

12. Стратегии реализации проекта внедрения КСУП

В предыдущем разделе мы рассмотрели, какие основные результаты необходимо получить для того, чтобы КСУП заработала. Теперь обсудим, как их получить.

На мой взгляд, основная причина провала проектов внедрения КСУП заключается в том, что изначально разрабатывается неверная стратегия внедрения и некорректно формулируются ожидания заказчика проекта. Ниже вы найдете несколько советов и подсказок, которые, надеюсь, помогут вам разработать результативную стратегию для внедрения КСУП.

Общий подход к внедрению КСУП

Начнем мы с типовой последовательности разработки блоков КСУП, которая представлена на *рис. 53*. Для успешного внедрения мы сначала должны подготовить команду внедрения, затем разработать нормативно-методическую базу, автоматизировать ее и обучить персонал работе в системе. Само собой разумеется, что эта последовательность условна, так как в реальном проекте возможны частичные наложения этапов, длительность этапов может различаться, может отсутствовать этап автоматизации и т. д.

Рис. 53. Схема типового подхода к внедрению КСУП



Наиболее важный этап — это подготовка команды внедрения. На этом этапе необходимо не просто обучить всех участников терминологии и ознакомить с существующими мировыми стандартами и т. д. Важно, чтобы у команды сформировалось единое видение того, каких целей нужно добиться в результате выполнения проекта, какие конкретные результаты требуются, как их добиться (то есть какие работы будут выполнены в какой очередности) и, в идеале, что они получают от участия в этом проекте.

В некоторых случаях подготовка команды может занять непродолжительное время и будет заключаться в проведении нескольких тренингов. Иногда же подготовка команды может длиться до полугода, например, когда наши заказчики обучают команду, устанавливают Microsoft Project Server, приобретают типовые шаблоны проектной методологии и пробуют управлять несколькими проектами в течение 2–3 месяцев, чтобы понять все особенности проектного подхода и применения его в своей компании. Лишь после этого они переходят к внедрению КСУП.

Собственно внедрение всегда начинается с разработки схемы бизнес-процессов, на основе которой разрабатываются все остальные компоненты КСУП: регламенты, учебные курсы, ИСУП. Разработка методологии и автоматизация могут во многом пересекаться, а вот обучение всегда завершает проект.

Типовая (и ошибочная) стратегия

Описанный в предыдущем разделе подход к внедрению стандартов для любых проектов организационного развития: сначала описать бизнес-процесс, автоматизировать его, обучить персонал. Многие заказчики применяют его и без этой книги. Но мало кто может успешно завершить проект внедрения КСУП с первого раза, и причина этого почти всегда одна и та же.

Что делает типовой заказчик, применяя описанный выше подход? Сначала он пишет схему бизнес-процесса и полный регламент управления проектами. Затем настраивает ИСУП для всех процессов

и ролей, пишет инструкции, готовит курсы обучения, и вот — наконец-то! — начинается тестовая эксплуатация системы. И тут оказывается, что в регламенте что-то описали не так, не все с этим согласны, процессы сложны и неудобны в использовании и т. п.

Не будем забывать, что описание процессов, разработка регламента, настройка ИСУП — это длительный процесс, который занимает минимум полгода. Часто к моменту подготовки системы некоторые процессы устаревают, какие-то подразделения расформированы, кто-то из утверждавших схему процесса уволился и т. п.

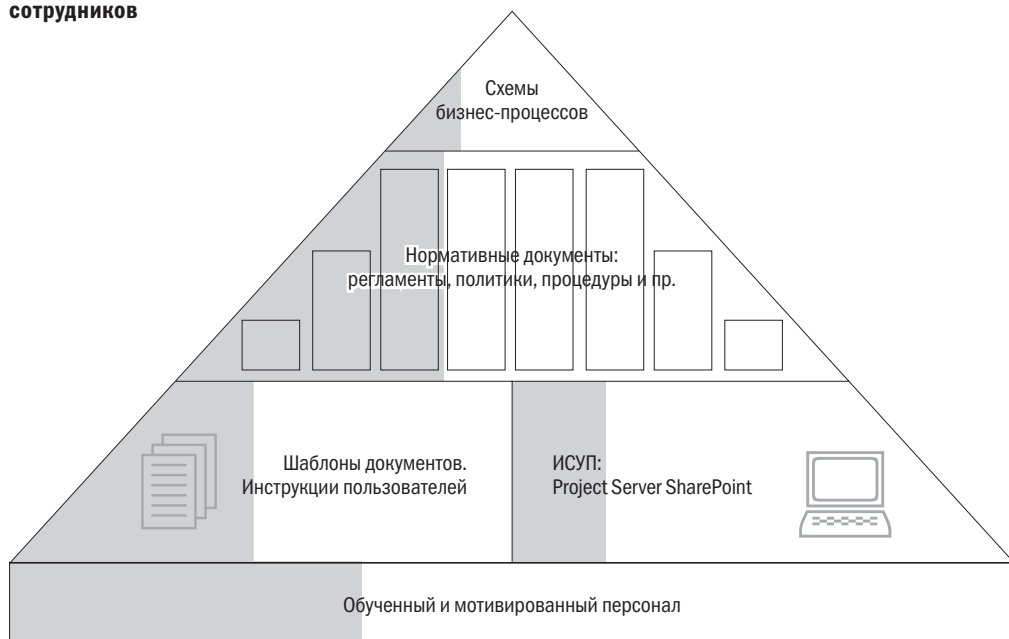
Одним словом, оказывается, что нужно менять схему процессов и регламенты, и это (вкуче с сопротивлением персонала) приводит к тому, что систему начинают переделывать. Я не случайно изобразил систему в виде пирамиды (*рис. 44*), наверху которой находится регламент. Дело в том, что даже незначительные коррективы на вершине пирамиды ведут к лавинообразным изменениям по мере продвижения к ее основанию. Изменение даже одного процесса ведет к изменению регламента, рабочих инструкций, настроек ИСУП, программ обучения...

Таким образом, длительная разработка КСУП и попытка внедрить ее сразу для всех ролей и всех процессов в большинстве случаев приводят к провалу (исключение — очень маленькие компании со штатом до 50 человек). Как же организовать проект так, чтобы избежать проблем?

Правильная стратегия

Наблюдение за провалом проектов внедрения КСУП уже много лет назад натолкнуло меня на мысль, что ИСУП нужно внедрять небольшими блоками, поэтапно регламентируя схему бизнес-процесса и постепенно подключая к системе исполнителей разных ролей. Представим себе пирамиду КСУП на *рис. 44* в виде пазла. По итогам каждого этапа мы постепенно выстраиваем пирамиду и к концу проекта получаем все ее фрагменты (*рис. 54*).

Рис. 54. Итоги первого этапа внедрения КСУП: разработана часть процессов, написаны инструкции части сотрудников, разработана часть шаблонов и проведено обучение некоторых сотрудников



Такой подход даст те же результаты, что и «классический», однако с существенным снижением рисков. Каждый этап длится не более 3–4 месяцев, по итогам которых начинается тестовая эксплуатация разработанного блока КСУП, тем самым проходит ее проверка. Внести коррективы на этом этапе гораздо проще и дешевле. Кроме того, заказчик может проверить жизнеспособность системы и, возможно, отказаться от дальнейших шагов по ее развитию.

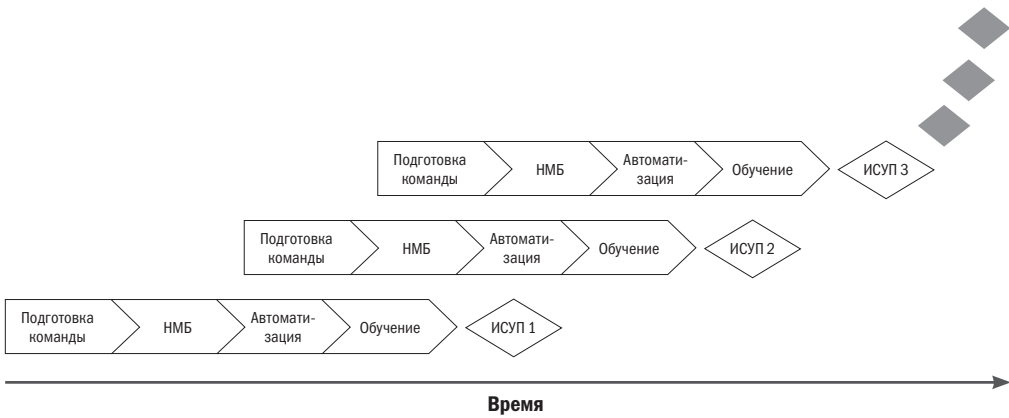
Не будем забывать, что рыночная ситуация и цели заказчика меняются тоже достаточно часто. Дробление проекта на этапы позволяет корректировать его с учетом изменения бизнес-целей и тем самым уменьшить риск несоответствия проекта стратегии бизнеса.

Технические фазы построения КСУП

Если взять на вооружение предложенный принцип, то проект внедрения КСУП будет состоять из нескольких фаз, каждый из которых будет включать типовой набор этапов, описанных в первом

разделе. При этом даже после запуска первой фазы проекта КСУП будет работать и решать часть бизнес-задач. Каждый последующий этап должен расширять уже имеющиеся возможности, при этом его внедрение обычно требует меньше времени, чем ввод предыдущего, — то есть развитие КСУП постоянно ускоряется (рис. 55).

Рис. 55. План проекта внедрения



Вопрос в том, что должна давать заказчику каждая из версий КСУП и каких результатов можно ожидать от очередной фазы проекта. По моему опыту, развитие любой КСУП проходит четыре этапа (они представлены в табл. 22 вместе с кратким описанием задач каждого из них), и разумно будет организовать фазы ее внедрения в соответствии с ними.

Табл. 22. Этапы внедрения КСУП

№	Управление проектами	Управление портфелем проектов
4	Предвидение проблем (управление рисками)	Отбор наилучших проектов к реализации
3	Учет ресурсов и управления затратами проектов	Балансировка портфеля
2	Регулярное отслеживание проектов. Регистрация и эскалация проблем	Закрытие проектов, вышедших из-под контроля
1	Сквозной систематический учет проектов и их основных параметров	

Эти задачи (подробнее они расшифрованы в *табл. 23*) могут относиться к области управления отдельными проектами или портфелем проектов. Давайте рассмотрим эти шаги подробнее и будем иметь в виду, что таблица условна и часто случается так, что КСУП второго уровня включает элементы третьего и т. д.

КСУП № 1. Реестр проектов

На первом этапе необходимо организовать работу КСУП таким образом, чтобы у вас появился объект учета — то есть все проекты должны оказаться в едином реестре. Процесс инициации новых проектов необходимо организовать так, чтобы они начинали выполняться только после регистрации в реестре. Не менее важно исключать из реестра закрытые проекты.

В реестре необходимо помимо названия проекта регистрировать его основные параметры, например плановый срок исполнения и затраты. При завершении проекта необходимо фиксировать фактические значения этих параметров. Это позволит провести первичный анализ состояния управления проектами.

Не менее важно ввести в реестр небольшой набор атрибутов проекта: тип проекта, заказчик, менеджер и пр. Тогда вы сможете провести элементарный анализ портфеля, чтобы понять, какие руководители проектов справляются с проектами лучше, а какие хуже; кто является заказчиком большинства проектов; в проектах какого типа возникает наибольшее число проблем и т. п.

После того как вы обеспечите систематический учет проектов на уровне названий проектов и их основных атрибутов, можно усложнять процесс. Теперь, чтобы проект был зарегистрирован, вы можете потребовать от руководителя проекта календарный план проекта в формате Microsoft Project. Для того чтобы признать проект закрытым, руководитель проекта должен сдать архив проектных документов и т. п.

КСУП № 2. Мониторинг проектов

Организовав ведение реестра проектов и сбор проектной информации на старте и финише проекта, вы, однако, еще не обеспечили получение оперативной информации о ходе его исполнения. Для того чтобы КСУП помогала руководству видеть реальную еженедельную или ежемесячную картину состояния портфеля проектов, необходимо создать КСУП второго уровня.

На этом уровне необходимо обеспечить процедуры регулярного обновления проектной информации. Это предполагает разработку формы, по которой руководители проектов будут регулярно отчитываться. На основе этой формы ОУП собирает данные, анализирует и составляет прогнозы реализации каждого из проектов.

Сбор отчетности необходимо проводить так, чтобы в случае срыва сроков реализации проекта его руководитель указывал, по какой причине это произошло. Эти данные в дальнейшем будут использоваться для построения системы управления рисками.

Важным аспектом работы ОУП в КСУП такого уровня станет закрытие проблемных проектов. Если проект вышел из-под контроля (например, задержался более чем на месяц), то он закрывается и может быть открыт повторно, если заказчик сохранил к нему интерес. Эта процедура существенно повышает управляемость портфеля проектов и высвобождает ресурсы для более успешных проектов.

КСУП № 3. Управление ресурсами

После того как вы стали обладателем полного и актуального портфеля проектов, вы можете задуматься о ресурсном планировании и учете. Для организации ресурсного планирования необходимо просто усложнить требования к планам проектов при включении их в реестр.

Гораздо сложнее организовать учет фактических затрат ресурсов, поскольку это требует участия в работе КСУП не только руководителя проекта, но и других участников. Обычно для организации такого процесса совершенствуется форма сбора регулярной отчетности от руководителя проекта и разрабатывается форма сбора отчетности от других участников проектов.

Обеспечив ресурсное планирование и сбор регулярной отчетности о затратах ресурсов и отклонении от плана, вы сможете осуществлять балансировку ресурсов, то есть их передачу с проекта на проект при любых изменениях в портфеле: смене приоритетов проектов, появлении срочных проектов, отклонениях в исполнении проектов и т. п.

КСУП № 4. Предвидение проблем

Высшая стадия развития КСУП — система, которая обладает способностью предвидеть возможные проблемы в проектах и предупредить их. На этой стадии организуются процессы отбора наилучших проектов к реализации, систематическая оценка рисков и предвидение проблем в рамках отдельных проектов.

Чтобы организовать эту работу, необходимо регулярно анализировать информацию об отклонениях в проектах и выявлять причины возникающих проблем. Эти причины, или рисковые события, должны систематизироваться в рамках портфеля и учитываться при планировании новых проектов и оценке проектов, предлагаемых к реализации.

Почему порядок фаз именно такой?

Невозможно организовать проектное управление без объекта учета, реестра проектов. Поэтому начинать внедрение КСУП нужно именно с организации реестра проектов. Процедуры должны быть организованы так, чтобы по состоянию на каждый понедельник реестр содержал только актуальные проекты. Не включенные в реестр проекты должны приостанавливаться. Как ни странно, клиенты очень редко руководствуются таким подходом, и требуется провести 2–4-месячный проект, чтобы организовать работу реестра.

Имея перечень проектов, можно начать формировать планы проектов и заниматься контролем фактического состояния дел. Пока вы не отладите процессы актуализации календарных планов проектов, бессмысленно пытаться выдавать сотрудникам

задания из КСУП, так как есть большой риск, что планы проектов окажутся неактуальными и сотрудники не смогут получать корректные задания.

Очень часто заказчики обращаются с просьбой внедрить КСУП для управления ресурсами в течение 3–4 месяцев, хотя у них даже нет процессов, обеспечивающих формирование портфеля проектов. Ваша задача заключается в том, чтобы при разработке плана проекта внедрения КСУП как можно больше сузить рамки для первого этапа ее внедрения и, не идя на поводу у заказчика, убедить его, что внедрить КСУП, «перепрыгивая» через ступени, технически невозможно.

Табл. 23. Типовой подход к внедрению КСУП

Версия КСУП	Участники	Процессы	Блоки ИСУП	Мотивационные замки
1	ОУП, руководители проектов	П11, П12, П13, П19, П51, П53, П53, П59	И2, И18	Ж1, Ж2, Ж10, Ж11
2	ОУП, руководители проектов	П21, П22, П23, П29, П42, П42, П43, П49	И3, И4, И34, И36	Ж7, Ж12
3	ОУП, руководители проектов, исполнители, руководители ресурсов	П32, П32, П33, П39, П26, П36, П46	И5, И6, И9, И10, И11, И13, И14, И16, И19	Ж4, Ж6, Ж8, Ж9, Ж13
4	ОУП, руководители проектов	П14, П24, П34, П44, П54	И1, И33, И35	

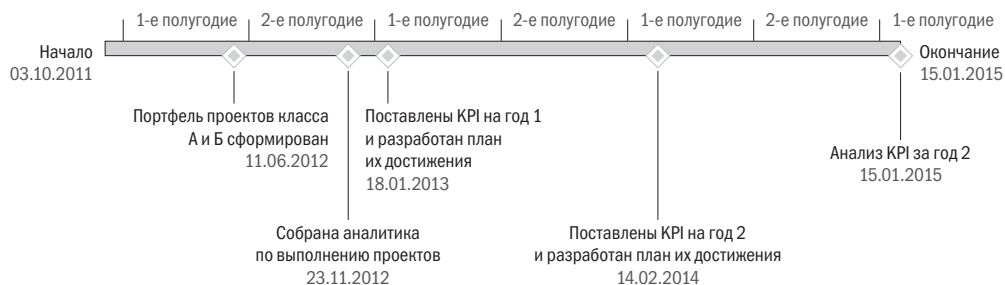
Бизнес-цели внедрения КСУП

В предыдущем разделе я назвал фазы внедрения КСУП «техническими», поскольку такая структура фаз интересна и понятна разработчику КСУП. Бизнес-заказчику, вашему генеральному директору такой подход вряд ли будет понятен. Что даст фирме КСУП уровня 1 или КСУП уровня 2, какой будет бизнес-эффект от их работы? Ваша стратегия разработки КСУП должна дать ответ именно на этот вопрос.

С другой стороны, часто сам заказчик не до конца понимает, зачем ему КСУП. Зная, что она необходима, он не в состоянии

четко сформулировать цели ее внедрения. Вы поможете ему, прибегнув к проверенным годами формулировкам, представленным на рис. 56.

Рис. 56. Типовые цели внедрения КСУП в организации



Стоит объяснить руководству, что на первом этапе существования КСУП она всего лишь будет обеспечивать топ-менеджмент информацией о портфеле проектов и состоянии проектов в нем. Как правило, на запуск такой КСУП уходит около полугода, и затем в течение следующего полугода вы можете отслеживать проекты, анализировать проблемы и т. п.

По итогам первого года работы КСУП вы сможете определить, какие проблемы существуют в портфеле проектов: насколько проекты в целом запаздывают, сколько проектов отменяется без достижения результата, есть ли перерасходы бюджета и т. п.

По итогам этого анализа необходимо сформировать конкретные измеримые бизнес-цели для КСУП на следующий год работы. Если для бизнеса важно, чтобы все проекты выполнялись в срок, то можно поставить цель уменьшить среднее отклонение по срокам, например, с 30 до 5% или вообще до 0%. Если важно снизить непродуктивные затраты, то можно поставить цель снижения числа закрытых проектов без достижения результата и т. д.

Для достижения этих целей составляется годовой план. По итогам года производится анализ выполнения поставленных

целей и постановка целей на следующий период. При этом на второй год работы КСУП руководство должно предоставить больше полномочий офису управления проектами, чтобы он мог обеспечить выполнение бизнес-целей. Если КСУП работает эффективно, то с каждым следующим годом ее задачи будут расширяться и соответственно будет расти вес ОУП.

История из практики: внедряем КСУП маленькими шагами

Я давно заметил, что компании, которые обращаются к нам за помощью для внедрения управления проектами, очень часто находятся в стадии реорганизации: в них не утверждено штатное расписание, идет перекройка бизнесов, смена акционеров и т. п. Обсуждая эти вопросы с коллегами, я однажды услышал комментарий: «В бизнесе все очень быстро изменяется». Это прописная истина, но мы часто об этом забываем.

Поэтому такие проекты организационных преобразований, как внедрение КСУП, нужно выполнять поэтапно, иначе мы можем потерять цели, заказчика и т. п. Например, в течение полугода мы разработали корпоративный стандарт по управлению проектами для одного из клиентов. Когда проект был завершен и клиент оплатил нашу работу, оказалось, что он не может ввести стандарт в действие, так как в компании создано новое, не описанное в стандарте подразделение.

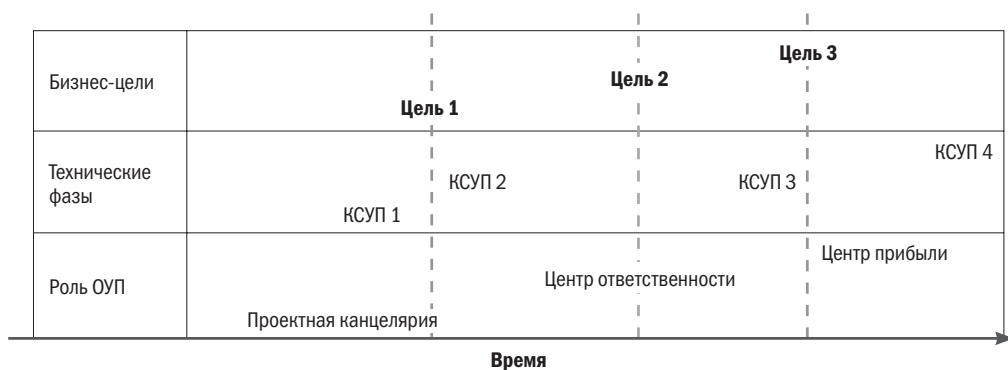
В другом случае заказчик проекта — один из вице-президентов — ушел из компании, и результаты проекта оказались невостребованными. Был также случай, когда компанию нашего клиента поглотила другая компания и результаты проекта оказались не нужны, так как новые владельцы бизнеса пользовались собственными стандартами.

Подобные ситуации имели место в 30–40% выполняемых нами проектов. Чем более неопределенная ситуация у заказчика, тем короче должен быть каждый этап проекта внедрения КСУП. Нормальный этап длится два-три месяца. В сложных ситуациях, например при неясности в структуре, штатном расписании и т. п., можно разбить проект даже на этапы по две-четыре недели. В этом случае у компании больше шансов воспользоваться его результатами.

Приступаем к разработке стратегии внедрения КСУП

Теперь вы обладаете всей информацией, которая необходима для разработки полноценной стратегии внедрения КСУП. Долгосрочная стратегия заключается в определении бизнес-целей, понимании, какие технические фазы КСУП должны им соответствовать и какова роль ОУП в выполнении поставленной цели (пример представлен на рис. 57).

Рис. 57. Схематичная увязка бизнес-целей внедрения КСУП, технических фаз и роли ОУП



Начать нужно с согласования с заказчиком проекта бизнес-целей. Скорее всего, он не сможет точно их сформулировать, так как у него нет статистики по портфелю проектов. В таком случае вы можете применить типовую схему, описанную выше, предложить в первый год работы собрать портфель проектов и статистику по нему и лишь затем перейти к определению бизнес-целей на второй год.

Более сложная задача — определить, какого уровня КСУП понадобится для реализации цели первого года. Очевидно, что иметь реестр проектов (КСУП № 1) просто необходимо, а вот полная КСУП второго уровня необязательна. Для анализа портфеля проектов можно ограничиться вводом неполной версии КСУП № 2.

Собственно, тут и начинается ваша работа. Вам необходимо проанализировать все требования заказчика, понять, что реально выполнить в рамках первого года работы КСУП, какие полномочия и штат есть у ОУП, насколько штат подготовлен, какие

мотивационные замки вам доступны и так далее. Затем довести эту информацию до заказчика и получить одобрение на первый год работы.

Для формирования ожиданий заказчика очень важно объяснить, что внедрение и развитие КСУП и достижение ее максимальной эффективности — это процесс длительный, рассчитанный на два-четыре года. Если заказчик не осознает это на старте проекта, это может привести к проблемам в будущем.