

ПЕРСПЕКТИВЫ

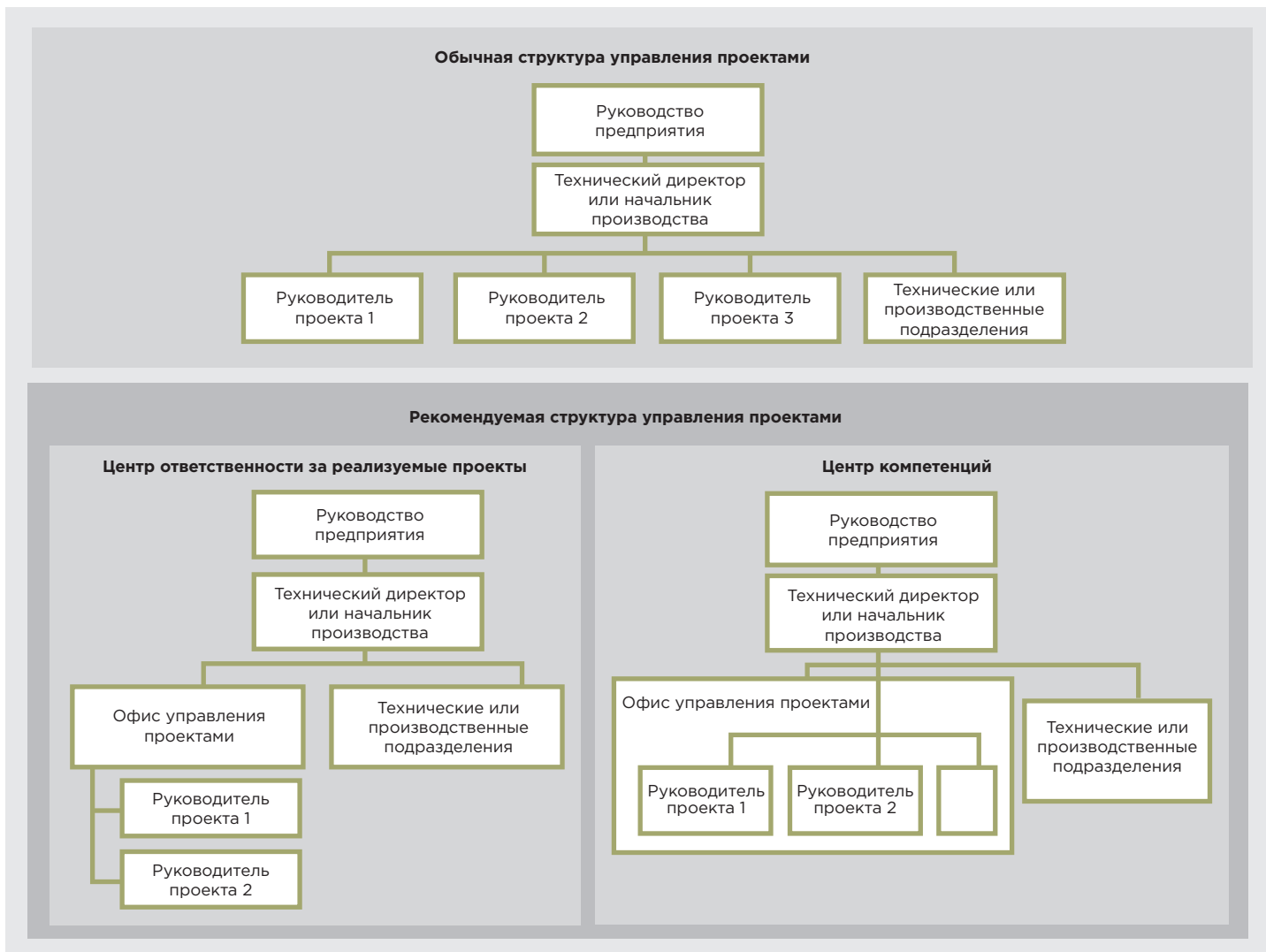
Проектные ТЕХНОЛОГИИ как приоритетное направление для развития инновационной радиоэлектронной промышленности



Текст: Вячеслав Кузнецов



Применение проектного подхода в современных интегрированных структурах и госсекторе обусловлено пониманием значимости этого подхода для эффективного управления крупными и приоритетными проектами. В статье мы поделимся с вами решениями, которые, на наш взгляд, обязательны к использованию, если ваша цель – построить эффективную систему управления проектами.



1

Наиболее распространенная и рекомендуемая структуры управления проектами

Повышение эффективности управления крупными проектами как с участием государственного финансирования, так и с использованием собственных инвестиционных средств предприятия приобретает все большую значимость. Системы управления крупными проектами зачастую представляют собой сложный и бюрократизированный комплекс процедур, который не позволяет руководителям проектов быстро реагировать на изменения внешней среды. А задачи, стоящие перед российскими предприятиями радиоэлектронной промышленности, задают высокие требования к результатам и скорости работы. И грамотно выстроенное проектное управление является здесь залогом успешной деятельности предприятия, ускоряя и упрощая реализацию проектных инициатив. Оно устраняет инертность системы управления, гарантирует достижение заложенных в приоритетные проекты и программы показателей, своевременно отслеживает достижение запланированных результатов, гармонично структурирует портфель проектов в пользу более приоритетных при ограниченности инвестиционных средств.

Внедрение модели проектного управления – это вопрос стратегического развития предприятия. Наши клиенты

одновременно реализуют десятки дорогостоящих проектов по внедрению в производство новых технологий, созданию современных производственных линий, проектированию инновационных изделий для государственных и частных заказчиков. Будущее предприятия связано с успешностью реализации этих проектов, которая определяется не только талантами и опытом сотрудников, но и отлаженной системой управления. Такая система позволяет реализовывать проекты согласно установленным приоритетам, срокам и выделенным инвестиционным средствам. Часто у наших заказчиков мы наблюдаем децентрализованное управление проектами, когда под каждый проект выделяется своя структура, обособленная в вопросах управления. Такой подход обладает рядом преимуществ: четко выделенная команда реализации проекта, соблюдение принципа единоначалия, отсутствие пересечений ответственности между проектными командами. Однако данная структура обладает и существенными недостатками: возрастающей нагрузкой на руководителя, в чем подчинении находятся руководители проектов, высокой зависимостью результатов реализации от конкретной личности руководителя проекта. При таком способе

организации проектных команд управление проектом будет реализовано так, как это видит непосредственный руководитель проекта. При возникновении задержек, перерасхода бюджетных средств и прочих отклонений он постарается не выносить проблемы наверх в надежде решить их на своем уровне. Верно и обратное – успешные методы и приемы работы одного руководителя проекта не передаются другому. То есть предприятие не накапливает опыт реализации проектов, иными словами, теряет свое конкурентное преимущество.

Наш опыт показывает, что успешное внедрение проектного управления в большей степени зависит от опыта и профессионализма команды, чем от других факторов. Реализация организационных изменений, сопровождающих внедрение системы управления проектами в интегрированных предприятиях и холдингах, – непростая задача, поэтому на первое место выходит опыт руководителя проекта по внедрению изменений, реинжинирингу бизнес-процессов.

Успешно реализовать проектное управление помогает понимание основных рисков, работа с которыми закладывается в план проекта еще при его инициации. Только в этом случае можно с наименьшими затратами решить или обойти сложности, которые обрекают другие команды на месяцы непродуктивной работы. Мы выделили риски, которые чаще всего возникают при внедрении проектного управления, чтобы вы могли оценить, насколько проработан ваш план внедрения этой системы.

Во-первых, это, как правило, нехватка квалифицированных специалистов. Следовательно, грамотное построение системы и, собственно, само управление проектами становятся трудновыполнимыми, возникает отторжение и сопротивление нововведениям среди сотрудников. В данном случае решением станет смешанная команда из представителей предприятия, понимающих специфику реализуемых на предприятиях радиоэлектронной промышленности процессов, и консультантов из бизнеса, хорошо разбирающихся в процессах проектного управления и имеющих практический опыт не только построения систем управления проектами, но и внедрения организационных изменений. Привлекая к работам экспертов в области проектного управления, предприятия получают необходимую компетенцию для реализации намеченных задач.

Во-вторых, методология управления проектами должна быть четко проработана, учитывать сложившуюся специфику деятельности предприятия. Поэтому второй важный шаг – создание такой системы, которая будет эффективно функционировать за счет интеграции в существующую систему управления с учетом специфики реализуемых проектов и структур. Методология должна включать описание процессов, модель жизненного цикла различных видов проектов, характерных для данного предприятия, организационную структуру проектного управления, разграничение функций между структурными подразделениями, оценку вклада и степе-

ни ответственности каждого участника за принимаемые и реализуемые решения. Например, когда мы говорим о внедрении проектного управления на уровне холдинга, методология должна описывать работу головного офиса управления проектами, а также его взаимодействие с производственными проектными офисами. При этом она должна жестко разграничивать ответственность между подразделениями для поддержания высокой исполнительской дисциплины участников проекта. Ориентируясь на потребности наших заказчиков, мы предлагаем услугу по разработке методологии, опираясь на лучшие мировые практики и международные стандарты по управлению проектами.

В-третьих, проектное управление зачастую не воспринимается всеми сотрудниками как инструмент достижения стратегических целей. Это обусловлено отсутствием общего видения преимуществ внедрения такого управления, неготовностью к замене существующих и отработанных процедур контроля на новые, еще не доказавшие свою эффективность. Для решения проблемы необходимо пристальное внимание уделить разработке мероприятий по управлению коммуникациями и заинтересованными сторонами проекта. Как мы уже говорили в предыдущей статье¹, управление коммуникациями – это ключевая область знаний в проекте организационных изменений.

Сложно переоценить проблему слабой коммуникации при взаимодействиях внутри распределенной интегрированной структуры, которая возникает, если проектное управление внедряется дополнительной надстройкой к уже сформированной системе управления. В структуре интегрированного управления преобладает вертикальная, однонаправленная подчиненность структур, образующих иерархическую пирамиду. Такой структуре свойственны единоначалие и единство распорядительства, т. е. власть сосредоточена в одних руках, и команды передаются строго по вертикальным каналам. Приступая к внедрению проектных принципов управления, вы, напротив, вводите горизонтальные организационные структуры. На практике в реализации проектов могут быть одновременно задействованы сотрудники из различных подразделений и предприятий холдинга, также могут привлекаться ресурсы внешних подрядчиков. То есть в рамках проекта формируется отдельная временная организационная структура, выстраивается нестандартная система коммуникаций и распределения ответственности. В своих проектах мы фокусируемся на полноценном реинжиниринге бизнес-процессов, а также на задачах, гарантирующих успешное внедрение принципов проектного управления в существующие структуры управления. Объединение профессионализма консультанта и опыта заказчика позволяет предложить такие решения, которые нивелируют конфликты двойного подчинения, четко разграничивают ответственность исполнителей, внедряют и распространя-

¹ Статья «Внедрение проектного управления», журнал «Вектор высоких технологий» № 6 (35) декабрь 2017.



2

Информационная система управления проектами

ют принципы проектного управления. Сбалансированная команда – это залог построения управляемой, жизнеспособной и эффективной системы.

Последний риск, который мы разберем в рамках данной статьи, – отсутствие информационной системы управления проектами. Этот риск особенно значим в холдинговых и интегрированных структурах. Территориальное распределение команды проекта требует единого информационного пространства. При внедрении проектного управления отсутствие на предприятии информационной системы, позволяющей автоматизировать процессы планирования и бюджетирования проектов, формирования отчетности, мониторинга и контроля достижения ключевых показателей эффективности проекта, может стать большой проблемой. При планировании проекта мы всегда учитываем работы по определению требований к информационной системе управления, а если заказчик готов сразу приступить к внедрению информационной системы – предлагаем конкретные решения.

Чтобы успешно внедрить проектное управление, необходимо выполнить ряд действий. Мы разделили их на 10 последовательных шагов. Пропустить хотя бы один из них рискованно – обязательно возникнут проблемы, которые

придется экстренно решать. Итак, при внедрении проектного управления необходимо:

- Найти компетентных исполнителей и сформировать смешанную команду проекта, состоящую из представителей предприятия, понимающих специфику процессов на предприятии радиоэлектронной промышленности, и консультантов из бизнеса, хорошо разбирающихся в процессах проектного управления и имеющих практический опыт не только построения систем управления проектами, но и внедрения организационных изменений.
- Совместно с командой однозначно определить спонсора проекта, обладающего всеми необходимыми полномочиями для внедрения, и заручиться его поддержкой. Определить требования заказчика к построению системы управления проектами и согласовать их со спонсором. Утвердить у заказчика описание результатов, которые определяют успешное завершение проекта.
- Сформировать стратегию/концепцию развития, определив приоритетные направления, задачи и целевые показатели. Определить контрольные процедуры, гарантирующие соблюдение разработанной стратегии.

- Сформировать офис управления проектами и привлечь его к внедрению изменений совместно с командой проекта. Чтобы офис управления проектами был компетентным и результативным, пригодится опыт консультанта в подборе и аттестации проектного персонала, а также возможность консультанта предоставить вам услуги проектного офиса по схеме аутсорсинга.
- Разработать нормативно-правовые акты и положение об организации проектной деятельности. Разработать методические рекомендации по реализации проектов, детально разобрав специфику реализации проектов.
- Запустить «фабрику идей», включая механизм подачи проектных предложений и критерии отбора идей для реализации. Сформировать портфель проектов на год. Обеспечить возможность подачи идей для всех структурных подразделений и предприятий холдинга.
- Интегрировать проектную деятельность с бюджетным процессом, сформировав резервы на финансирование приоритетных проектов. Будет большим преимуществом, если привлеченный для работы консультант обладает компетенциями в области бюджетирования и управления финансами.
- Обучить сотрудников управлению проектами. Важно: учить нужно только тому, что будет востребовано в ближайшие три месяца. Знания, не подкрепленные практикой, быстро забываются. Поэтому прежде чем дать задание консультанту приступить к обучению, проработайте с ним программу обучения и состав слушателей.
- Разработать и внедрить информационную систему управления проектами. Она является одним из обязательных элементов и одним из самых дорогих. Информационная система освобождает от излишней рутины при подготовке отчетов, а также гарантирует отсутствие ошибок, связанных с человеческим фактором. Выбирая консультанта, убедитесь, что в его линейке решений присутствует внедрение информационной системы управления проектами, а также есть штат профильных программистов, способных интегрировать ИСУП с существующими учетными системами и при необходимости доработать ИСУП под ваши потребности.
- Ввести в действие механизмы стимулирования за участие в проектной деятельности, утвердить соответствующие нормативно-правовые акты, определить плановые показатели эффективности участников.

При формировании штата проектного офиса необходимо предусмотреть наличие специалистов по методологии и планированию, руководителей проектов, администраторов, специалистов по информационной системе и специалистов по обучению. Полностью укомплектовать проектный офис компетентными сотруд-

никами – сложная задача, которую успешно решает наша компания, обладающая многолетним опытом подбора, аттестации и развития проектного персонала. Используя наши возможности, вы сможете обеспечить эффективную работу проектного офиса с первых дней, используя схему аутсорсинга по недостающим компетенциям.

Мы реализуем внедрение систем управления проектами любой сложности. Помимо перечисленных услуг мы можем:

- Разработать методологию управления проектами. Сформировать проектный офис на уровне регионов и муниципалитетов в соответствии с международными стандартами управления проектами, такими как PMBoK и PRINCE2.
- Разработать регламентные документы, положение о проектном управлении, шаблоны проектных документов, а также все необходимые документы для управления проектом (паспорт проекта, календарный план, бюджет).
- Разработать систему мотивации персонала, интегрированную в существующие правила мотивации работников.
- Определить и формализовать правила и особенности реализации проектов и портфелей проектов с учетом специфики деятельности подразделения.
- Обеспечить административную и экспертную поддержку пилотных проектов с одновременной апробацией методологии и корректировкой применяемых подходов.
- Внедрить информационную систему управления проектами и оказать качественную технологическую поддержку при ее эксплуатации, разработать инструкции пользователей и провести обучение.
- Настроить отчеты из информационной системы, которые позволят сократить время на рутинную деятельность. Подготовить отчеты о реализации проекта вплоть до итогового отчета.
- Организовать и провести обучение общей методологии проектного управления в соответствии с международными стандартами по управлению проектами, обучение по работе в информационной системе, а также обучение по ключевым областям знаний проектного управления.

Внедрение проектного управления на предприятиях радиоэлектронной промышленности – стратегически важный и необходимый процесс. Наш опыт в реализации проектов организационных изменений, проведения аудита существующих систем управления проектами, проведения реинжиниринга систем управления гарантирует успешное внедрение проектно-ориентированного управления. Мы следим за всеми нововведениями и осуществляем непрерывную поддержку наших клиентов на этом пути. 