ в управлении проектами - это одно и то же. (отсутствие анализа полученных уроков)

4.2. Методология внедрения корпоративного управления проектами

Указанные выше фазы становления управления проектами и ситуации, ведущие к успеху и неудачам, каждая компания проходит по-своему. Анализируя публикации и отзывы, как западных, так и отечественных руководителей компаний об успешных, неуспешных и прочих практических попытках внедрить систему управления проектами, заметим, что, в основном, идут по трем путям:

1. Внедрение собственными силами,
2. Внедрение собственными силами с привлечением отдельных консультантов-специалистов, специализирующихся в разных областях дизайна системы (методология, информационная система, искусство планирования и т. д.),
3. Внедрение с помощью внешней компании, специализирующейся в консалтинге по комплексному внедрению систем управления проектами.

Внедрение собственными силами, если к нему подходить основательно, занимает немало времени Высшего руководства, поскольку требует глубоко разобраться в деталях возможных методик, подходов, принципах планирования, особенностях существующих инструментов автоматизации и т. д. После проведенного анализа и рассмотрения сотен вариантов необходимо разработать модель-прототип, которая в целом была бы приемлема для данной организации. Стандартные решения редко подходят для **конкретной** организации, поскольку особенности бизнеса, корпоративной культуры и сложившихся отношений не будут в них отражены. Модель превращается в жизнеспособное решение после многих итераций и доработок. В совокупности, данный путь занимает несколько лет при условии, что Высшее руководство не ослабит усилия на протяжении всего пути.

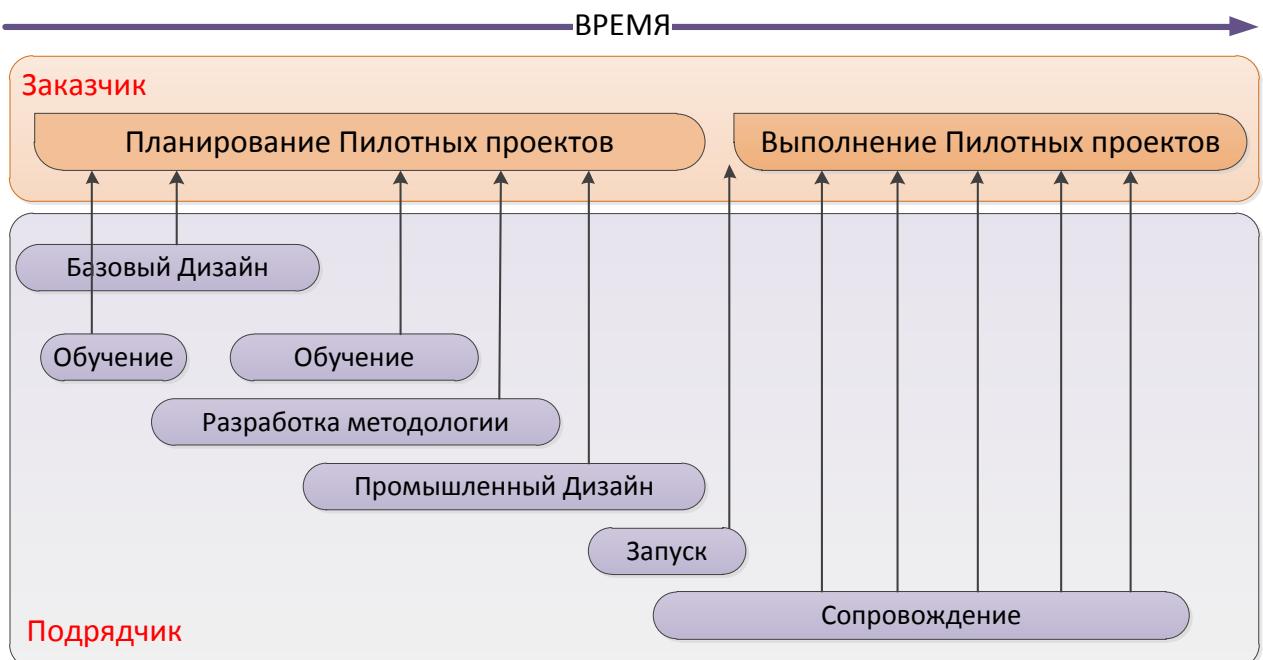
Второй вариант сокращает усилия и время Высшего руководства необходимое для поиска приемлемых решений. Консультанты, привлекаемые для проработки отдельных компонент системы, помогают не совершить грубых ошибок в методологии и дизайне информационной системы, обучить стандартным инструментам и техникам. Однако комплексное решение остается за рамками их возможностей, поскольку для этого требуется глубокое проникновение в особенности бизнеса данной компании.

Третий вариант нацелен на самое быстрое прохождение компанией всего пути от фазы **зарождения** до фазы **зрелости** в управлении проектами (см. выше). При этом должны предполагаться минимальные затраты времени и усилий Высшего руководства на преодоление указанной дистанции. На компанию-подрядчика возлагается ответственность за комплексное решение, а не за отдельные услуги, как во втором варианте. Разработка комплексного решения предполагает углубленного изучения бизнеса и корпоративной культуры заказчика, что в свою очередь требует от подрядчика соответствующей квалификации и опыта.



Подход, предлагаемый нашей компанией, относится к 3-ему варианту. Его особенностью является фокусировка на нескольких текущих бизнес-проектах Заказчика, которые выбираются им в качестве «Пилотных» при внедрении корпоративной системы управления проектами.

Этап планирования пилотных проектов позволяет передать навыки профессионального планирования руководителям проектов Заказчика и подготовить верные динамические модели пилотных проектов к запуску на выполнение. С другой стороны, планирование пилотных проектов позволяет нашим специалистам изучить особенности бизнеса Заказчика, разработать и реализовать детальные функциональные требования к информационной системе управления проектами, а также



методологические процедуры, составляющие корпоративный Регламент управления проектами.

Следуя указанному подходу, Заказчик, в качестве главных достижимых результатов, получает:

1. Профессионально спланированные в КИСУП выбранные Заказчиком Пилотные проекты.
2. Корпоративную Информационную Систему Управления Проектами (КИСУП), разработанную и настроенную согласно особенностям бизнеса Заказчика и специфике его проектов.
3. Обученный персонал на всех уровнях (высшее руководство; руководители проектов; руководители отделов и подразделений; сотрудники, привлекаемые в проекты; системные администраторы, обслуживающие КИСУП).
4. Регламент управления корпоративными проектами, также созданный в соответствии с особенностями бизнеса Заказчика, спецификой его проектов и корпоративной культуры.

На наш взгляд, основная цель качественного внедрения корпоративной системы управления, на которой должен сосредоточиться Подрядчик, – привести Заказчика к фазе Зрелости в управлении проектами (см. выше) в максимально короткие сроки. Указанный подход, по сравнению со многими опробованными нами вариантами организации комплексных внедрений, показал лучшую эффективность.