

Полковников Алексей Владимирович
Дубовик Михаил Федорович

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: РИСКИ, ФАКТОРЫ УСПЕХА, ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Разработка и внедрение корпоративной системы управления проектами (КСУП) представляет собой комплекс последовательных мероприятий. Это внутрикорпоративный проект, требующий создания стратегии и тактики реализации. В статье анализируется опыт внедрения КСУП в российских компаниях, рассматриваются особенности и типовые риски таких проектов. Вниманию читателей предлагается модель критических факторов успеха подобных проектов и примеры ее использования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

системы управления проектами и программами, управление проектами в организации, оптимизация проектно-ориентированной деятельности организации



1. КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

овышение эффективности управления проектами в компании в целом и снижение зависимости управленческих решений от субъективных факторов — опыта менеджеров проектов, интересов руководителей отдельных подразделений, коммуникационных проблем — достигается за счет внедрения единой *корпоративной системы управления проектами* — КСУП.

КСУП вводит единые принципы и требования к управлению проектами. При инициации, организации и выполнении любого проекта используются типовые управленческие процедуры, согласованные параметры, формы отчетности и информационное обеспечение.



Полковников А. В. — управляющий партнер группы компаний «ТЕКОРА», вице-президент СОВНЕТ, национальный ассессор IPMA, сертифицированный менеджер проектов CRM категории В (IPMA), PMP (PMI) (г. Москва)

Дубовик М. Ф. — исполнительный директор учебно-консультационного центра «ТЕКОРА», сертифицированный специалист УП по стандартам IPMA и PMI, автор ряда публикаций по проблемам управления проектами (г. Москва)

Действия участников регламентируются в соответствии с их ролями и фазами проекта и подкрепляются принятыми в рамках единых корпоративных стандартов методиками, инструкциями, шаблонами документов, инструментами.

В результате внедрения единой системы управления проектами в корпорации могут быть созданы следующие основные элементы.

1. *Корпоративный стандарт управления проектами*, включающий:

- единую для компании классификацию и структуру описания проектов, программ и портфелей;

- процедуры формирования, оптимизации и мониторинга портфелей проектов и программ, унифицированные процедуры инициации, планирования, организации, контроля выполнения и завершения проектов;

- организационную структуру УП на уровне отдельных проектов и компании в целом;

- типовые методики, шаблоны документов и формы отчетности, связанные с процедурами управления.

2. *Единая информационная система управления проектами*, обеспечивающая поддержку процедур управления проектами, опирающаяся на общую модель описания проектов и включающая рабочие места, соответствующие ролям основных участников.

3. *Квалифицированный персонал*, понимающий свою роль и ответственность, мотивированный и эффективно взаимодействующий в системе управления проектами.

На структуру и содержание элементов КСУП влияют различные факторы, в частности, специфика реализуемых проектов, организационная структура компании, ее исторически сложившаяся практика управления, корпоративная культура. В зависимости от этих и многих других факторов возможны различные организационные решения, наличие разных уровней формализации нормативно-регламентных документов, степени автоматизации и т. д.

2. ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ КСУП: ЗАДАЧИ И РИСКИ

Разработка и внедрение КСУП — не разовая процедура, а комплекс последовательных мероприятий, внутрикорпоративный проект, требующий определенной стратегии и тактики реализации.

Цели проекта внедрения КСУП, как правило, отражаются в показателях повышения эффективности реализуемых в компании проектов, программ развития и инвестиционного процесса для проектно-ориентированного бизнеса в целом. Результатами данного проекта могут являться:

- «работающие» формальные процедуры инициации, планирования, организации выполнения, контроля и завершения проектов и программ;

- необходимые организационные структуры (например, стратегический комитет, офис проекта и др.);

- согласованные роли и функции (менеджер проекта, куратор проекта и др.);

- специализированная информационная система;

- обученный персонал;

- база нормативных показателей и / или архив документов по реализованным проектам.

К особенностям проектов внедрения КСУП можно отнести:

- сложность формулирования и согласования четких целей и требований к конечным результатам и критериям успеха проекта, возможное изменение (уточнение) требований к результатам в ходе реализации проекта;

- повышение формализации в подготовке и принятии управленческих решений, налагающее дополнительные требования по квалификации и степени ответственности персонала, следствием чего является высокая зависимость от человеческого фактора;

- необходимость проведения организационных изменений, что может быть связано с конфликтом интересов отдельных подразделений и руководителей.

Таким образом, проект внедрения КСУП относится к типу «открытых», т. е. к проектам, которые достаточно сложно спланировать с высокой степенью точности на начальной стадии. Соответственно, планирование и реализация проекта выполняются поэтапно с учетом достигаемых результатов. Для успеха такого типа проектов особую важность приобретают задачи разработки адекватной общей стратегии реализации, с выделением ключевых фаз и промежуточных результатов.

Переход на единые технологии управления проектами в различных компаниях осуществляется по-разному. Выбор той или иной стратегии реализации обусловлен как спецификой самих проектов компании, так и текущим состоянием развития бизнеса, готовностью компании к внедрению КСУП. Разработка стратегии обычно начинается с анализа предпосылок и задач внедрения, выбора приоритетных целей с учетом рисков и ограничений.

Типовые риски подобных проектов связаны как с организационными ошибками (выбором стратегии, подбором и вовлечением персонала, позиционированием проекта в компании), так и с человеческим фактором (недостаточной мотивацией, низкой квалификацией персонала).

Опыт авторов позволяет утверждать, что наиболее часто встречаются риски, связанные с:

- ошибками целеполагания и определения проекта, отсутствием сбалансированного подхода к стратегии внедрения;
- неадекватными ожиданиями участников проекта;
- недостаточностью поддержки проекта его ключевыми участниками;
- ошибками при создании команды проекта;
- недостаточной квалификацией и мотивацией персонала.

3. ФАКТОРЫ УСПЕХА ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ КСУП

Специалистами группы компаний «ТЕКОРА» разработаны и применяются специальные инструменты, позволяющие на начальных

этапах проекта внедрения КСУП определить его риски, оценить готовность компании к внедрению и разработать соответствующую стратегию.

В качестве одного из инструментов, позволяющих определить готовность компании к внедрению, может использоваться *система оценки ключевых факторов успеха проекта внедрения КСУП*. Данная система основана на списке контрольных вопросов, разработанном на базе анализа типовых рисков (см. раздел 2 настоящей статьи) и обобщения опыта проектов внедрения КСУП, реализованных в различных российских компаниях.

В числе основных факторов успеха рассматриваются как классические, актуальные для большинства проектов, так и специфические, характерные только для проектов внедрения КСУП, например:

- выбор адекватных пилотных проектов для опытной эксплуатации системы;
- квалификация и позиционирование менеджера проекта;
- правильная организация совместной команды.

Модель критических факторов успеха проекта внедрения КСУП включает следующие компоненты.

1. Наличие согласованных целей и результатов проекта.
2. Поддержка со стороны высшего руководства.
3. Создание реально работающей совместной команды.
4. Наличие планов (стратегического, первоочередных действий, реагирования на риски).
5. Учет требований пользователей.
6. Квалификация участников и пользователей проекта.
7. Система мотивации всех участников проекта.
8. Система коммуникаций, контроля и управления изменениями.
9. Аprobация на пилотном проекте.
10. Использование соответствующих информационных технологий.

По каждому из факторов разработан список вопросов, позволяющий оценить текущее и перспективное состояния проекта, а также возможные риски.

Факторы успеха 1–4 определяют стратегию реализации проекта и очень важны для его успешного старта. Приступая к проекту, мы оцениваем, *насколько четко определены и зафиксированы цели* (как краткосрочные, так и стратегические), критерии успеха, результаты и границы проекта. Зачастую данная задача понимается в компании ограниченно, отсутствует осознание реальных масштабов и сложности проекта. Как следствие, работы по внедрению начинаются с решения локальных задач (например, с покупки программного обеспечения) при отсутствии четких требований к конечным результатам. Конечно, консультанты могут помочь разработать соответствующие документы, но важно добиться одинакового понимания и одобрения проекта как руководством компании, так и всеми ключевыми участниками проектной команды.

Оценивая уровень *поддержки со стороны высшего руководства*, мы рассматриваем персональную заинтересованность руководителей компании, понимание необходимости изменений в управлении бизнес-процессами и их последствий, готовность к участию в принятии решений по проекту. Кроме того, учитывается косвенная поддержка высшего руководства в назначении персонала и руководителей проекта (менеджера и куратора), делегировании им соответствующих полномочий, а также уровень их ожиданий от проекта — руководство компании может иметь завышенные ожидания относительно скорости и глубины проведения изменений (хочется «все и сразу»). Опыт показывает, что завышенные начальные ожидания могут привести к разочарованию и потере интереса к проекту при появлении первых трудностей.

Создание реально работающей совместной команды проекта подразумевает возможность формирования команды, состоящей из специалистов компании и внешних консультантов. Среди наиболее часто встречающихся заблуждений участников следует выделить переоценку

роли внешних консультантов (консультанты «придут и сами все сделают») и недооценку роли и объема работ персонала компании в проекте. Активное участие руководства и специалистов заказчика в работе совместной проектной команды, реальные полномочия (власть) руководителя и куратора должны быть обеспечены на самых ранних этапах проекта. Большое значение может иметь запуск программы внутреннего маркетинга с целью вовлечения сотрудников в проект и обеспечения положительного к нему отношения с самого начала. В противном случае возможны конфликты интересов участников при перераспределении зон ответственности и полномочий и различное понимание функциональности системы разными пользователями.

Важность следующего фактора очевидна. *Наличие планов (стратегического, первоочередных действий, реагирования на риски)* позволяет более четко распределить ответственность за результаты участников проекта (в том числе внешних и внутренних), обеспечить координацию их действий, определить и обосновать перед руководством потребности в ресурсах. Отсутствие планов, нереальные сроки, недооценка ресурсных потребностей по причине недостаточного учета скрытых работ и объемов привлечения сотрудников из различных подразделений компании ведут к потере управляемости проекта, срывам и в итоге — к снижению веры участников в успех на всех уровнях.

Факторы 5–10 в большей степени связаны с тактикой реализации проекта и важны для избежания проблем в процессе осуществления проекта. Однако уже в начале проекта в ходе предварительного анализа можно оценить данные факторы и учесть их при разработке стратегии и планов.

Учет требований пользователей (менеджеров проектов и функциональных менеджеров компании, участников команд): вовлечение пользователей может усложнить процесс разработки, но позволяет минимизировать сложности этапа внедрения системы в реальную практику, избежать отторжения. В идеале, все потенциальные пользователи должны понимать полезность результатов проекта и активно

участвовать в процессе разработки и тестирования. В начале проекта оценивается потенциальная возможность конструктивного вовлечения пользователей в проект, их интересы и опасения.

Недостаточная *квалификация участников и пользователей проекта* в области методологии и технологий УП (в том числе ИТ) в конкретной предметной области может стать существенным ограничением при внедрении КСУП. В начале проекта оценивается как текущая квалификация сотрудников и руководства компании, так и возможность (готовность) повышения квалификации (обучения), необходимость и вероятность привлечения дополнительного персонала. Эффективное применение более формализованных процессов управления предполагает как наличие базовых управленческих знаний (осознанное применение тех или иных методик и процедур), так и определенный уровень владения информационными технологиями.

Вопросы по оценке *мотивации участников проекта* включают, например, анализ понимания интересов основных участников проекта, в том числе высшего руководства, менеджеров проектов и т. д. Видят ли участники проекта улучшение условий их работы от внедрения новых проектных технологий, реальные личные выгоды (прохождение обучения, опыт работы с новыми технологиями, увеличение заработной платы, карьерный рост и т. д.)? Понимают ли члены команды, каким образом будут оцениваться результаты их работы?

Эффективная *система коммуникаций, контроля и управления изменениями* особенно важна для проектов открытого типа, предполагающих динамическое управление и определенную гибкость в принятии решений с учетом достигнутых результатов. Система контроля предполагает, что все ключевые параметры проекта — расписание работ, бюджет, ресурсы, настроение команды — отслеживаются, кроме

того, разработана система внесения изменений, команда проекта проинформирована о текущем состоянии работ и т. д.

Большинство процедур и методик УП в компании разрабатываются на основании опыта и предложений руководителей и сотрудников, а также опыта внешних консультантов, полученного при реализации предыдущих проектов. Работоспособность системы должна быть проверена на реальных проектах компании. Важным этапом внедрения КСУП является апробация на пилотных проектах. От того, насколько удачно выбраны пилотные проекты и организована опытная эксплуатация системы, зависит успех внедрения КСУП в целом.

4. ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ КОМПАНИИ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ ВНЕДРЕНИЯ КСУП

Оценка готовности компании к внедрению КСУП осуществляется в начале проекта. Оценочные листы заполняются консультантами на основании собственных экспертных оценок и интервью с сотрудниками компании. По каждому из факторов подсчитывается сумма баллов. Полученные результаты визуализируются с использованием технологии отображения «Роза», «лепестками» которой являются вышеперечисленные критерии. Именно вид «розы», т. е. оценка состояния критических элементов, позволяет более обоснованно выбрать стратегию внедрения КСУП. Приведем несколько примеров.

4.1. Вариант 1. «Раскрытая роза»

Этим поэтичным названием обозначаем ситуацию, когда практически по всем основным факторам получены высокие оценки. Явные «провалы», т. е. слабо проработанные факторы, отсутствуют, однако подобная ситуация является достаточно редкой¹.

¹ Пример внедрения КСУП в медиахолдинге, который, несмотря на свои размеры и многопрофильность, на момент старта проекта находился на высоком уровне зрелости и готовности к внедрению, был опубликован в одном из предыдущих номеров журнала. — Дубовик М. Ф. Система управления проектами многопрофильного медиахолдинга // Управление проектами. — 2005. — №3.

На рис. 1 представлены: предварительная оценка готовности компании к внедрению и оценка, скорректированная по итогам первого этапа внедрения.

Высокая степень готовности компании к внедрению позволяет реализовать наиболее целостную и последовательную сбалансированную стратегию внедрения. Данная стратегия предполагает начальную глубокую проработку и согласование целей, планов внедрения от начала до завершения проекта, а в особенности проработку отдельных факторов, получивших низкие оценки на начальных этапах. Планирование проекта осуществляется в виде последовательности фаз, на каждой из которых внедряется законченное функциональное решение. Данный подход позволяет повысить определенность ожидаемых и получаемых результатов, продуманность, комплексность и завершенность каждого этапа, отказаться от «авральных» методов работы, требующих значительной вовлеченности высшего руководства.

4.2. Вариант 2. «Бутон розы»

Это ситуация, противоположная представленной выше. Глубина и качество проработки основных критических факторов проекта здесь низкие, зрелость компании в области управления проектами также невысока. Как следствие, готовность к полномасштабному, комплексному внедрению в данном случае мала.

Подобное положение вещей, к сожалению, не редкость. На рис. 2 представлена оценка ситуации на момент старта проекта в крупной производственной компании. Означает ли это, что проект обречен? По крайней мере, реализация сбалансированной стратегии внедрения в данном случае маловероятна, т. к. нет необходимых условий для разработки и запуска полномасштабного проекта.

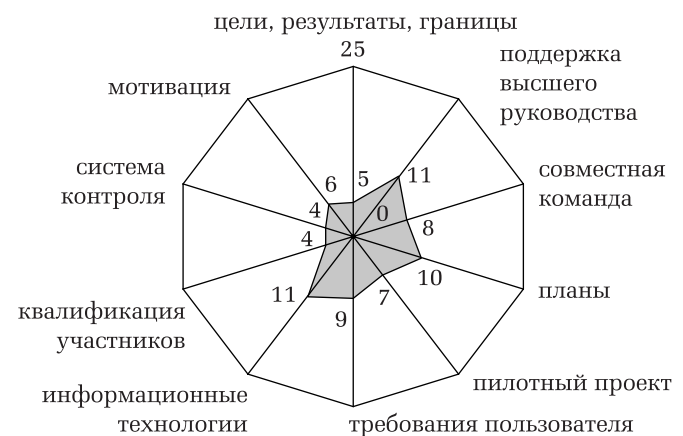
Для такой ситуации мы использовали стратегию «быстрой полезности», для которой характерно следующее:

- круг решаемых в ходе первого этапа задач очень узок, задачи конкретные, прикладные;

РИС. 1. «РАСКРЫТАЯ РОЗА»



РИС. 2. «БУТОН РОЗЫ»



- работа на наиболее значимых проектах с демонстрацией реальных результатов и пользы для всех участников;

- широкое использование коучинга как технологии решения конкретных задач на рабочем месте с конкретным менеджером;

- регулярная демонстрация результатов высшему руководству с целью формирования у него убежденности в полезности начинания и для повышения уровня его вовлеченности и поддержки;

- акцентирование внимания на базовом обучении персонала компании в области управления проектами.

Стратегия полномасштабного внедрения разрабатывается по итогам результатов первого этапа.

4.3. Вариант 3. «Нераскрытая роза»

Ситуация, когда полученные оценки ни хорошими, ни плохими назвать нельзя — они средние. Осознание высшим руководством необходимости проекта присутствует, но неполное, нечеткое. У пользователей нет ясного понимания возможностей системы, их ожидания не сформулированы. На рис. 3 представлен пример подобной исходной ситуации в розничной торговой сети.

В такой ситуации мы апробировали (и планируем применять в будущем) стратегию

центров компетенции. Основные принципы стратегии:

- совместное целеполагание, расстановка приоритетов, вовлечение руководства и пользователей в процесс принятия решений;

- формирование совместных групп (вовлечение специалистов компании), занимающихся проработкой отдельных методологических решений и функций системы;

- активное целенаправленное обучение персонала в соответствии с ролью в проекте или в эксплуатации системы;

- постепенный выход на интеграцию отдельных решений и переход к сбалансированной стратегии.

ВЫВОДЫ

Наиболее удобной для внедрения КСУП является, конечно же, ситуация «Раскрытая роза», однако и ситуация «Бутон розы» не кажется нам безнадежной при должном профессионализме, последовательности и терпении менеджера проекта и его команды.

Независимо от условий, в которых стартует проект, существует несколько аспектов, которые менеджер проекта и его команда ни в коем случае не должны игнорировать:

- динамика «розы» должна быть положительной, отрицательная динамика показателей — опасный симптом;

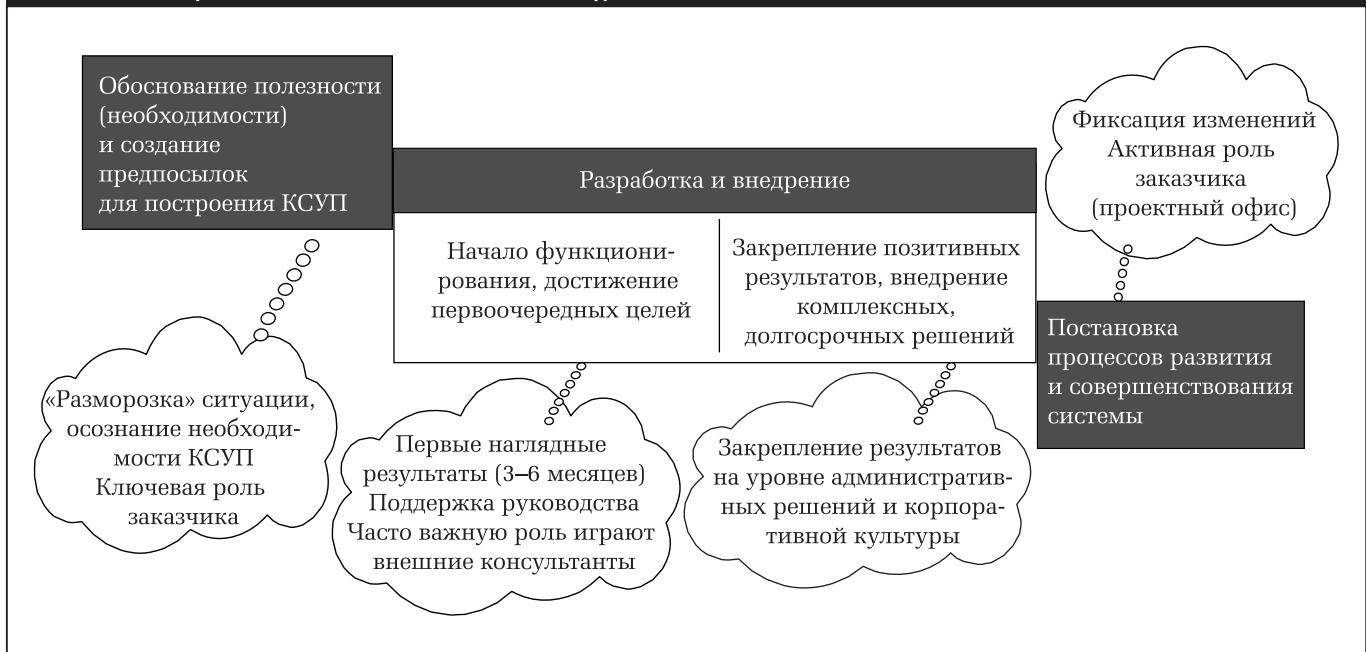
- управлять можно только нереализованной частью проекта, следовательно, максимум внимания нужно уделять будущим проблемам, анализируя и планируя проект на основании текущей ситуации;

- независимо от величины показателей и «раскрытости» «розы», риски и проблемы в проекте возникнут, и ими необходимо уметь управлять;

- внедрение КСУП — реализация комплекса внутрикорпоративных изменений. Цикл управления изменениями включает этапы «разморозки» ситуации, реализацию изменения, фиксацию изменения (рис. 4).



РИС. 4. БАЗОВЫЙ ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ КСУП



Не претендуя на полноту и завершенность исследования проблем и рисков внедрения корпоративной системы управления проектами и программами, мы все же надеемся, что сумели в данной статье раскрыть некоторые из них.

Проект внедрения КСУП является достаточно сложным, и для повышения вероятности его успеха желательно добиться следующего.

- Все участники проекта должны четко понимать его цели. Пусть первоначальный объем внедрения будет мал (внедрение осуществится на отдельном участке или не полностью), но понятен и принят всеми участниками, начиная от менеджера проекта до представителей высшего руководства, которых желательно также включить в команду.

- Следует организовать внутренние PR-акции, рассылать регулярный информационный бюллетень по проекту.

- Внедрение КСУП должно рассматриваться как комплексный организационный проект, составными элементами которого являются изменения в процедурах управления компании, применение новых информационных технологий, а также формирование и активное использование специфических компетенций персонала. В этой связи менеджером проекта желательно назначать руководителя (причем выше, чем среднего звена), а не технического специалиста в одной предметной области, такой как IT.