

Проектная методология для развития компании

© 2009 В.Н. Фунтов

кандидат технических наук, доцент

Международный институт менеджмента (ИМИСП)

В статье описаны состав и особенности системы управления проектами развития компании. Подробно рассмотрены все ее элементы, представлены рекомендации по организации и внедрению. Приведены проблемы и особенности реализации плана внедрения.

Ключевые слова: развитие компании, управление проектами, управление проектами развития, система управления проектами.

Любая компания развивается, проводя то или иное изменение своей внутренней или внешней деятельности в рамках осуществления собственной стратегии. Объектами развития являются практически все виды деятельности компании. Анализируя их, можно выделить процессы и планы развития, т.е. процессы и планы, целью которых является обеспечение выживаемости предприятия и отрасли, создания и завоевания новых рынков и прироста прибыли в долгосрочной перспективе. Как правило, эти уникальные и ограниченные во времени инициативы по развитию - так называемые проекты развития - не формализуются вообще или формализуются недостаточно.

Для формализации и организации эффективного управления ими предлагается ввести понятие *проекта развития*, как проекта, направленного на повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности продукции организации для достижения стратегической цели¹, а также применить к этим проектам существующую методологию и практику проектного управления².

Корпоративная система управления проектами развития (КСУПР) строится на базе существующих подходов к системам управления про-

ектами компании³ и включает в себя: регламентацию бизнес-процессов управления, инфраструктуру, роли и кадровое обеспечение, информационную систему управления проектами развития (ИСУПР), мотивацию и систему распространения знаний (рис. 1)⁴.

Для использования системы в практической деятельности компании необходимо комплексное взаимосвязанное внедрение и дальнейшее использование этих элементов. Среди подзадач внедрения можно отметить следующие:

• создание терминологии по управлению проектами развития;

• классификация проектов развития компании;

• введение и постоянная работа с КРІ (ключевыми показателями исполнения) проектов развития;

• определение ролевых описаний участников проектов развития и их ответственности;

• определение и описание типовых способов организации проектов развития;

• описание жизненного цикла проектов развития с необходимой степенью детализации;

• определение основных процессов и процедур управления проектами развития на различных стадиях жизненного цикла;

³ Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы.

⁴ Фунтов В.Н., Сенько А.А. Опыт разработки и внедрения стандартов управления проектами в деятельность по развитию добывающего предприятия // Управление проектами. 2007. № 2 (7). Сентябрь.

¹ Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы. Теория и практика: Монография. СПб., 2009. (Серия "Практика менеджмента").

² Пинто Дж. Управление проектами. СПб., 2004.

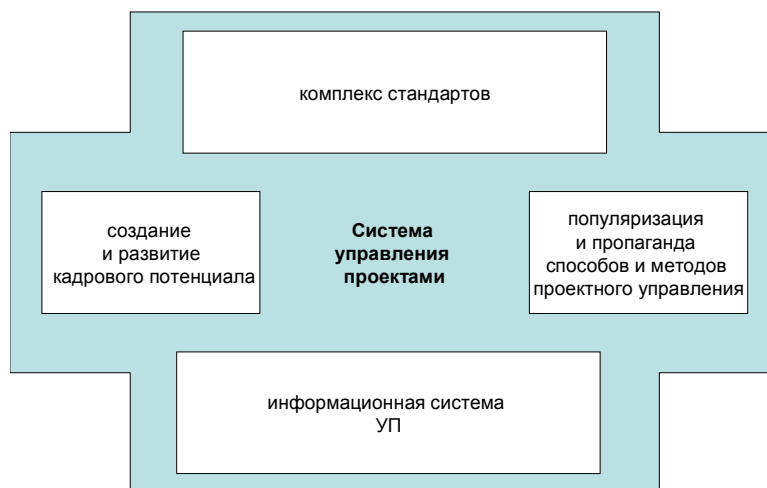


Рис. 1. Составные части системы управления проектами развития

- определение принципов мотивации в проектах развития;

- внедрение соответствующей информационной системы управления проектами развития.

Мероприятия по внедрению КСУПР традиционно охватывают гораздо более широкий, чем установка программного обеспечения, спектр задач - от внедрения идеологии, формализации процедур сбора и хранения управленческой информации до осуществления изменений в организационной структуре управления и перераспределения обязанностей.

Проекты по внедрению подобных систем можно отнести к классу организационных и (или) технологических проектов, т.е. проектов, в той или иной степени ведущих к развитию структуры или технологии управления компании. Их отличительной особенностью является то, что от успеха или провала проекта может зависеть эффективность развития организации в целом или ее отдельных подразделений. По этой причине тщательное планирование и контроль не только технических, но и человеческих аспектов внедрения системы приобретают особую важность.

Сформулируем несколько наиболее часто встречающихся ошибок планирования внедрения КСУПР:

- Цели внедрения и ожидаемые результаты не определены заранее или определены не в полном объеме. Жесткие временные ограничения, нетерпеливость или непоследовательность руководства могут не позволить достичь целей в полном объеме.

- Ввод в эксплуатацию всех компонентов КСУПР планируется одновременно. Это может привести к значительному усложнению внедрения и делает проблематичным стабилизацию работы системы в целом.

- Планируется мгновенный перевод всей деятельности компании по развитию на использование системы.

Существует ряд подходов к организации внедрения КСУПР.

В первом варианте руководство компании собственными руками и по собственному усмотрению организует процесс изменений-внедрений без участия внешнего консалтинга. При этом выделяются все необходимые ресурсы, сохраняется конфиденциальность, накапливается будущий опыт, создаются кадры. В то же время присутствует субъективность понимания, внедряется то, что хочется (wants), вместо того, что нужно (needs).

Для более корректной и независимой постановки принципов и первичного сопровождения проектного управления могут быть приглашены внешние консультанты. Степень их участия, как правило, ограничивается первыми постановочными периодами внедрения и последующего надзора.

Второй подход подразумевает внедрение КСУПР силами специально приглашенной консалтинговой компании. Ее опыт организационных изменений позволит избежать многих подводных камней. Полностью минимизировать риски неудачного внедрения в этом случае невозможно, но часть их берет на себя подрядчик.

Третий вариант включает в себя наем в штат внутреннего специалиста по развитию и (или) методологии управления проектами, которому и будет поручена организации всего внедрения и который будет работать в качестве внутреннего консультанта, разрабатывающего и реализующего программу внедрения, а после фиксации изменений - обеспечивать методологическую поддержку реализации проектов развития. Стоимость

такого специалиста обычно на порядок ниже стоимости договора с консультантами. Однако в таком случае все риски внедрения руководство фирмы берет на себя.

Возможен также и смешанный подход в виде аутстаффинга (outstuffing), когда внешние специалисты по методологии управления проектами развития работают в качестве внутренних консультантов. Передачи знаний в этом случае не происходит вообще.

В любом случае организационные изменения, связанные с внедрением КСУПР, рекомендуется проводить в виде корпоративного проекта развития или даже корпоративной программы развития.

Внедрение может быть проведено в двух основных вариантах.

“Горизонтальное внедрение” (название условно и связано с воображаемой матрицей, где по вертикали перечисляются все проекты развития компании, а по горизонтали все элементы КСУПР - рис. 2), т.е. все элементы КСУПР внедряются и испытываются на одном-двух пилотных проектах развития. Желательно взять пилотные проекты развития разных категорий или типов, но не жизненно важных для деятельности компании. Например, это может быть проект разработки нового продукта категории В или С (исходя из так называемого продуктового ABC-анализа) и проект внедрения несложной информа-

ционной системы в одном из филиалов или обеспечивающих подразделений. Это снижает риски получения плохой репутации проектного управления, дает дополнительное время для отработки элементов КСУПР и снижает чувствительность к качеству результатов.

После отработки системы на этих пилотных проектах элементы системы внедряются в другие связанные или родственные проекты, например, по участникам или типу проекта развития, пока все проекты не будут использовать все элементы КСУПР. На рис. 2 это иллюстрируется воображаемым горизонтальным закрашиванием.

Другой вариант, **“вертикальное внедрение”**, подразумевает первоначальное внедрение одного-двух элементов КСУПР на все проекты (или их большую часть) развития. Далее происходит отработка результата, оптимизация и последовательное применение всех остальных элементов на остальных системах. На вышеупомянутой матрице это иллюстрируется вертикальным закрашиванием (рис. 3). Первыми внедряемыми элементами КСУПР должны быть наиболее понятные элементы, разделяемые и одобряемые сотрудниками предприятия. Обычно начинают с документации, простых процессов формализации проекта развития.

Можно использовать и **смешанное “вертикально-горизонтальное”** внедрение, когда часть



Рис. 2. Первый вариант внедрения системы управления проектами



Рис. 3. Второй вариант внедрения системы управления проектами

элементов КСУПР применяется на первых этапах жизненного цикла проектов развития, например, инициирование и планирование. Дальнейшее направление определяется после анализа этого первого шага.

В проектно-ориентированных компаниях (т.е. компаниях, чей бизнес связан с выполнением и продажей проектов) значение проектного менеджмента очевидно всему персоналу. Там более или менее проработаны структурно-организационные подходы к реализации проектного управления и, как правило, уже существует отдельное организационное подразделение, ответственное за контроль проектной деятельности, сбор, сохранение и распространение информации. В этом случае внедрение протекает гораздо легче. Работой с проектами развития может заниматься отдел проектов (Project Management Office или Department), независимый от других функциональных отделов, или входящий в состав отдела ИТ.

Однако и здесь могут быть определенные сложности, связанные с тем, что обычно проекты развития вовлекают многие другие отделы компании и менеджеры Проектного офиса могут не иметь достаточных полномочий даже для управления всеми участниками проектной команды, не говоря уже о решении проблем с внутренними заказчиками и потребителями проекта. В таких проектах рекомендуется вводить отдельные роли защитников, спонсоров из числа высших руководителей компании для решения проявляющихся политических проблем.

Для компании, не ориентированной на проекты и имеющей процессную ориентацию, проектный менеджмент не “виден” совсем (управление проектами раньше не осуществлялось вообще). Здесь нет инфраструктуры и сложившихся подходов, нет ролей руководителей проектов и членов рабочей группы.

Внедрение в данной ситуации проходит по-разному - и легче, и тяжелее. Много зависит от настроенности руководства, готовности сотрудников, сложившихся правил и иных обстоятельств.

Если взять, как пример, большое производственное предприятие, то при лояльности руководства, современности менеджмента, наличия явных проблемных зон в развитии внедрение пойдет медленно, но в правильном направлении. Или, наоборот, при консервативности понимания, старых методах управления внедрение может вообще не состояться.

Условия внедрения

Условиями внедрения КСУПР являются анализ и коррекция существующей стратегии развития или ее первая разработка, построение дерева стратегий, инвентаризация существующих инициатив развития, их КРІ и формулирование иных возможных вариантов.

При эффективной организации процесса внедрения необходимо ответить на несколько вопросов:

- Кто будет управлять деятельностью по управлению проектами развития сейчас и в будущем?

- Кто будет обеспечивать методологическую поддержку?
- Кто будет контролировать эту деятельность?
- Где взять кадры для правильной организации и исполнения проектов развития, как их подготовить?
- Что можно использовать в качестве поддерживающей информационной системы управления проектами развития?
- Кто будет оптимизировать и улучшать данную методологию и документооборот?
- Как будет финансироваться сам проект внедрения КСУПР и дальнейшее управление проектами развития?
- Какова стратегия развития компании в будущем?

Права и полномочия руководителя внедрения

Наиболее эффективно, с точки зрения будущих ситуаций, назначение руководителем внедрения внутреннего сотрудника фирмы, например, директора по развитию, стратегического или коммерческого директора или директора по качеству. Такой статус даст проекту необходимые рычаги, оперативное управление в силу загрузки руководителя может быть осуществлено координатором или заместителем.

Руководитель проекта внедрения КСУПР должен иметь следующие права:

- оперативного получения необходимой информации от структурных подразделений и руководства компании;
- участия в производственных совещаниях компании;
- выбора участников проекта внедрения;
- формирования структуры затрат при создании команды проекта (помещение, оргтехника, расходный материал и т.п.);
- распределения обязанностей и степени ответственности по этапам работ между участниками команды;
- разработки указаний на уровне всей компании;
- равные с функциональным руководителем на распоряжение административным ресурсом;
- доступа к необходимой информации;
- заключения договоров с привлекаемыми специалистами, подразделениями, фирмами;
- контроля за деятельностью привлеченных специалистов, подразделений, фирм;
- обеспечения доступа к информации;
- освобождения от ряда основных обязанностей для полной занятости на проекте в первый год разработки;

- приоритета в рассмотрении вопросов команды по проекту.

Если во внедрении участвует внешний консалтинговый подрядчик, то статус руководителя проекта от заказчика должен быть выше, чем руководителя проекта от подрядчика.

Критические факторы успеха

Можно сформулировать перечень состояний критических факторов успеха, когда внедрение системы не стоит начинать, а именно: отсутствие должной поддержки руководства, сопротивление корпоративной культуры компании, отсутствие системы делегирования полномочий, отсутствие системы стимулирования персонала, высокие риски внедрения, отсутствие подготовленных специалистов, информации, высокая стоимость внедрения.

Типовой план внедрения

Типовой план проекта внедрения КСУПР состоит из следующих этапов и пакетов работ (выполняемых последовательно или параллельно):

- Определение объективной необходимости формализации работы по развитию и возможности преобразований, оценка рисков, анализ затрат и выгод.
- Формулирование и одобрение проекта внедрения.
- Получение поддержки руководства фирмы.
- Необходимая формализация внедрения системы, как внутреннего проекта развития (участники, описание, ресурсы, время).
- Старт проекта внедрения.
- Первая углубленная диагностика деятельности по развитию для определения состояния и последующего планирования будущего проекта:
 - инвентаризация существующих инициатив развития и системы их инициирования;
 - анализ существующей стратегии (или ее разработка), определение дерева стратегий, подстратегий;
 - формулирование иных возможных инициатив развития.
- Детальное планирование и одобрение плана проекта внедрения.
- Проведение обязательного комплексного вводного обучения руководства и наиболее активных участников проектной деятельности, создание "критической массы" сотрудников - будущих участников проектов развития, которое включает в себя введение терминологии, вопросы стратегии фирмы, развития внутренних и внешних аспектов, целеполагания, управления

проектами, коммуникаций, управления временем и др.

- Разработка первых элементов системы - ряда простых пилотных процедур КСУПР для первичного использования, документации, информационной системы или их частей, если внедрение идет поэтапно.

- Запуск выбранных процедур на пилотном проекте развития или иных существующих инициативах по развитию.

- Обратная связь, коррекция, уточнение.

- Повторение цикла с усложнением и увеличением числа пилотных проектов развития.

- Отработка документации, описание всех частей системы в корпоративном стандарте.

- Проведение специализированного обучения, обучения на рабочих местах.

- Использование и последующее внедрение информационной системы, обеспечивающей ресурсно-календарное планирование и контроль проекта.

- Разработка всех элементов системы - регламентирующих документов, положений, описаний ролей, регламента управления проектами развития.

- Последующее тестирование, коррекция и окончательный ввод в эксплуатацию.

- Углубление внедрения.

Рассмотрим важнейшие этапы проекта внедрения.

Диагностика и ее методы

Диагностика деятельности по развитию позволяет провести оценку текущего состояния, определить исходную позицию компании, точку, откуда следует двигаться, внедряя систему управления проектами развития в фирме. Она может быть краткой или полной, обобщенной или детализированной по подразделениям, процессам и инициативам развития. Диагностика обычно состоит из нескольких этапов, непосредственно связанных с последующими этапами жизненного цикла проекта развития:

- Анализ текущего состояния вопросов развития - стратегии, стратегических показателей, KPI, системы BSC и др.

- Анализ существующих инициатив по развитию.

- Анализ существующих проектов развития.

- Анализ существующей деятельности, связанной с управлением проектами.

- Анализ связанных с развитием проблем.

- Определение, выбор стратегии их решения.

- Предложение конкретных рекомендаций по решению.

Любая диагностика использует *методы и инструменты*, имеет фокус на определенной ка-

тегории изучаемых - подразделений или отдельных сотрудников, правила, документы. Для проведения описываемой диагностики можно рекомендовать такие методы, как:

- использование для анализа элементного состава модели системы управления проектами;

- диагностика фирмы по модели зрелости управления проектами Г. Керцнера⁵;

- метод KJ (Kawakita Jiro)⁶;

- метод глубинных интервью с ключевыми сотрудниками предприятия;

- метод причинно-следственной связи Ишикавы;

- SWOT-анализ;

- экспертные мнения;

- детальный анализ предоставленной вторичной информации;

- методы системы менеджмента качества.

Опрашиваемые работники компании разбиваются на группы: будущие или текущие активные участники проектной деятельности; предварительно обученные основам управления проектами; сотрудники создаваемой инфраструктуры управления проектами; руководство предприятия; руководители функциональных подразделений; текущие подрядчики, участвующие в решении вопросов, касающихся проектной деятельности.

Можно проанализировать некоторые методы диагностики.

Обучение

Обучение является обязательной составляющей внедрения и имеет своей целью:

- формирование критической массы знающих и принимающих управление проектами развития;

- завоевание лояльности;

- передачу знаний и умений;

- знакомство с методологией проектного менеджмента;

- формирование и знакомство участников проекта внедрения.

Обучение необходимо строить, исходя из аудитории. Так, обучение руководителей фирмы имеет свою специфику, состоящую в том, что они не имеют достаточного времени, обладают практическими навыками, имеют завышенные ожидания, амбиции. Фактически руководителей надо не обучать, а знакомить с методологией, заручаться их лояльностью.

Обучение линейных менеджеров-руководителей, на практике использующих методы уп-

⁵ Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. Компания АйТи, 2003.

⁶ Беркун С. Искусство управления ИТ проектами. СПб., 2007. (Серия "Библиотека программиста").

правления проектами, тоже имеет свою специфику: они непосредственно участвуют во внедрении и применении, поэтому должны быть знакомы и с теорией, и с практикой, у них больше времени и меньше навыков и амбиций.

На практике сформировалось несколько основных правил обучения управлению проектами, показавших свою эффективность при проведении обучения, а именно⁷: обязательная предварительная активная диагностика, либо с помощью предварительных интервью в компании с применением активных методов сбора информации либо в своего рода фокус-группе, организованной из участников непосредственно в первые часы занятий; использование максимально адаптированных материалов; применение единого сквозного учебного проекта; использование комбинации активных приемов при обучении; четкая проработка условий проведения; продуманный и подготовленный раздаточный материал; обязательное тестирование и обратная связь после проведения программы.

Разработка бизнес-процессов управления проектами развития

Жестким ограничением при разработке бизнес-процессов управления проектами является учет текущих процессов компании и возможное наличие системы менеджмента качества. При этом часто подразумевается обязательная коррекция или перестройка организационной структуры и процессов. Формируемое описание бизнес-процессов “как есть” и разработка новых (“как должно быть”) должны учитывать результаты диагностики, а также:

- существующую структуру и бизнес-процессы фирмы;
- сложившиеся отношения, взаимодействия, традиции;
- существующий документооборот;
- утвержденные ранее стандарты.

Для максимально эффективного внедрения системы управления проектами развития, а также снижения рисков можно порекомендовать минимально необходимые изменения.

Например, в проектно-ориентированной компании возможен перенос или копирование существующих бизнес-процессов управления проектами (по основной деятельности) на проекты развития. Копирование имеет синергетический эффект, создавая еще ряд похожих процессов и не возмущая сложившуюся практику. В то же время необходима адаптация этих процессов к

специфике проектов развития, в большей степени их смягчение.

В типовой проектно-неориентированной структуре данных процессов просто нет, хотя и в этом есть свой плюс - на чистой почве новые (правильно организованные) процессы могут стать более живучими.

Постепенное внедрение

Внедрение должно иметь постепенный эволюционный (не революционный) характер. Объект применения проектной методологии - инициатива по развитию - нечетко, неформализованно выражен, обладает нечеткими показателями достижения, вследствие чего данная инициатива не столь видима и отчетлива для окружающих, как бизнес-инициатива.

Разработка документации

При разработке организационно-распорядительной документации необходим учет текущего документооборота фирмы, применяемого в деятельности по развитию, он рассматривается как жесткое ограничение. Документы минимально изменяются и постепенно внедряются, начиная с апробации на нескольких проектах, на обучении.

Построение коммуникаций

При внедрении используются такие средства коммуникаций, как корпоративный журнал, информационные бюллетени, интранет-портал фирмы, служебные записки, массовые рассылки по электронной почте, обучение, видео- и аудиоматериалы, встречи с рабочей группой, встречи с глазу на глаз, презентации для больших и малых групп.

Вопросы организации использования информационной системы

Информационную систему управления проектами развития (ИСУПР) определим как организационную и программно-техническую среду:

- предоставляющую руководству компании, руководителю и рабочей группе проекта инструменты выработки и реализации сбалансированных управленческих решений;
- охватывающую разные уровни управления проектами развития и фазы их жизненных циклов;
- позволяющую обеспечить эффективность управления и координацию выполнения работ по проектам развития⁸.

ИСУПР имеет свои специфические особенности, в частности:

⁸ Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы.

⁷ Фунтов В.Н. Управление проектами в компании: Только активное обучение! // Бизнес-образование. 2004. № 1 (16).

- ограниченное (иногда небольшое) число пользователей и их различная компетенция во владении программным обеспечением.

- необходимость минимизации усилий по работе с ней из-за нехватки ресурса времени в проектах развития;

- желательность сетевой версии для облегчения обмена информацией и опытом реализации проектов;

- необходимость связи с используемыми корпоративными системами бюджетирования, документооборота (если проекты развития учитываются в этих системах);

- жесткая формализация проектов развития на начальных фазах, особенно на фазе инициирования.

Классификация возможных вариантов программного обеспечения (ПО) для ИСУПР может быть проведена по следующим принципам:

- неспециализированное ПО - различные программы, не предназначенные непосредственно для управления проектами и календарно-ресурсного планирования, но применяемые для планирования, визуализации, анализа, например средства MS Office;

- отдельные модули по управлению проектами к существующим ERP-системам, например - в составе 1С-8 или SAP R3;

- специализированное ПО управления проектами с вариантами “слабых” (например, MS Project, Spider Project) и “мощных” (Primavera, Open Plan) программных продуктов (понятия “слабые” или “мощные” связаны с возможностями управлять малыми или большими объемами данных (число работ, число проектов, число спецификаций, подрядчиков, функционал) и дифференциацией предложения (число версий, настроенность на разную специфику проектов).

Ввод в действие

Описанные выше действия заканчиваются формализацией и утверждением результатов внедрения. В первую очередь это касается формализации стратегии компании (где подстратегия развития получает свое законное место и четко привязана к проектам развития). Утверждается стандарт управления проектами развития. В виде приказа по предприятию или на общем собрании объявляется о введении ИСУПР в реальную эксплуатацию. Создается внутреннее подразделение, обеспечивающее эксплуатацию созданной системы. Начинают учитываться все инициативы по развитию в законодательном порядке.

Описываемые ранее такие процедуры внедрения, как обучение заполнению документов, совместное обсуждение стандартов, относятся к мягким формам внедрения. Тем не менее, применение создаваемой документации, бизнес-процессов необходимо закрепить более жестко. Для этого рекомендуется описывать бизнес-процессы во внутрен-

них стандартах предприятия, например в стандартах системы менеджмента качества. Внедрение документов и стандартов необходимо провести, издав соответствующий приказ руководства.

Тем более необходимо учитывать все инициативы по развитию и открывать проекты приказами генерального директора.

Эффективность результатов

Эффективность внедрения ИСУПР определяется следующими индикаторами:

1. Большая определенность в целях и результатах проектов развития. Использование системного подхода в первую очередь позволяет предприятию выбрать верный вектор развития, концентрируя ресурсы в приоритетных направлениях.

2. Появление персонального ответственного за бюджет - руководителя проекта.

3. Увеличение количества проектов развития, соответственно, ускорение развития компании.

4. Возможность выбора руководством экономически более эффективных проектов, менее рискованных. Все инициированные проекты рассматриваются на соответствие стратегии компании.

5. Минимизация рисков различной природы, отказ от неэффективных, бесполезных внедрений, предотвращение возможных потерь.

6. Возможность донесения до руководства нужных инновационных идей и предложений. Формирование механизма оперативного учета и оценки всех поступающих идей проектов развития. Существенное увеличение количества и качества предложений по изменению.

7. Развитие персонала, вовлеченного в проекты, путем получения навыков работы в проектных командах, расширения кругозора, выработки управленческих компетенций, налаживания взаимодействия с другими структурными подразделениями.

8. Повышение экономической эффективности инвестиций в развитие. Появление экономии затрат.

Последний вопрос оценки экономической эффективности внедрения достаточно непрост. Проекты развития по своей природе уникальны, практически невозможно сравнить и сопоставить состояние “до” и “после”. Расчет ROI и тому подобных показателей эффективности в этих ситуациях неправомерен. Кроме того, высчитывать прямую отдачу только от проектов развития, рассматривая их в чистом виде, нельзя. Эффект может быть получен лишь благодаря оценке всей совокупности управленческих процессов.

Можно выделить также немедленные и отложенные эффекты. Последние, проявляющиеся в будущем, с трудом поддаются калькуляции. Это выгоды верхнего стратегического уровня, например, рост инвестиционной привлекательности компании, ее готовность к изменениям, общая эффективность, конкурентоспособность, что можно оценить только на качественном уровне.