

## **2. Эффективное управление проектами**

Определив, что в вашей организации будет пониматься под словом «проект», вы заложили фундамент системы управления проектами. Теперь нужно определить, что в вашей компании станет подразумеваться под «управлением проектом».

С одной стороны, задача КСУП — повысить эффективность предприятия, его рентабельность. Но с другой — введение новых управленческих процедур увеличивает стоимость управления. Как сделать так, чтобы затраты на управление окупались, а не стали дополнительной статьей расходов?

Во-первых, необходимо осознать, что нельзя каждой работой управлять по проектным принципам. Поэтому, надеюсь, вы сформировали достаточно жесткую систему критериев (см. раздел 1 «Понятие проекта»), по которой деятельность можно признать проектной. Эта система должна регулярно пересматриваться и актуализироваться в соответствии с текущим положением дел в организации и внешними факторами.

Во-вторых, вам нужно определить, в чем будет заключаться процедура управления проектом. Что должен делать руководитель проекта, за что отвечать — а соответственно *сколько будет стоить* его работа, а значит, и само управление проектами? Возможно ли уменьшить расходы на управление проектами в вашей компании и как этого добиться? Это будет зависеть от того, какими проектами вы собираетесь управлять.

## Классификация проектов

Классифицировать проекты можно различными способами, но для определения метода управления проектом важны лишь два — уникальность продукта проекта и уникальность самого проекта, то есть процесса выполнения проектных работ.

### Уникальность продукта проекта

Цель проекта — *продукт*, и продукт по определению уникальный. Однако зачастую компании реализуют однотипные проекты, продукты которых схожи.

Вот некоторые признаки, по которым можно определить, является ли продукт проекта типовым:

- аналогичный продукт или его компоненты разрабатывались ранее в других проектах;
- есть методика оценки стоимости и сроков реализации данного продукта;
- известно, какие ресурсы требуются для его получения;
- есть налаженные отношения с поставщиками и подрядчиками, участие которых потребуется для разработки данного продукта;
- есть персонал с опытом разработки аналогичных продуктов;
- есть перечень типовых проблем, которые могут возникнуть при разработке данного продукта.

Например, некоторые издательские дома рассматривают издание каждого выпуска журнала или рекламного каталога как проект, и такие проекты выполняются ежемесячно или ежеквартально. Строительные компании возводят дачные дома по типовым проектным документам с незначительными модификациями или типовые многоквартирные дома. Это проекты с типовыми результатами. Такой продукт знаком компании и ее персоналу, существуют заготовки, которые можно использовать в ходе разработки, а характеристики продукта и риски, связанные с его производством, очевидны.

Понятно, что управлять проектом, в результате которого создается нечто знакомое, просто.

Откуда же возникают проекты с действительно уникальными результатами? Часто в процессе развития компании занимаются не-профильными проектами — при открытии новых направлений бизнеса, в маркетинговых целях или по инициативе собственников. Например, если строительная компания захочет создать свой сайт, то продукт этого проекта будет совершенно уникален для данной организации. Крупные холдинги и инвестиционные фонды, скучающие активы, также зачастую сталкиваются с необходимостью выполнять проекты в тех областях, в которых у них не было опыта и результаты которых уникальны для этих организаций. Само собой, разработка уникальных продуктов требует куда больше затрат.

### **Уникальность процесса выполнения работ**

Для получения стандартных результатов проекта компания может воспользоваться типовыми операциями в известной последовательности. Но часто и для получения уникальных результатов используются уже применявшиеся методики.

Вот некоторые признаки, по которым можно определить процесс выполнения работ как типовой:

- известны набор этапов работ и работ в этапах проекта, последовательность работ и этапов;
- у организации имеется опыт получения результатов с использованием наборов стандартных этапов и работ;
- имеется управленческий персонал с соответствующим опытом работы;
- известны средняя продолжительность работ и типовые параметры, от которых она зависит.

Например, на заводе типовым проектом является производство комбайнов и существует методика, по которой разрабатываются новые их модели. На заводе принимают решение самостоятельно

разработать новый механизм (уникальный продукт для завода) для производства одной из комплектующих комбайна. Для управления проектом применяется та же методика, что и для разработки нового комбайна, но в слегка адаптированном виде.

Конечно, описанная ситуация, когда для получения уникального результата организация использует типовой процесс, достаточно редка. В большинстве случаев такие проекты выполняются по наитию и с «набиванием шишек». Однако бывает и наоборот. Подчас для реализации типового проекта применяется нестандартная методика: например для обкатки новой технологии, оптимизации затрат и т. п.

Таким образом, процесс выполнения работ проекта, как и его продукт, может быть как типовым, так и уникальным. Возможны и иные ситуации, когда разрабатывается продукт, состоящий из типовых и новых блоков, или процесс работы частично отличается от стандартного. Очевидно, что управление проектом, который выполняется по типовому алгоритму, проще и дешевле, чем управление проектом, процесс выполнения которого неизвестен или малоизвестен.

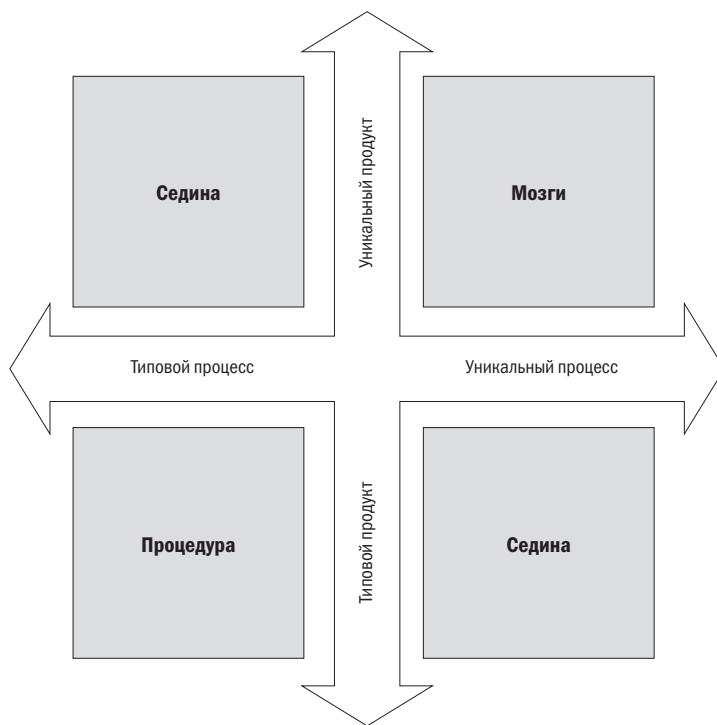
**Какого типа проекты выполняются в вашей компании?**  
На основе предложенной мной классификации вы можете определить, проекты какого типа выполняет ваша компания. Это могут быть полностью типовые проекты, в которых разрабатываются стандартные продукты по обкатанной методике. Часто такие проекты называют «процедурами», и им соответствует нижний левый квадрант матрицы, приведенной на *рис. 4*.

Полностью инновационные проекты, когда организация должна разработать совершенно уникальный результат и при этом не представляет, как это делается, называют «мозги», и им соответствует правый верхний квадрант схемы.

Встречаются и промежуточные варианты, когда уникальные продукты создаются типовыми методами или, наоборот, типовые продукты производятся инновационными способами. Эти типы

проектов условно называются «седина», и им соответствуют два оставшихся квадранта.

**Рис. 4. Матрица распределения проектов по типам**



Как ни странно, компании, бизнес которых относится к категории проектных, в основном реализуют проекты процедурного типа, наиболее простые. Непроектные организации, например банки или госорганы, находятся в куда более сложной ситуации: для них почти все проекты относятся к категории «мозги». Скажем, как выполнить федеральную целевую программу по уменьшению количества пробок в Москве? Неизвестно, достичь ли результат, то есть можно ли в принципе получить продукт проекта. Неизвестно, и какие предпринять меры для достижения результата, так как нет опыта реализации аналогичных проектов.

В крупных компаниях разные подразделения могут выполнять проекты различного типа. На рис. 4 приведен пример из исследования, которое мы проводили по заказу одного из крупных холдингов. Производственные проекты более регламентированы, департамент развития бизнеса выполняет проекты типа «мозги», технический центр и маркетинг «экспериментируют» — и у них проекты типа «седина».

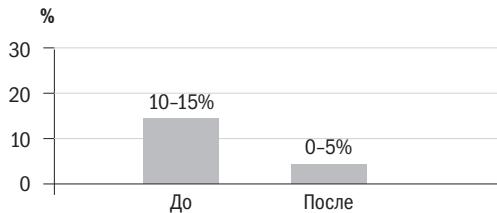
Для чего вы должны сделать такой анализ? В начале этого раздела мы говорили о том, что экономический эффект от КСУП возможен только в том случае, если затраты на управление проектами будут оптимальными, то есть соответствующими сложности задач. Управлять проектами типа «процедура» так же, как проектами типа «мозги», возможно, и управление даст результат. Но сколько же оно будет стоить? Управление проектами типа «процедура» гораздо дешевле, однако его методы не дадут результата для проектов типа «мозги».

Способ получения экономического эффекта от управления проектами зависит от того, какого типа проекты ваша компания реализует. В соответствии с выбранной вами стратегией получения эффекта и должна строиться КСУП.

## **Управление проектами типа «процедура»**

В каждой отрасли свои типовые проекты. В торговых сетях это масовая реорганизация торговых точек, изменение формата торговли, открытие и закрытие магазинов, в банках — открытие и закрытие отделений. В организациях, оказывающих масштабные профессиональные услуги (проектных институтах, ИТ-компаниях) — разработка проектно-конструкторской документации, программного обеспечения, внедрение сложных ИТ-систем. В строительных, нефтегазовых компаниях — строительство и реконструкция зданий, сооружений, разведка и освоение месторождений.

Особенности и риски таких проектов, типовые проблемы, которые могут возникнуть, хорошо известны руководителям проектов, давно работающим в компании.

**Рис. 5. Отклонения в проектах типа «процедура» до и после внедрения КСУП**

В этой ситуации экономического эффекта можно добиться, снизив уровень негативных отклонений в проектах до 0–5% (рис. 5). Тогда выгода в 10% от объема проектов составит значительную сумму. Как добиться этих результатов, подробно описано во второй части книги, пока же я кратко рассмотрю основные аспекты системы управления типовыми проектами.

### Стандартизация и шаблонирование

Как и в случае с любым другим бизнес-процессом (повторяющейся деятельностью), описание процесса и его шагов, разработка заготовок и шаблонов, которые можно использовать в ходе работы, существенно упрощают его выполнение.

Для типовых проектов методологию управления необходимо ориентировать на максимальную унификацию всех компонентов:

- этапов проекта и его работ, их длительности и последовательности — сделать один типовой план проекта или несколько вариантов для разных случаев;
- соответствующих работам плана проекта типовых документов и их шаблонов;
- соответствующих типовым планам проекта типовых договоров и типовых коммерческих предложений;
- типовых управляющих документов проекта (устав, матрицу ответственности, план коммуникаций проекта и пр.).

Разработка и регулярное обновление регламентно-нормативной базы позволит не только ускорить выполнение типовых проектов,

но и дает возможность вашим сотрудникам передать свой опыт новичкам. Тем самым снижается зависимость от персонала и сокращаются сроки обучения новых сотрудников.

В одной из региональных производственных компаний заметили, что в каждом проекте теряется очень много времени на распределение ролей участников проекта и их полномочий. После того как была разработана типовая матрица ответственности, которая применялась для каждого нового проекта, проекты стали выполняться гораздо быстрее. По оценке этой компании, в результате стандартизации проектного управления она добилась сокращения срока выполнения типового проекта с 6 до 4 месяцев.

### **Администрирование, а не управление проектами**

Если вам удастся стандартизировать процессы управления проектами, то для управления ими вам потребуются не руководители проектов, а администраторы. При строгой стандартизации нет управления как такового: планирование проекта не требуется (оно заменено выбором одного из шаблонных вариантов), необходим только контроль за ходом проекта и эскалация возникающих проблем на уровень руководителя, контролирующего ход выполнения портфеля проектов.

Задачи системы управления типовыми проектами — убедиться, что на старте проекта был использован необходимый шаблон, и обеспечить регулярный сбор отчетности и оперативную эскалацию проблем в случае серьезных отклонений от плана проекта. Поэтому помимо стандартизации проектных документов необходимо сделать акцент на регламенте отчетности и правилах эскалации проблем.

Соответственно офис управления проектами в такой системе находится на уровне сервисных подразделений и выполняет функцию «канцелярии», задача которой заключается в своевременной подаче отчетности руководству, а не в принятии самостоятельных решений. Администратора проекта, как правило, мотивируют исходя не из финансового результата проекта (так как администратор

не оказывает на него существенного влияния), а из своевременности выполнения регламентных действий по проекту.

При значительном объеме проектов в портфеле вы можете обеспечить высокое качество контроля даже при небольшом количестве администраторов проектов, используя автоматизированную систему управления проектами. Как правило, использование автоматизированных систем особенно эффективно именно при управлении типовыми проектами.

### **История из практики: «Впервые за 10 лет мы выполнили проект в срок»**

Однажды ко мне за помощью обратился генеральный директор небольшой компании, которая занималась оцифровкой и распространением нормативных документов в области гражданской авиации. Компания работала при Министерстве авиации и по подписке обслуживала все компании, занимающиеся авиаперевозками. Суть ее работы заключалась в сканировании всех нормативных актов, приказов, распоряжений, размещении их на DVD и рассылке клиентам. При этом поддерживалось несколько подписок — ежемесячные, ежеквартальные и т. п.

В этой области деятельности чрезвычайно важна точность передачи информации, ведь перевозчик должен неукоснительно соблюдать все инструкции, поскольку их несоблюдение может привести к несчастным случаям и повлечь уголовную ответственность. Поэтому помимо изготовления дисков проводились проверка качества результатов сканирования и другие процедуры, и в результате подготовка диска могла занимать несколько месяцев.

По мере появления новых подписчиков и роста числа издаваемых продуктов компании стало все сложнее укладываться в сроки. Появились дополнительные затраты на дистрибуцию, стали возникать авралы.

Поскольку процесс подготовки каждого диска типовой, мы представили его в виде проекта типа «процедура» и составили сетевой график типового проекта. Составив графики идущих одновременно проектов, мы сразу увидели конфликты ресурсов и поняли, какие задачи критические, а какие имеют резервы, и оптимизировали план работ. Директор легко освоил эту методику и стал планировать проекты самостоятельно.

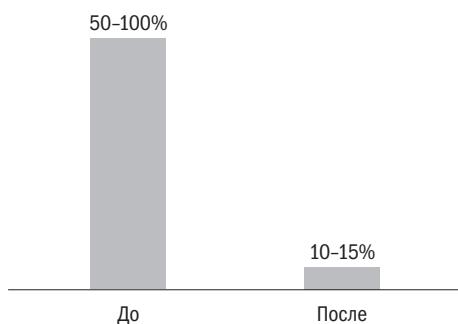
Спустя некоторое время я получил от него сообщение по электронной почте, которое храню уже много лет: «Мы впервые за десять лет выполнили проект в срок». Кроме того, он смог упразднить должность технического директора, так как планирование работ стало для него прозрачным и простым.

## Управление проектами типа «МОЗГИ»

Если вы занимаетесь инновационной деятельностью и разрабатываете продукты, которые никто ранее не делал, и неизвестно, возможно ли их создание в принципе, то ваши проекты полностью уникальны. Это проекты, связанные с НИОКР в НИИ, разработка промышленными предприятиями новых продуктов в новых областях рынка (где у компании нет опыта) и опытно-конструкторские разработки, а также выполнение проектов на зарубежных рынках строительными и нефтедобывающими компаниями.

В этом случае внедрение корпоративной системы управления позволяет снизить уровень рисков в проекте до приемлемого, сведя его к уровню рисков проектов процедурного типа и сделав проекты более управляемыми и предсказуемыми (*рис. 6*). Поскольку ход таких проектов уникален, нет смысла тратить силы на регламентацию процесса управления проектами. Наибольшего эффекта здесь можно ожидать от команды проекта, ее мотивации и компетенции.

**Рис. 6. Отклонения в проектах типа «мозги» до и после внедрения КСУП**



Заметим, что если блоки проектов могут варьироваться или содержат только некоторые уникальные элементы и вы не можете

однозначно отнести их ни к типовым, ни к уникальным, то это проекты типа «седина» и о них мы поговорим ниже.

### **Какие процессы стоит регламентировать**

Даже для уникальных проектов необходима регламентация некоторых процессов управления. Как правило, это процессы инициации проекта, утверждения его запуска и закрытия. Очень важно на этапе старта проекта корректно оценить его риски и понять, готовы ли организация взять их на себя. Как правило, компании, управляющие такими проектами, разрабатывают систему взвешенной оценки проектов и принимают решение о старте проекта на основе совокупного балла, не превышающего порогового значения.

Процессы закрытия проектов (как успешно завершенных, так и закрытых административно без достижения результатов) крайне важны. На этапе закрытия фиксируется опыт, накопленный командой, обновляется база рисков и пр. По итогам проекта можно собрать полученные результаты и обобщить наработки для будущего использования.

Автоматизация таких слабо регламентированных проектов не дает большого эффекта. Поэтому в данной ситуации инвестиции в автоматизированную систему управления проектами неоправданы.

### **Мотивация и компетенция проектной команды**

Проекты с большой степенью неопределенности и риска могут быть успешно завершены, если команда проекта ориентирована на результат. Поэтому размер вознаграждения должен зависеть от сроков реализации и экономического результата, а большая его часть должна выплачиваться по завершении проекта.

Поскольку развитие таких проектов абсолютно непредсказуемо и может привести к конфликтам или даже распаду команды, основной задачей руководителя проекта является умение мотивировать команду, разрешать конфликты, налаживать коммуникации. Не менее важны компетентность руководителя проекта и его профессиональный опыт.

Координационный центр проектов, проектный офис, в таких компаниях является центром прибыли. Руководитель проектного офиса управляет инвестициями компании в портфель проектов и несет ответственность за рентабельность этих инвестиций. Руководитель проектного офиса в данном случае является вице-президентом, заместителем генерального директора, а не руководителем сервисного подразделения, как в случае с проектным офисом — канцелярией.

### **А стоит ли управлять проектами типа «мозги»?**

Уникальные проекты слабо регламентированы, и их успех полностью зависит от личности менеджера проекта и климата в команде, то есть от того самого человеческого фактора, влияния которого вы наверняка хотели бы избежать. Однако если приоритетом бизнеса является реализация именно таких проектов, то придется с этим смириться. В компании необходимо отладить процессы обучения руководителей, проводить регулярные тимбилдинги, создавать условия для долгосрочных отношений в командах проектов. И пытаться накапливать опыт, чтобы перевести проекты в категорию «седина» и со временем — «процедура».

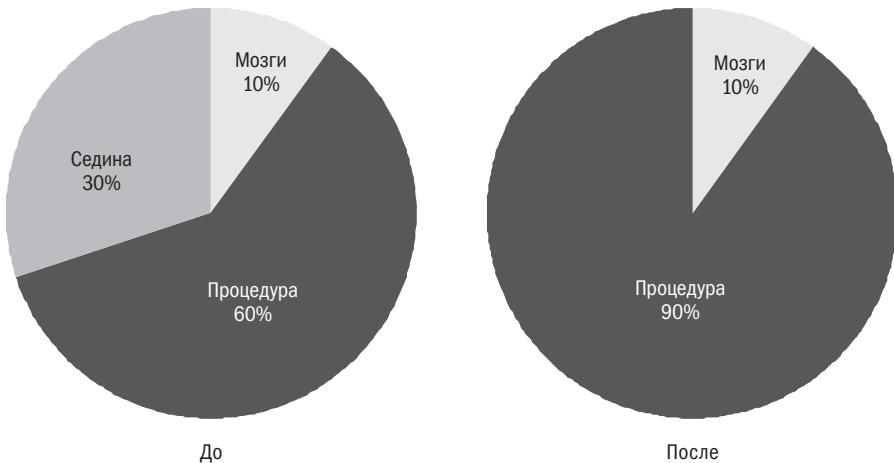
Если проект типа «мозги» разовый для вас (например, переезд офиса с численностью сотрудниками 3000 человек), то стоит отдать его на аутсорсинг профессиональной команде, поскольку вырастить в короткие сроки менеджера проекта и профессиональную команду вы все равно не успеете. В этом случае вы можете частично переложить риски срыва сроков проекта или убытки на компанию, предоставляющую услуги аутсорсинга, и тем самым в случае неудачного проекта частично компенсировать свои затраты (хотя бы моральные). Практика привлечения на проект внешнего менеджера показывает, что многие проблемы в проектах связаны с разногласиями между сотрудниками заказчика и их незаинтересованностью в проекте. Кроме того, зачастую на руководителя проекта оказывает большое давление первое лицо компании, чего можно избежать при внешнем менеджере проекта и хорошо составленном контракте.

## Управление проектами типа «седина»

Проекты типа «седина» — нечто среднее между «процедурой» и «мозгами». Это проекты, некоторые блоки которых типовые, а некоторые — уникальные. Либо проекты, в которых последовательность выполнения типовых блоков может меняться, а их состав варьироваться.

Большинство компаний стремится перевести такие проекты в категорию «процедура» и регламентировать управление ими (рис. 7). Если же уникальные блоки слишком большие по объему, то проекты дробят и назначают на каждый блок своего руководителя. Типовыми блоками управляют администраторы проектов на основе регламентов, а нетиповыми — менеджеры проектов. Таким образом, стандартизация проектов типа «седина» позволяет оптимизировать портфель компании.

**Рис. 7. Структура портфеля компании до и после внедрения КСУП**



## Смешанные портфели проектов

Во многих компаниях портфели проектов смешанные и включают проекты разного типа и разного масштаба (как на рис. 7). В этом случае возможна разработка нескольких вариантов для каждого из компонентов КСУП (например, одна методология для крупных проектов, другая — для средних и т. п.).

Однако это дело отдаленной перспективы. При разработке же первой версии КСУП я всегда рекомендую заказчикам определиться, какой из типов проектов для них наиболее важен, и начать разрабатывать КСУП именно для него. Проекты остальных типов будут добавлены под управление КСУП позже, на следующих этапах ее развития.

**Определяем приоритетный тип проектов  
в вашей компании для эффективного управления ими**  
С помощью приведенной ниже формы проведите экспресс-анализ портфеля проектов вашей компании. Определив, какой тип проектов является приоритетным, пометьте точкой соответствующий пункт.

Типы проектов	Доля в портфеле проектов компании, %	Приоритет на первом этапе внедрения КСУП
Мозги		<input type="radio"/>
Седина		<input type="radio"/>
Процедура		<input type="radio"/>