

# Внедрение проектного управления



Текст: Вячеслав Кузнецов



«Для осуществления большого проекта требуется огромное количество высококвалифицированных специалистов, и мы не хотим подходить к каждому проекту, как будто начинаем все сначала».

Джон Кенанджи, ИТ-директор OHSU

Вопросы проектного управления сегодня актуальны как никогда ранее. Системы управления проектами внедряются не только в коммерческих проектно-ориентированных компаниях, для которых проект – это базовая единица управления, но и активно встраиваются в систему государственного управления на совершенно новом уровне, который 10 лет назад еще невозможно было себе представить. Если ранее проектное управление рассматривалось как отдельное направление деятельности, применимое там, где требуется целевое управление инвестициями, то сейчас его принципы внедряются во все сферы деятельности организации.

Этому есть две основные причины. Во-первых, текущее состояние российской экономики требует тщательного планирования расходуемых средств. Во-вторых, возросшая конкуренция ставит перед компаниями новые вызовы в области эффективности их деятельности и способности системы управления гибко перестраиваться и своевременно реагировать на изменившиеся условия. Поэтому грамотное проектное управление становится тем конкурентным преимуществом, которое позволяет компании тратить ресурсы только там, где это нужно и гарантировать получение результата по стратегически значимым для компании вопросам. Проектно-ориентированный стиль управления доказал

свою эффективность как в части повышения прозрачности управления, так и в части гибкости и способности своевременно реагировать на изменение внешнего окружения проекта. Для большинства организаций применение проектных принципов управления является не самоцелью, а средством выживания и получения дополнительных преимуществ, невозможных при другом способе организации деятельности.

Но чтобы оправдать возложенные на проектное управление надежды, к построению системы управления проектами надо подойти правильно. Практический опыт внедрения как в организациях наших клиентов, так и в нашей Группе компаний выявляет основные проблемы, с которыми вам придется столкнуться на этом пути. В статье мы постараемся раскрыть некоторые из этих проблем, а также предложить наше видение наиболее эффективного пути внедрения системы управления проектами.

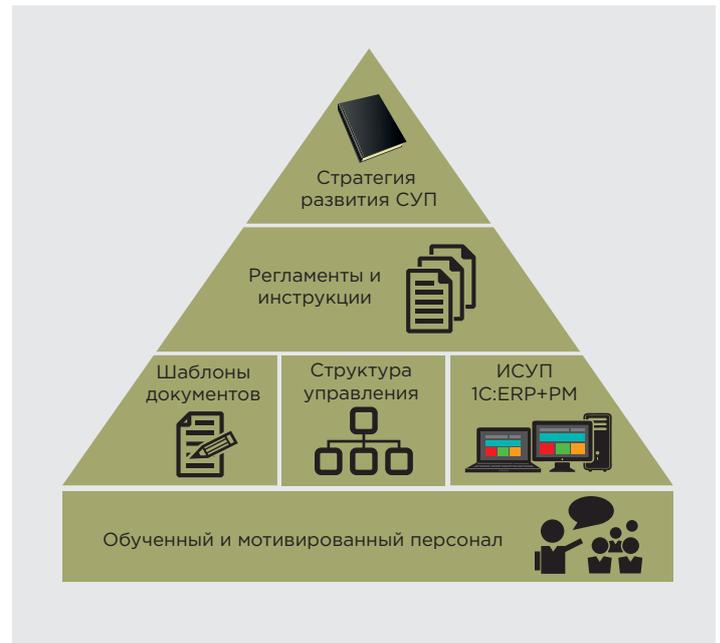
Для начала давайте определим, что такое «система управления проектами», чтобы однозначно понимать составляющие этой системы и общаться на одном языке. Система управления проектами состоит из шести взаимосвязанных блоков.

**Стратегия.** Прежде всего необходимо определить, в каком состоянии находится проектное управление в вашей организации и какие задачи являются первоочередными для ее развития.

**Регламенты и инструкции.** Далее вы должны определить правила работы по тем проектам, которые будут входить в вашу систему. И хотя не существует двух одинаковых проектов, и каждый раз вам придется сталкиваться с чем-то новым, не описанным в регламенте, – методология важна. Она позволяет применять стандартные отработанные приемы там, где это возможно, и экономит время, чтобы вы могли сосредоточиться на том, что является уникальным и значимым результатом вашего проекта.

**Шаблоны, структура и ИТ-решения.** Руководителю проекта и участникам потребуется помощь в реализации проекта. Чтобы команда не отвлекалась на бюрократические процедуры, длительные согласования и рутинные операции, необходимо предоставить ей шаблоны документов и проработать структуру управления, которая будет способствовать реализации проекта, а не противиться ей. Также важной составляющей системы является ИТ-решение, при помощи которого руководитель и команда будут осуществлять оперативное управление проектом, совместно разрабатывать и хранить документы, коммуницировать и отчитываться о реализации проекта перед руководством.

**Обученный и мотивированный персонал.** Обеспечение профессионального роста и лояльности руководителей проектов, а также повышение компетенций команды является одной из приоритетных целей при формировании и развитии корпоративной системы управления проектами. Инвестирование средств в развитие компетенций сотрудников способствует продвижению проектного управления.



1 Система управления проектами

Качество системы управления проектами определяется тем, насколько согласованы и проработаны данные блоки. И первая проблема, с которой довольно часто сталкивается команда по внедрению, – недостаточная вовлеченность руководства в процесс предстоящих изменений. Зачастую руководство проявляет неподдельный интерес к внедрению проектного управления, но в проекте не предусмотрены мероприятия, позволяющие руководству продемонстрировать свою заинтересованность сотрудникам. Чтобы не столкнуться с такой проблемой, запланируйте общие встречи с сотрудниками на начальном этапе внедрения.

На первом этапе ваша основная задача – сформулировать план развития проектного управления в вашей организации, гарантировать вовлечение руководства в процесс организационных изменений и продемонстрировать сотрудникам, что зарождающиеся перемены тщательно спланированы и развивают как организацию в целом, так и каждого работника.

В зависимости от глубины развития проектно-ориентированную деятельность в компании можно представить как:

- реализацию отдельных проектов;
- реализацию портфелей проектов;
- реализацию программ;
- осуществление проектно-ориентированной деятельности в целом в рамках мультипроектной среды.

В общем случае глубина развития проектного управления связана с тем, управление какими из объектов (проектами, портфелями, программами) поставлено в организации. Исходя из уровня, который достигла ваша организация, будут определены и мероприятия, которые необходимо предусмотреть в плане развития системы управления проектами. Например, если вы успешно организовали управ-



2

## Функции офиса управления проектами

ление единичными проектами и портфелями проектов, и теперь перед вами стоит задача по организации управления программами проектов, то для вас будет крайне важно определить особенности реализации фазы завершения программы. Особенностью программ проектов является значительное смещение уровня усилий в сторону фаз выполнения и завершения. Это вызвано:

- пиком интеграционных процессов при окончании входящих в программу проектов;
- сведением воедино параллельно выполнявшихся работ;
- необходимостью исправления накопившихся ошибок, выявленных при интеграции результатов проектов.

Чтобы разработать план развития на должном профессиональном уровне, вам необходимо провести анализ готовности системы управления к предстоящим нововведениям, согласовать свои планы с видением руководства, проанализировать лучшие и применимые к вашей организации практики проектного управления, грамотно определить заинтересованные стороны и учесть их интересы. На данном этапе мы проводим всесторонний и детальный анализ бизнес-процессов наших заказчиков, определяем готовность организации к внедрению проектного управления и совместно разрабатываем план развития, учитывающий ключевые особенности организации. Привлечение внешнего консультанта на данном этапе важно еще и потому, что позволяет оценить со стороны деятельность организации, разработать план развития, основанный не только на опыте сотрудников компании, но и на опыте привлеченного консультанта.

Далее необходимо провести первичную регламентацию проектного управления. На данном этапе перед вами будет стоять выбор.

Первый путь – сначала разработать регламент и приступить к реализации проектов только после его утверждения. Такой вариант подойдет вам в случае, если начало реализации проектов невозможно без разграничения ответственности и полномочий заинтересованных сторон, формализации процессов для внедрения информационной системы управления проектами, установления правил реализации проектов, которые все руководители должны начать исполнять одновременно. Но очевидны и проблемы, с которыми вам придется столкнуться. Дело в том, что очень сложно на начальном этапе, без апробации решений на практике, предусмотреть такую процедуру реализации проектов, которая будет исполнима во всех аспектах, будет эффективна и учесть все особенности организации. В этом случае подготовить профессиональный регламент управления проектами с первой попытки, не упустить важные детали позволит опыт наших сотрудников, которые разработали и внедрили не одну систему управления проектами.

Когда это возможно, мы рекомендуем использовать второй путь разработки регламента – пилотное внедрение. Если вы не уверены, каким образом формализовать проектную деятельность, с чего начать работы, что является важным для вашей системы управления, а что второстепенным – начните с пилотного проекта. Выделите значимый для вас проект, который может быть реализован в течение нескольких месяцев, назначьте его руководителем наиболее сильного проектного менеджера и поставьте ему дополнительную задачу – в рамках реализации получить не только продукты, предусмотренные самим проектом, но и разработать регламент реализации аналогичных проектов. Таким образом, в ваш регламент будет включено только то, что приносит результат в рамках реализации проекта, только те требования, без которых реализация проекта невозможна. Пожалуй, внедрение изменений путем параллельной апро-



**3** Алгоритм внедрения проектного управления

бации их на практике – самый эффективный путь разработки регламентов проектного управления.

Мы считаем, что надо начинать с пилотных проектов и еще по одной причине. Помимо того, что при реализации пилотного проекта вы определите правила работы, применимые для вашей организации, вы также докажете эффективность проектного подхода самим фактом его успешной реализации.

Естественно, что для таких проектов крайне важна профессиональная команда, обладающая достаточным опытом, чтобы предложить решения при возникновении различных препятствий на пути реализации, и достаточной скоростью для формализации процесса в короткие сроки, чтобы не задержать получение основных продуктов проекта. Команда пилотного проекта должна включать как специалистов заказчика, знающих и разбирающихся в специфике своего бизнеса, так и специалистов консультанта, имеющих необходимый опыт построения систем управления проектами и организации проектных офисов, потому что именно на пилотном проекте будут закреплены практики, которые транслируются на последующие проекты.

Однако у внедрения системы через пилотные проекты есть и свои недостатки – возрастает степень ответственности и влияния руководителя пилотного проекта на разработку регламента проектного управления. В данном случае возникает конфликт интересов, когда руководитель пилотного проекта при проработке процедур управления проектом старается облегчить жизнь руководителей проектов за счет ущемления интересов других участников. Сосредоточенность на реализации одного единственного проекта в рамках внедрения пилота может иметь негативный эффект, когда в регламент будут заложены ошибки, не позволяющие тиражировать решение на остальные проекты организации. Не допустить этого поможет, опять же, формирование смешанной команды реализации. В этом случае вы можете быть уверены, что лучшие практики будут зафиксированы и лягут в основу регламента проектного управления.

После того, как вы разработаете и утвердите регламент, необходимо организовать обучение сотрудников. Все участ-

ники проектной деятельности должны ориентироваться в установленных правилах, понимать причины появления в регламенте тех или иных требований и быть мотивированными на их исполнение. Спротивление сотрудников довольно часто тормозит внедрение нововведений, а иногда и сводит все усилия на нет. Не забывайте, что обеспечение профессионального роста и лояльности руководителей проектов является одной из приоритетных целей при формировании и развитии корпоративной системы управления проектами. Успех компании, это прежде всего успех входящих в ее состав проектных команд, поэтому позаботьтесь, чтобы ваши сотрудники были самыми компетентными специалистами. Мы поможем подобрать наиболее подходящий для ваших сотрудников курс обучения, организуем и проведем его. Можно пройти обучение на площадке нашего учебного центра, подготовленного для проведения подобных мероприятий, а также мы можем организовать выездную сессию для ваших сотрудников.

Еще одна проблема, с которой мы часто сталкиваемся при внедрении проектного управления, применима к организациям, которые надстраивают структуру проектного управления поверх уже существующей. Иными словами, когда происходит формирование матричной структуры управления. Фактически в организации появляются два контура управления: уже имеющийся в организации функциональный контур и вновь вводимый – проектный. Рассогласованность данных контуров в большинстве случаев приводит к нивелированию результатов перестройки системы управления, а подчас и к ухудшению управляемости системы в целом.

Чтобы исключить такие проблемы, необходимо особое внимание уделить реализуемости решений, заложенных в регламент проектного управления. Зачастую есть соблазн использовать для написания своего регламента примеры, разработанные в других организациях. Однако прямой перенос правил и подходов, успешно применявшихся в одной организации, скорее всего не оправдает себя в рамках другой. Каждая компания уникальна по своим характеристикам и особенностям управления, поэтому предлагаемые



4

Наглядные примеры правильного и недостаточного планирования

решения должны всегда подвергаться проверке на реализуемость. При проработке регламента управления проектами мы всегда особое внимание уделяем организационно-ролевой структуре управления, аккуратно распределяем полномочия и ответственность участников, снижая таким образом матричные конфликты. Также для преодоления матричного конфликта крайне важна вовлеченность высшего руководства организации, которую мы отмечали ранее. Если руководитель демонстрирует свою заинтересованность в построении проектно-ориентированной системы управления, регулярно использует ее для контроля реализации проектов и при корректировке портфеля проектов – количество матричных конфликтов снижается.

Скорее всего для поддержки происходящих в компании изменений вы решите выделить отдельную структуру – офис управления проектами. Фильтр, который такой офис выстраивает при принятии решения об открытии проектов, сводит к минимуму инициирование мелких и зачастую противоречащих друг другу проектов. Что в целом приводит к экономии ресурсов компании за счет сокращения количества мелких проектов, выполняемых децентрализованно без единого плана развития. Также сбалансированная координация ресурсов позволяет сотрудникам не переключаться от задачи к задаче и в результате работать более продуктивно. Контрольно-учетная функция офиса управления проектами также имеет важное значение для руководства компании. Все проекты оцениваются по единым критериям, и у руководства появляется возможность сравнения и отбора проектов. Особое значение контрольно-учетная функция приобрела в государственных органах, где под офисом управления проектами понимают структуры, в большей степени выполняющие контроль исполнения поручений, выданных проектной команде.

Но офис управления проектами не будет работать должным образом, если у вас нечетко определены

функции данного подразделения. А функции вы должны определить в зависимости от того, какого типа офис управления проектами вы хотите организовать.

Если проектный офис встраивается в существующую структуру управления, которая справляется с реализацией проектов, но требуется повысить прозрачность управления, то логичным будет формирование так называемой «проектной канцелярии» с дополнительной консультационной функцией.

Если же в рамках вашего офиса управления проектами осуществляется координация коммерческих проектов и основная задача – максимизация доходности портфеля проектов, то больший результат принесет централизованная модель офиса управления проектами. Офис управления проектами обеспечивает прозрачность структуры всех проектов организации, повышая уровень координации и согласованности. Он дает больше ясности, фокусируя на стратегии, ослабляет границы между подразделениями компании, создает и поддерживает внутреннюю среду для эффективного управления проектами. Если вы только приступаете к формированию офиса, то наши специалисты помогут в подборе сотрудников, проведя поиск, первичный отбор и всестороннюю оценку кандидатов.

Если же вы не готовы к формированию своего собственного проектного офиса, но при этом понимаете важность данного подразделения для целей внедрения и поддержания проектной методологии в организации, вы можете обратиться к нам для аутсорсинга специалистов проектного офиса.

Аутсорсинг проектных специалистов и/или функций проектного офиса – это услуга, позволяющая в большинстве случаев экономить ваше время и снижать затраты. Если компания принимает решение о внедрении проектного управления или сталкивается с новой для себя нишей, пробуя реализовать все своими силами, то в конечном счете это приводит к потерям. Экспериментируя своими силами, начиная с нуля, компания затрачивает большое количество времени и ресурсов, снижая темпы производства, отвлекая ключевых сотрудников. Этого можно избежать, привлекая на время всего проекта или в ключевых точках специалистов в области проектной деятельности. В результате сотрудники компании-заказчика получают уникальную возможность, не тратя время на поиски верных решений, воспользоваться знаниями и опытом специалистов и избежать множества ошибок.

Вернемся к основным элементам системы управления проектами. Итак, у вас есть план развития, регламент утвержден и исполняется, руководство с помощью офиса управления проектами осуществляет регулярный контроль и координацию проектной деятельности. Что дальше? А дальше вам необходимо позаботиться об удобстве работы ваших руководителей проектов и вашего проектного офиса. Практика показывает, что с ростом количества проектов возрастает необходимость в централизованной координации ресурсов и подготовке консолидированной аналитики. Если вы не предоставите в рас-

поражение своего проектного офиса и проектных команд развитую информационную систему управления проектами, то постепенно вы начнете утопать в потоке отчетов, согласований выделения ресурсов, бюджетах, расчетах возможности выполнения проектов. Для проектного офиса координация портфеля проектов превратится в кошмар администрирования.

Сегодня выбор решений для автоматизации управления проектами очень широк. Однако у нас не было ни одного примера внедрения, когда заказчик был удовлетворен базовым функционалом информационной системы управления проектами, заложенным разработчиком. Как бы ни было функционально и развито ИТ-решение, вы захотите внести в него изменения, которые согласовывали бы его с особенностями бизнес-процесса вашей организации. Если говорить о продуктах компании Microsoft, то вы должны понимать, что покупаете конечное решение, а доработки возможны, но будут дорогостоящими. Также распространена ошибка при выборе ИТ-платформы, когда на начальной стадии внедрения не берутся в расчет возможности интеграции информационной системы управления проектами с учетными системами компании. Согласитесь, гораздо удобнее, когда перечень сотрудников автоматизированно обновляется на основании информации из отдела персонала, когда оплата счета автоматизированно отображается в бюджете проекта, а регистрация в системе акта приема-передачи работ автоматизированно привязывается к календарному плану проекта. Имея сильную команду разработчиков 1С, мы предлагаем нашим клиентам услуги по внедрению информационных систем управления проектами на базе 1С, а также оказываем услуги по дальнейшему сопровождению и развитию системы.

Последняя типичная ошибка при внедрении проектного управления, негативные последствия которой проявляются не сразу, но начинают увеличиваться по мере повышения зрелости проектного управления в организации, – это игнорирование вопросов накопления успешного опыта.

После первых шагов по внедрению проектного управления в организации результаты очевидны – возрастает доля успешных проектов, повышается прозрачность и согласованность управления. Однако без продуманной системы обмена проектным опытом между руководителями проектов, без формирования базы проектных знаний ваша организация будет все более зависеть от личных качеств и успешности руководителей проектов. В случае их ухода или занятости на других проектах вы не сможете гарантировать качественную реализацию проекта. Поэтому система управления должна постоянно совершенствоваться, успешные практики, полученные в рамках одного проекта, должны становиться ее частью.

Чтобы обеспечить нашим клиентам постоянное совершенствование их систем, мы предлагаем услуги по аудиту систем управления проектами и информационных систем управления проектами. Однажды внедрив у себя



5  
Преимущества открытия проектов

систему управления проектами, по прошествии некоторого времени вы заметите, что система перестала быть эффективной. Это происходит потому, что компания растет, развивается и расширяется, а система управления вместо того, чтобы развиваться вместе с компанией, остается прежней. Аудит поможет выявить уровень текущего развития системы и ее соответствие уровню развития компании, стратегическим целям и текущим потребностям. По результатам аудита мы предоставляем заказчику детальный отчет и план развития. \

**Мы считаем проектное управление тем ключевым методом управления, который позволит повысить конкурентоспособность предприятий и российской экономики в целом. Проектно-ориентированный подход стремительно набирает популярность, что многократно усложняет выбор достойного консультанта и порождает множество спекуляций в данной сфере. Мы предлагаем нашим клиентам только те решения, которые доказали свою эффективность. Используя возможности ГК Остек в области проектного управления, организационных изменений, разработки и внедрения информационных систем, вы сократите сроки внедрения своих решений и повысите их качество.**