

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ МНОГОПРОФИЛЬНОГО МЕДИАХОЛДИНГА



**Дубовик Михаил Федорович**

Исполнительный директор учебно-консультационного центра «ТЕКОРА». Сертифицированный специалист УП по стандартам IPMA и PMI.

Принимал участие и руководил проектами разработки и внедрения корпоративных систем управления проектами в различных компаниях: медиахолдинге «Мега-рос менеджмент», сети гипермаркетов «Мосмарт», НК «ЮКОС» и его управляемых обществах (ОАО «Ачинский НПЗ», ОАО «Воронежнефтепродукт», ОАО «Юганскнефтегаз», ОАО «Томскнефть»). Имеет опыт работы на международном рынке УП. Автор ряда публикаций по проблемным вопросам управления проектами: организация виртуального проектного офиса, стратегическое планирование проекта, автоматизация процессов управления рисками, подходы к календарному планированию (от классических до современных).

Разработал и проводит пять авторских тренингов на базе УКЦ «ТЕКОРА». Является разработчиком и преподавателем программ MBA «Управление проектами» (Высшая школа бизнеса «МИРБИС») и «Основы управления проектами» (Академия народного хозяйства при Правительстве РФ).

Москва

Каждая компания использует свой подход к построению системы управления проектами (СУП). Многие фирмы начинают внедрение «от софта», т. е. уделяют максимум внимания информационной подсистеме, забывая, что программное обеспечение — всего лишь инструмент автоматизации действующих управленческих процессов. Иные увлекаются проработкой, анализом эффективности и реконструкцией устоявшихся, порой достаточно эффективных процессов. Третьи видят панацею в жесткой ориентации на предметную область компании и обучении персонала. Каким же должен быть сбалансированный подход к построению корпоративной СУП в многопрофильном холдинге, где реализуемые проекты существенно отличаются друг от друга? В статье рассматриваются подходы к классификации проектов в компании, иерархические «схемы» управления, а также особенности ролевой структуры УП.

**Ключевые слова:** системы управления проектами и программами, управление портфелем проектов и программ, передовой опыт и практика проектного управления, обучение и сертификация специалистов проектного управления, информационные технологии в системах управления проектами и программами.

## ВВЕДЕНИЕ

Потребность во внедрении проектных методов управления и построении системы управления проектами (СУП) в компании возникает по ряду причин. Наиболее часто встречаются следующие:

- ◆ количество реализуемых проектов увеличивается, при этом ключевые критерии успеха проектов выполняются не всегда и не полностью;

- ◆ руководство компании осознает, что успех проектов во многом зависит от квалификации и мотивации отдельных, чаще всего немногочисленных, профессиональных менеджеров проектов;
- ◆ компания начинает масштабный значимый проект и осознает, какие последствия повлечет за собой неуспешность его реализации;
- ◆ партнеры компании (чаще западные) предъявляют жесткие

требования к процессам управления проектами;

- ◆ наличие системы управления проектами является одним из условий участия компании в тендерах.

Однако на пути менеджера проекта по внедрению корпоративной системы управления проектами (КСУП) часто возникают проблемы, связанные с недостаточной зрелостью и готовностью компании. В частности, низкая мотивация персонала и недостаточное внимание высшего руководства к проекту могут значительно усложнить внедрение КСУП.

Проект внедрения корпоративной системы управления проектами в многопрофильном медиахолдинге «Мегарос менеджмент»

в г. Комсомольск-на-Амуре начался в достаточно благоприятной ситуации. Руководство компании на практике демонстрировало свою заинтересованность в проекте, персонал был должным образом мотивирован. Но даже в такой благоприятной ситуации менеджеру проекта внедрения КСУП пришлось столкнуться с рядом трудностей, которые позволили сделать выводы и извлечь определенные уроки, которыми автор хотел бы поделиться в данной статье.

## 1. ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ

Многопрофильный медиахолдинг, организационная структура которого показана на рис. 1, в

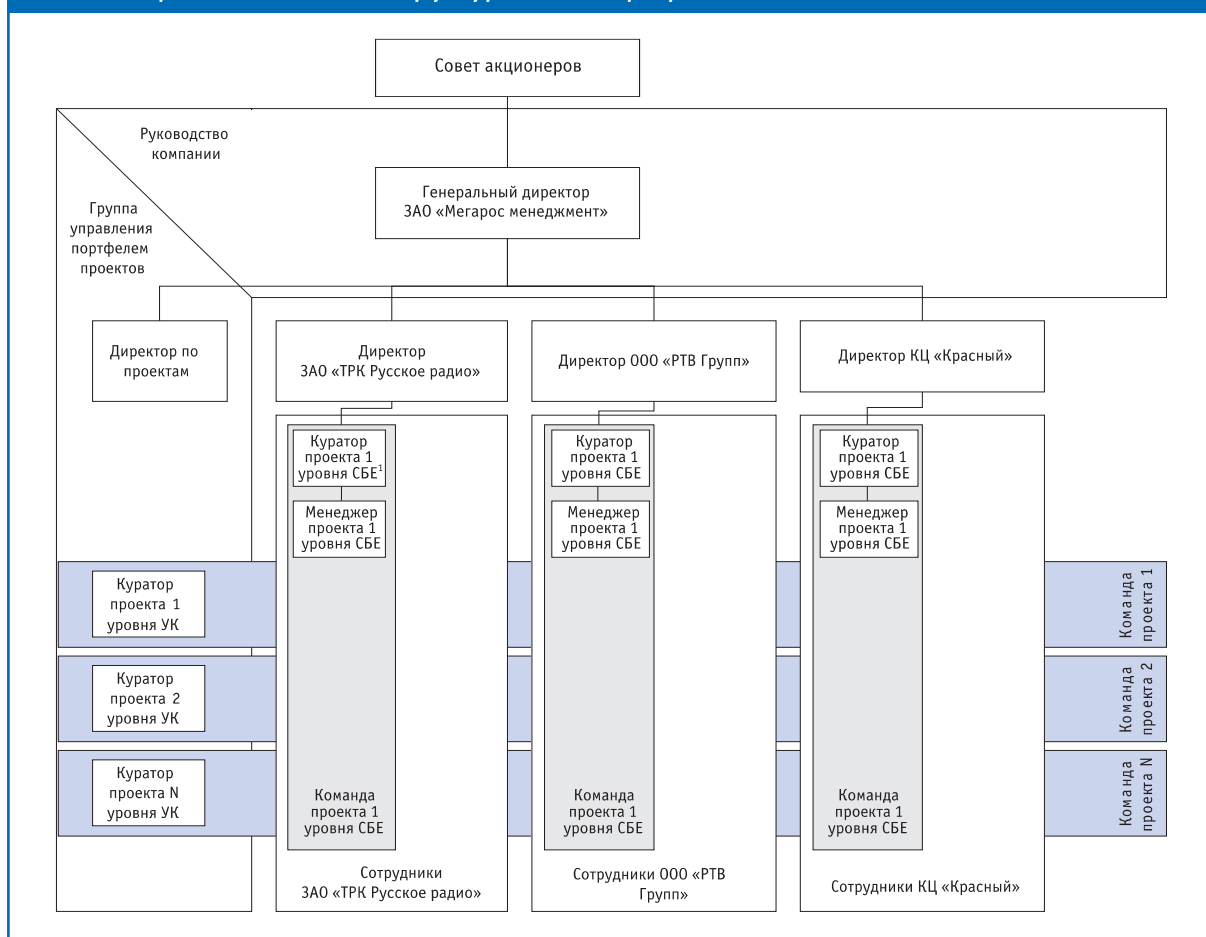
ходе своей деятельности реализует довольно большое число разнообразных проектов. Именно тот факт, что холдинг является многопрофильным, обуславливает разнообразие проектов в портфеле компании.

В числе реализуемых проектов были выделены основные:

- ◆ маркетинговые;
- ◆ строительные;
- ◆ организационные;
- ◆ инвестиционные;
- ◆ IT-проекты;
- ◆ технические;
- ◆ проекты внутреннего развития и др.

Компания имеет успешный опыт реализации проектов, налицо явная заинтересованность руководства и понимание полезности

Рис. 1. Организационная структура многопрофильного медиахолдинга



<sup>1</sup> Стратегическая бизнес-единица

внедрения проектных методов управления. Некоторые из сотрудников прошли обучение управлению проектами в различных учебных заведениях.

В то же время в компании были выявлены: отсутствие утвержденной проектной терминологии, недостаточная регламентированность деятельности проектных менеджеров и команд. В частности, позиции менеджера и куратора проекта, которые можно увидеть на рис. 1, существовали де-факто, однако никак не были зафиксированы де-юре. В результате понимание этих ролей среди персонала компании существенно различилось. Некоторые сотрудники при интервьюировании называли в качестве менеджера проекта и куратора одно и то же лицо. План развития персонала в области УП не разрабатывался, что негативно сказывалось на наличии и использовании ключевых компетенций управления проектами в компании.

Результаты исследования состояния предприятия перед внедрением СУП (фаза инициации) графически представлены на рис. 2.

Полученные результаты позволили более четко поставить задачу и выбрать наиболее эффективную стратегию внедрения. Упор в первую очередь предполагалось сделать на выравнивание ситуации с целеполаганием и определением проекта внедрения — более четко очертить содержание проекта, зафиксировать границы предметной области, продумать этапы внедрения и функциональные рамки для каждого из этапов. В частности, было выявлено очень разное понимание содержания и результатов проекта в различных подразделениях холдинга и управляющей компании. Также акцент следовало сделать на повышении квалификации персонала — организовать четкую систему обучения с рядом вводных тренингов по УП для проектной команды, создать многоуровневую ролевую программу для персонала компании, специализированные тренинги для групп специалистов, внедрить обучение по стандарту управления проектами компании и др.

## 2. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Совет акционеров холдинга поставил задачу перед управляющей компанией: в сжатые сроки разработать и внедрить многоуровневую корпоративную систему управления проектами, обеспечивающую возможность оперативной оценки, планирования и контроля реализации проектов, в которых участвуют как отдельные стратегические бизнес-единицы компании (подразделения холдинга), так и управляющая компания, а также совет акционеров.

## 3. СТРАТЕГИЯ ВНЕДРЕНИЯ

По итогам обследования предприятия была выявлена достаточно высокая готовность компании к переменам, мотивированность персонала на всех уровнях, готовность к значительной перестройке системы управления всем холдингом при необходимости. Основными стратегическими постулатами, вынесенными на обсуждение советом по развитию, были следующие:

- ◆ полномасштабное внедрение — предлагаемое решение распространяется на все типы проектов;
- ◆ трехуровневая модель — концепт прототипа системы предполагает наличие трех уровней управления (холдинг, управляющая компания, отдельная стратегическая бизнес-единица);
- ◆ в качестве информационной поддержки выбрано EPM<sup>2</sup>-решение на базе Microsoft Office Project 2003;
- ◆ функциональность КСУП включает управление портфелем проектов компании — прорабатываются и внедряются

Рис. 2. Результаты исследования предприятия перед внедрением СУП (максимальная оценка — 25)



<sup>2</sup> EPM — Enterprise Project Management.

- функции офиса УП для портфельного управления;
- ◆ создание центра компетенции по управлению проектами — в компании проходят подготовку несколько специалистов, способных поддерживать и развивать систему согласно выбранной стратегии в долгосрочной перспективе;
  - ◆ ролевое обучение — в процессе внедрения разрабатываются и реализуются несколько программ обучения персонала, участвующего в проектах на различных ролях (менеджеры проектов, администраторы, кураторы и члены проектных команд);
  - ◆ система оценки эффективности КСУП — для определения и расчета эффекта внедрения КСУП используется динамическая модель оценки, по которой каждый завершившийся проект оценивается как минимум тремя его участниками (менеджером, куратором и членом проектной команды) на предмет его успешности и качества выполнения основных управленческих процедур, причем как основа для анализа эффективности внедрения используется динамика совокупных показателей;
  - ◆ аудит системы через год — наряду с постоянно действующей внутренней системой оценки эффективности КСУП через год планируется проведение внешнего аудита профильными специалистами.

#### 4. СХЕМА РЕШЕНИЯ

Структура предложенного решения состоит из следующих элементов.

- 1) Корпоративный стандарт управления проектами, включающий основные разделы:
  - ◆ типовой проект;
  - ◆ процессы управления проектами;
  - ◆ проектные структуры и роли в проектах;
  - ◆ альбом форм основных документов по управлению проектами.
- 2) Информационная система УП:
  - ◆ EPM-решение на базе Microsoft Office Project 2003.
- 3) Персонал:
  - ◆ полномасштабное обучение персонала (программа — 30 часов);
  - ◆ профили основных позиций персонала, участвующего в управлении проектами;
  - ◆ разработка и внедрение позиции директора по проектам.
- 4) Система оценки эффективности КСУП:
  - ◆ методика оценки;
  - ◆ план аудита и анализа системы.

#### 5. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

Разнообразие проектов компании по содержанию, масштабу и сложности привело к возникновению идеи о трех уровнях управления:

- ◆ уровень холдинга;
  - ◆ уровень управляющей компании;
  - ◆ уровень стратегической бизнес-единицы (СБЕ).
- Контуры управления на каждом из уровней позволили делегировать полномочия по принятию решений по проектам низкой приоритетности совету по развитию — как управляющей компании, так и отдельной СБЕ. Благодаря этому совет акционеров смог непосредственно участвовать в принятии решений по высокоприоритетным проектам.

Таким образом, при инициации проекта одним из важнейших решений, влияющих на дальнейшее управление, является определение приоритета. Решение принимается на основании утвержденной советом акционеров классификации проектов и фиксируется в соответствующем приказе. Основными классификационными признаками, влияющими на приоритет проекта, являются:

- ◆ бюджет проекта;
  - ◆ количество вовлеченных в проект бизнес-единиц;
  - ◆ тип проекта с точки зрения возврата инвестиций (прямой возврат, непрямой и т. д.).
- Все вышеназванные характеристики определяются на этапе инициации и фиксируются документально в момент старта проекта.

#### 6. РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА

Ролевая структура управления включала как классические, постоянные роли менеджера проекта, куратора и члена проектной команды, так и специфические временные роли.

##### 6.1. ИНИЦИАТОР ПРОЕКТА

Временную роль инициатора проекта исполнял тот, кто заполнил и передал на рассмотрение документ под названием «Инициативное предложение», который является первым формальным документом проекта. В этот простой документ включаются: идея и сущность проекта, первоначальная формулировка его целей и полезности для компании, приблизительная оценка стоимости проекта, его примерная продолжительность и основные результаты.

Главными задачами, решаемыми с помощью этого документа, являются формализация процесса подачи проектных идей, более четкое их осмысление и формулировка. По итогам полугодового анализа выявлен факт снижения количества заявок на запуск проектов по сравнению с периодом, когда этот процесс происходил в форме устного согласования. Заполнение документа порой приводило инициатора к мысли о бесперспективности проекта, в этом случае обсуждение идеи происходило на уровне бизнес-единицы, не выходя за ее пределы. Кроме того, наличие заполненного документа позволяло более четко понять круг заинтересованных лиц в проекте, очертить так называемую «зону интереса» к нему и более взвешенно подойти к назначению менеджера и куратора проекта в дальнейшем. Занесение формализованной идеи проекта в реестр проектов на самом раннем этапе позволило значительно повысить качество проектного учета. Реестр проектов стал не просто хранилищем информации о ведущихся проектах, архивом не только завершенных, но и отклоненных проектов. Аудит архива отклоненных идей в дальнейшем позволит вернуться к некоторым из них.

Обязанности инициатора проекта, независимо от принятого по проекту решения, завершались на заполнении инициативной записки. В случае принятия идеи инициатора сменял ответственный за инициацию. Эта дополнительная и «лишняя», на первый взгляд, роль была введена по настоянию совета акционеров. В обязанности ответственного за инициацию входили разработка ТЭО и

бизнес-плана (при необходимости, в зависимости от уровня и приоритета проекта). Первоначальная идея делегировать эти задачи инициатору проекта, подающему предложение, была отвергнута из-за логичного предположения о том, что необходимость в дальнейшем заниматься бумажной работой, расчетами проекта может отпугнуть творческих людей, так называемых генераторов идей, роль которых в медиабизнесе не учитывать было бы совершенно неразумно.

Исключительно рекомендательный, а не обязательный характер имела сноска в корпоративном «Стандарте по управлению проектами» о том, что ответственным за инициацию желательно назначать инициатора проекта. Понимание, что не каждый «генератор идей» будет хорош в качестве бизнес-администратора, вынуждало методологов настаивать на этой связи как на прямой и обязательной. С другой стороны, необходимость заполнения формального документа значительно повысила качество первоначальной проработки идей, выносимых на коллегиальное обсуждение.

### 6.2. ЧЛЕН ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ. УЧАСТНИК ПРОЕКТА

Специфика бизнеса компании предполагает большое количество подрядчиков, внешних исполнителей, аутсорсинговых компаний, поэтому было принято решение о разделении таких ролей, как «член проектной команды» и «участник проекта». Членом проектной команды может являться только штатный сотрудник компании, привлеченный к проекту. Участником проекта является внешний по отношению к компании исполнитель.

Это может быть как частное лицо, так и представитель компании-подрядчика или ее организационная единица (вся компания, отдел, служба и т. д.) Права и ответственность члена проектной команды и участника проекта различны. Это касается правил взаимодействия с менеджером проекта и участия в совещаниях, принятия решений и разрешения конфликтов.

### 6.3. КУРАТОР ПРОЕКТА

Фактически роль куратора уже существовала в компании, однако она не была подкреплена и зафиксирована на уровне регламентов. В «Стандарте по управлению проектами» были выделены три типа кураторов — в соответствии с тремя схемами управления. Чем сложнее проект, чем выше степень его приоритетности, тем более высокие требования предъявляются к обязанностям куратора проекта. Для высокобюджетных проектов высокого приоритета возможно назначение куратора из состава совета акционеров.

### 6.4. ДИРЕКТОР ПО ПРОЕКТАМ

Роль директора по проектам первоначально не планировалась. Ее необходимость стала очевидной в ходе анализа проектируемых бизнес-процессов и их оптимизации. В частности, в ходе опытной эксплуатации системы стало ясно, что пилотная зона должна включать несколько проектов, причем желательно разного типа, приоритета и уровня. В противном случае тестирование системы будет малоэффективным. Проработка регламента опытной эксплуатации наглядно показала необходимость введения роли директора по проектам.

Дальнейший анализ ситуации показал наличие группы постоянных задач проектного управления, часто связанных не с ведущимися проектами, а с предварительной проработкой и учетом идей и инициативных предложений, их согласованием и ранжированием. Связанные с этими задачами полномочия можно было бы делегировать директору по проектам, что позволило говорить о необходимости выделения данной роли в отдельную должность. Дополнительными причинами этого явились:

- ◆ большое число реализуемых проектов, что вызывает необходимость единого центра учета, анализа и контроля;
- ◆ ярко выраженный портфельный принцип управления — большое количество реализуемых проектов группируется в портфели по нескольким принципам (чаще всего функциональному, организационному или согласно действующим внутренним классификаторам);
- ◆ большое количество рассматриваемых идей, не всегда доходящих до реализации, что вызывает потребность в их централизованном учете и архивировании;
- ◆ потребность в общекорпоративном центре компетенции по управлению проектами.

После согласования с советом акционеров и руководством управляющей компании был проанализирован профиль позиции и разработана должностная инструкция директора по проектам. В число его основных обязанностей входят следующие:

- ◆ поддержка осуществления проектов на разных уровнях управления в организации за счет мониторинга и контроля,

применения единой методологии, выполнения утвержденных стандартов, процедур и шаблонов;

- ◆ подготовка аналитической и обобщенной отчетности для высшего руководства по портфелю и различным программам;
- ◆ организация и поддержка процессов определения приоритетов проектов и оптимизации распределения ресурсов;
- ◆ содействие в координации ресурсов, участвующих в различных проектах;
- ◆ управление портфелем проектов, поддержка принятия решений высшим руководством;
- ◆ разрешение конфликтов по поводу ресурсов между проектами на уровне организации;
- ◆ разработка, поддержка и развитие корпоративных стандартов управления проектами;
- ◆ участие в развитии информационной СУП;
- ◆ в исключительных случаях руководство отдельными (наиболее приоритетными, масштабными или сложными) проектами.

Приведенный перечень функциональных обязанностей директора по проектам однозначно позиционирует его как одного из представителей высшего руководства компании, подчиненного непосредственно генеральному директору.

Директор по проектам является членом совета по развитию — коллегиального органа, существующего в холдинге для принятия коллегиальных решений по вопросам стратегии развития компании. Кроме того, он входит в состав иных управляющих органов компании,

напрямую или косвенно участвующих в принятии решений по проектам.

Поскольку создание офиса проекта на данном этапе не было признано целесообразным и не входило в предметную область проекта, было принято решение часть функций, обычно относящихся к проектному офису, передать директору по проектам. К ним, в частности, относились:

- ◆ консультационная (вплоть до обучения) и административная поддержка менеджеров проектов;
- ◆ многопроектное планирование и координация проектов;
- ◆ аудит КСУП.

Зона ответственности директора по проектам в перспективе может быть пересмотрена в зависимости от принимаемых руководством компании организационных решений.

## 7. ШАБЛОНЫ ДОКУМЕНТОВ

В рамках «Стандарта по управлению проектами» был разработан альбом форм основных проектных документов. В его состав вошли 14 документов. В зависимости от типа проекта, а следовательно, от используемой схемы управления, менеджер проекта использует набор из различного числа шаблонов — от шести до 14.

Идеи, оформленные в виде «Инициативной записки», в обязательном порядке попадают в «Реестр проектов». Он содержит информацию не только о ведущихся («Реестр реализуемых проектов») и завершенных проектах («Архив проектов»), но и о проектных идеях, как отклоненных, так и находящихся в разработке.

В случае принятия положительного решения о дальнейшей проработке ответственный за инициацию организует подготовку «Технико-экономического обоснования» и «Бизнес-плана» проекта (в зависимости от типа проекта). После их утверждения он передает ответственность назначаемому «Приказом о запуске проекта» менеджеру проекта для разработки «Плана проекта».

Менеджеры проектов, участвовавшие во внедрении СУП, акцентировали внимание разработчиков на процессе выделения и распределения ресурсов между конкурирующими за них проектами. Часто возникала ситуация, когда выделенные функциональным руководителем (обещанные) специалисты через некоторый промежуток времени оказывались уже задействованными в других проектах.

Разработанный «Лист согласования человеческих ресурсов» предназначался для использования менеджером проекта в процессе организационного и ресурсного планирования. Проблема привлечения сотрудников в проект на полную занятость формально снимается после выпуска «Приказа о запуске проекта», в котором содержится полный перечень команды проекта. Фамилии частично задействованных в проекте сотрудников других подразделений вносятся в «Лист...», согласуются с функциональными руководителями и утверждаются вместе с «Планом проекта», неотъемлемой частью которого он является.

Кроме того, в «Плане проекта» четко фиксируются цели проекта, определяются основные результаты, утверждаются предположения и ограничения,

которые могут повлиять на него, а также определяются ключевые показатели и их значения, достигаемые в ходе проекта.

Существовавший в компании «Итоговый отчет по проекту» был дополнен и расширен. Для удобства менеджеров проектов его структура была разработана в соответствии со структурой «Плана проекта». Плановые показатели и критерии успеха проекта, зафиксированные и утвержденные в «Плане проекта», в «Итоговом отчете» сравниваются с фактическими для облегчения процесса принятия решения об успехе проекта.

Презентация «Итоги проекта» подготавливается менеджером по результатам проекта для обеспечения обмена информацией и опытом между менеджерами различных подразделений, а также для самостоятельного анализа.

## 8. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДСИСТЕМА

В качестве базиса для информационной подсистемы КСУП было выбрано решение EPM (Enterprise Project Management) на базе Microsoft Office Project 2003.

Microsoft Project уже использовался отдельными менеджерами холдинга для управления некоторыми проектами, однако этот процесс не был регламентирован, выполнялся ограниченным числом менеджеров и не являлся обязательным. Не хватало единой корпоративной информационной системы, тесно связанной с методологией проектного управления компании.

Информационная подсистема предполагала наличие следующих рабочих мест:

- ◆ менеджера проекта;
- ◆ куратора проекта;
- ◆ члена проектной команды;
- ◆ директора по проектам;
- ◆ члена совета акционеров;
- ◆ внешнего участника проекта.

При реализации IT-составляющей проекта была предусмотрена возможность ограниченного доступа к проектной информации для менеджеров, находящихся вне корпоративной интрасети.

Информационная система на базе Microsoft Office Project объединила три территориально удаленных друг от друга офиса компаний холдинга. Менеджер проекта создает на своем рабочем месте календарный план проекта, который затем публикуется в корпоративном реестре проектов на центральном сервере. С этого момента план становится доступным для всех участников и заинтересованных сторон проекта. В соответствии с корпоративным стандартом, данные о фактическом выполнении работ и финансовых затратах по проектам еженедельно вводятся менеджерами и исполнителями в информационную систему. Это дает возможность руководству, партнерам и инвесторам получать актуальную информацию о ходе проектов.

Был создан единый пул корпоративных ресурсов. Публикуя на проектном сервере свой проект в первый раз, менеджер проекта задает довольно большое число характеристик проекта для дальнейшего использования в аналитических отчетах: тип проекта, приоритет, подразделение и т. д. В зависимости от введенных данных он получает доступ к ресурсной информации, от единого пула до отдельных ресурсных пулов

подразделений. Директор по проектам обеспечивает процесс координации и планирования действий нескольких бизнес-единиц при реализации проектов.

Новые возможности Microsoft Office Project 2003 по работе с рисками и возникающими вопросами по проекту также нашли применение: закладка «Риски» используется при реализации высокоприоритетных проектов и содержит актуальную информацию о проектных рисках для информирования совета акционеров.

## 9. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Третьей и, пожалуй, основной составляющей любой системы управления являются люди. Для обеспечения высокого качества проектных решений была создана совместная команда из представителей всех подразделений, а также консультантов по управлению проектами.

В первую неделю после запуска проекта все члены проектной команды прошли обучение по программе «Эффективное управление проектами» для создания единого терминологического пространства, выработки общего понимания начинающегося проекта и первоначального согласования рамок и границ проекта. Это была единственная общая неадаптированная программа обучения. В дальнейшем были разработаны специализированные корпоративные программы обучения в соответствии с проектными ролями участников.

В частности, после утверждения корпоративного стандарта все участники проектного управления прошли обучение в

объеме 16 академических часов. Все менеджеры проектов прослушали курс «Календарное планирование и контроль проектов с использованием Microsoft Office Project 2003». Аудиторное обучение в классах позволило разъяснить сотрудникам общие понятия о системе, ее назначение и функции. Кроме того, в процессе внедрения все сотрудники по 2–4 часа индивидуально обучались на рабочих местах особенностям и специфике корпоративного решения.

Общее время обучения превысило 40 академических часов для каждого участника проекта. Именно этот факт во многом определил качество внедрения и успех проекта. Команда проекта с самого начала говорила на одном языке, сразу же были сняты терминологические и иные барьеры в понимании целей и содержания проекта. Участие в обучении представителей высшего руководства и совета акционеров значительно повысило статус обучения и проекта в целом.

## 10. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

В результате вышеизложенного была разработана и апробирована трехуровневая КСУП. Проект как объект управления был четко определен, была разработана классификация проектов и выделены три схемы управления для проектов разного типа. Была налажена система оформления и учета проектных идей. На коллегиальное обсуждение в совете по развитию выдвигались более обдуманные и адекватные идеи, и хотя их количество уменьшилось, качество проработки значительно

возросло. Информация о ведущихся и завершенных проектах стала доступна всем заинтересованным лицам.

В компании описана и внедрена в практику ролевая структура управления. Четко определены зоны ответственности для каждой проектной роли. В организационно-штатной структуре компании появилась новая позиция директора по проектам. В его зону ответственности входят элементы портфельного управления. Портфель проектов холдинга стал более сбалансированным. Количество проектов, одновременно реализуемых в компании, снизилось, при этом улучшилась их обеспеченность ресурсами, как людскими, так и финансовыми.

В корпоративном стандарте выделены и описаны процессы управления проектами. Наиболее сложная фаза проекта — инициация — четко определена и формализована. Ответственность распределена между несколькими участниками, что повысило качество принимаемых проектных решений и уменьшило риски — как проекта, так и общекорпоративного управления инновациями. Значительно снизилось количество времени, потраченного на обсуждение и анализ неперспективных и заведомо неприемлемых проектных идей. Планирование стало обязательным управленческим процессом для проектов любого масштаба и сложности. Это значительно снизило количество и остроту ресурсных конфликтов между подразделениями. Формализован процесс завершения проектов, извлечения уроков и обмена этой очень важной информацией между менеджерами проектов холдинга.



Проектная документация стандартизована и унифицирована. Количество используемых документов приведено в соответствие с масштабом и сложностью проектов.

Внедрена информационная подсистема управления проектами. Автоматизированы процессы корпоративного управления проектами, включая ведение реестра проектов, планирование и контроль как на уровне отдельных проектов, так и на уровне портфеля. Налажена регулярная отчетность о ходе выполнения проектов, что значительно снизило время, необходимое на выявление отклонений при реализации проектов, и повысило скорость реагирования на эти отклонения менеджеров проектов. Доступ к проектной информации в режиме реального времени улучшил информированность менеджеров на всех уровнях управления. Это значительно уменьшило среднее время обработки и принятия решений о внесении изменений в «План проекта». Оно снизилось с двух недель (периодичность собрания совета по развитию) до двух-трех дней.

Предполагаемый срок окупаемости проекта составляет 12 месяцев. Анализ эффективности внедрения осуществляется на базе методики, в основе которой лежит определение и оценка динамики качества формальных процессов управления проектами и собственно качества результатов проекта, т. е. его успешности.

Оценка осуществляется по итогам проекта. Помимо менеджера проекта и куратора в ней могут участвовать любые заинтересованные лица, включая представителей совета акционеров.

Анализу подвергается динамика показателей реализации проектов компании. Изменение обоих показателей в сторону увеличения характеризует взаимосвязанный процесс повышения эффективности реализации проектов по причине повышения качества процессов УП. Динамика одного из показателей без соответствующей динамики второго может свидетельствовать о нестабильности и неэффективности системы — ее излишней формализации и «тяжести» либо о большом количестве «авральных работ», частом использовании поддержки проекта высшим руководством вместо применения стандартных процедур.

К основным выводам, сделанным командой проекта во главе с менеджером, можно отнести следующие.

- ◆ Определение проекта никогда не бывает лишним. Четкая постановка задачи, определение целевых критериев успеха вкпе с четко очерченными рамками и функциональными границами проекта — основа успеха.

Различное восприятие результатов проекта в разных подразделениях холдинга часто приводило к непониманию и конфликтам. В частности, осознание важности регламентирования взаимодействий между подразделениями значительно упростило проработку разделов стандарта, описывающих расширенную и полную схемы управления. Необходимость формализации проектного управления внутри подразделения отрицалась некоторыми сотрудниками; другие весь проект представляли себе как внедрение Microsoft Office Project

2003, забывая о значительном блоке работ по разработке регламентной базы.

- ◆ «План — ничто, планирование — все». Избитая истина в тысячный раз продемонстрировала свою точность. Некоторые ошибки нельзя объяснить ничем, кроме низкого качества планирования проекта. В частности, пилотная эксплуатация системы в течение некоторого времени находилась под угрозой срыва. Причиной этого оказалось то, что в плане проекта были некорректно учтены командировки и распределение нагрузки ее ключевых участников — членов совета акционеров и генерального директора управляющей компании. Своевременное изменение графика проекта и внесение корректив позволило выполнить пилотную эксплуатацию точно в срок.

- ◆ Обучение команды проекта необходимо проводить в самом начале проекта. Опыт проекта показал, что обучение является максимально эффективным, если планировать и проводить его как расширенное установочное совещание. В круг рассматриваемых вопросов разумно включить согласование общего глоссария и терминологии проекта, формирование общего единого понимания самого проекта, а также некоторые элементы командообразования. В результате участники проекта начинают яснее понимать существующие проблемы, а также четко формулируют вопросы к руководству проекта и компании.

- ◆ Поддержка высшего руководства — мощнейший двигатель проекта. Чем авторитетнее

куратор проекта, тем проще процесс разрешения конфликтов и сложных ситуаций в проекте. Куратор из числа членов совета акционеров — идеальный выбор. Кроме того, куратор из числа представителей высшего руководства компании значительно повысил статус проекта, показал персоналу важность проекта, продемонстрировал заинтересованность руководства в успехе, что оказало сильное влияние на мотивацию менеджера проекта и его команды.

- ◆ Сначала бизнес-процессы, потом «софт». Проект наглядно показал, что особое внимание следует обратить на бизнес-процессы: гораздо сложнее обязать специалистов составлять инициативные записки, разрабатывать план проекта согласно требованиям, готовить регулярные отчеты, чем убедить и научить их использовать программное обеспечение для автоматизации своих действий. В первую неделю пилотной эксплуатации было составлено

достаточно большое число инициативных записок, однако качество их оставляло желать лучшего. После их аудита менеджером проекта к дальнейшему рассмотрению было допущено менее половины. Во вторую неделю количество инициативных записок резко уменьшилось. Только после проведения обучения корпоративному стандарту, в программе которого были разъяснения и рекомендации по заполнению проектных документов, количество и качество записок повысилось до необходимого уровня. Это позволило, в частности, сделать еще один вывод, описываемый ниже.

- ◆ Не стоит питать иллюзий насчет того, что корпоративный стандарт объемом 100 страниц будет детально самостоятельно изучен каждым сотрудником компании. Первая рассылка стандарта для согласования с функциональными руководителями выявила порядка двух десятков замечаний и предложений о поправках. После проведения специализированного

курса по корпоративному стандарту их количество возросло в пять раз.

В планах руководства холдинга — постоянный аудит эффективности работы корпоративной системы управления проектами и ее совершенствование по мере развития бизнеса. В пользу этого утверждения свидетельствует тот факт, что в течение первых шести месяцев эксплуатации три схемы управления были дополнены четвертой — облегченной, для краткосрочных и простых проектов. Число используемых формальных документов в ней сведено к минимуму, используются лишь четыре обязательных: инициативная записка, план проекта, еженедельный и итоговый отчеты. Требования к компетентности менеджеров в области управления проектами сегодня используются не только при назначении менеджеров, но и при наборе персонала, а новые сотрудники проходят обязательное обучение работе с корпоративным стандартом на основе корпоративных методических материалов.