

Опубликовано совместно с International Institute for Learning, Inc.

# СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ

Управления портфелями  
проектов и Офис  
управления  
проектами



Максимизация  
**ROI**

Джеральд И. Кендалл, РМР  
Стивен К. Роллинз, РМР

**ADVANCED  
PROJECT PORTFOLIO  
MANAGEMENT  
and the  
PMO  
Multiplying ROI at Wrap Speed**

**Gerald I. Kendall, PMP  
Steven C. Rollins, PMP**

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ  
ПРОЕКТОВ  
И  
ОФИС УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТАМИ  
Максимизация ROI**

**Джералд И. Кендалл, PMP  
Стивен К. Роллинз, PMP**

*под общей редакцией Е.В. Колосовой и А.В. Цветкова*

УДК 338.2  
ББК 65.050.9(2)2  
К 354

Кендалл И., Роллинз К.

**К 354** Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI: Пер. с англ. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с., ил.

ISBN 1-932159-02-9 (англ.)

ISBN 5-9900281-1-3 (рус.)

Материал, изложенный в данном издании, многократно проверен и взят из надежных источников, но поскольку вероятность технических ошибок все равно существует, авторы и издатели не могут гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим, авторы и издатели не несут ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги. Перепечатанный материал использован с разрешения правообладателей и с указанием источников.



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Часть 1. Создание условий для успешного внедрения офиса управления проектами</b> .....	19
Глава 1. Введение – создание офиса управления проектами, приемлемого для руководства .....	20
Глава 2. Причины неудач при создании ОУП в организации .....	47
Глава 3. Что такое офис управления проектами и в чем его главное предназначение .....	69
Глава 4. Переход от затратной модели к модели повышения производительности в управлении проектами .....	93
<b>Часть 2. Стратегическое планирование и выбор надлежащего состава портфеля проектов</b> .....	109
Глава 5. Стратегическое планирование – главная головная боль руководителей проектов .....	110
Глава 6. Приложения принципов Деминга, Голдратта и методологии «шесть сигм» в рамках системного подхода к стратегическому планированию и управлению проектами .....	122
Глава 7. Восемь основных подсистем, охватываемых стратегическим планированием и управлением проектами .....	140
Глава 8. Подход «4×4» и стратегическое планирование .....	171
Глава 9. Правильные маркетинговые проекты .....	193
Глава 10. Гарантированное будущее. Завоевание конкурентных преимуществ на срок до 10 лет с использованием теории ограничений .....	206
<b>Часть 3. Подробнее об офисе управления проектами</b> .....	217
Глава 11. Совет по управлению проектами и приоритизация проектов .....	218
Глава 12. Увязка хода выполнения проекта со стратегическими целями организации .....	244
Глава 13. Управление результатами и сокращение продолжительности проектов .....	263
Глава 14. Управление портфелями проектов .....	285
Глава 15. Управление портфелем ресурсов .....	331
Глава 16. Управление портфелем активов .....	347
Глава 17. Применение метода критических цепочек для управления проектами в многопроектной среде .....	352
Глава 18. Уменьшение негативного отношения исполнителей .....	371
Глава 19. Модели организации ОУП .....	385
Глава 20. Роли и обязанности сотрудников ОУП .....	401
Глава 21. Информационные входы и выходы ОУП .....	411
Глава 22. Система оценок, применяемых ОУП .....	428
Глава 23. Средства корпоративного управления проектами и их значение для своевременного завершения проектов .....	442
Глава 24. Значение для ОУП института управления проектами и руководства РМВОК® .....	456

<b>Часть 4. Внедрение ОУП .....</b>	<b>461</b>
Глава 25. Содержание предложения руководству предприятия о создании ОУП.....	462
Глава 26. Завоевание ОУП поддержки и участия руководства.....	482
Глава 27. Модель для оценки уровня зрелости ОУП и ее применение .....	498
Глава 28. Схема организации ОУП, приемлемая для руководства.....	515
Глава 29. Поддержание ценности ОУП для организации. Переключение с производственных на рыночные аспекты ее деятельности .....	544
Глава 30. Заключительная .....	554
Приложение. Модель для оценки уровня зрелости ОУП .....	560
Список литературы .....	568

## ПРЕДИСЛОВИЕ

За последние десять лет управление проектами, которым когда-то занимались по совместительству, стало делом профессионалов. Компании, ранее относившиеся к управлению проектами снисходительно, считая, что им было бы неплохо когда-нибудь заняться всерьез, ныне убеждены в его необходимости как в обязательном условии выживания фирмы в долгосрочной перспективе. На сегодняшний день умение управлять проектами приобрело для компаний стратегическое значение, позволяя им добиваться значительных конкурентных преимуществ в будущем.

Любая стратегическая инициатива или приобретение навыков и знаний стратегического значения сопровождается огромным количеством вырабатываемой при этом разнообразной информации, которую необходимо собирать, накапливать, хранить, сортировать, структурировать и оценивать с тем, чтобы извлекать из нее максимальную пользу. Управление проектами вырабатывает гигантские объемы информации, важной не только для повседневной работы организации, но и для ее дальнейшего развития в будущем. Этим интеллектуальным капиталом необходимо должным образом управлять. Именно поэтому столь важно наличие в организации офиса управления проектами или ОУП.

Сам факт существования ОУП в организациях не содержит в себе ничего нового. Новым является прямое включение офиса в процесс стратегического планирования. До настоящего времени публикации, освещающие вопросы эффективного использования ОУП в таком качестве, были крайне скудными. В статьях затрагивалась лишь незначительная часть основных аспектов деятельности ОУП, а изданные до сих пор справочники по практическому применению ОУП в организациях либо отсутствовали вообще, либо отличались поверхностным изложением существа предмета.

Наконец, в продаже появилась книга Дж Кендалла и С. Роллинза *Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами*, представляющая не только наиболее полное справочное пособие по данной теме из когда-либо опубликованных ранее, но определенно имеющая все шансы стать настоящим стандартом по созданию ОУП в организациях на многие годы вперед. Если организация пожелает завести у себя такой офис, то необходимо, чтобы все ее руководители ознакомились с этой книгой.

Для меня, как данного сторонника идеи эффективного стратегического планирования, особый интерес представляет третья часть этой книги, в

которой авторы сумели увязать вопросы стратегии выбора проектов, их упорядочение по приоритетам, управления портфелями проектов с задачами стратегического планирования. Изобилие критических материалов из практики работы реальных организаций в этой и остальных частях книги позволяет читателю вырабатывать собственные, учитывающие особенности их предприятий, подходы к отбору проектов и управлению портфелями проектов.

По всему тексту книги авторы приводят практические примеры того, как можно добиться, чтобы ОУП работал эффективно. Всегда гораздо лучше учиться на примере чужих успехов и неудач, нежели на собственных ошибках. Учитывая то, что в следующее десятилетие можно ожидать значительного усиления роли ОУП, настоящая книга должна обязательно присутствовать в личной библиотеке любого руководителя проекта.

*Д-р Гарольд Керцнер,  
Профессор делового администрирования  
Колледжа Болдуин-Уоллес*

## ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ

Хотя несколько последних десятилетий предпринимались многочисленные инициативы, большинству руководителей до сих пор не удается добиваться стоящих перед ними целей по совершенствованию управления проектами. Число увольнений среди них достигло рекордной отметки. Предлагаемая читателям книга прослеживает связи между этими двумя фактами и содержит множество других удивительных открытий. Последней по времени попыткой разрешения проблем управления проектами стало создание центров координации и сосредоточения всей информации, получивших название офисов управления проектами (ОУП). Эта правильная идея, хотя и реализуется не вполне удачно. Без изменения фундаментальных подходов к организации и направленности их деятельности ОУП рискуют стать еще одним, быстро проходящим увлечением.

Оглядываясь назад, можно указать ставшие теперь очевидными ошибки, совершавшиеся ОУП и организациями в целом. Руководителей можно считать справляющимися со своими обязанностями только при условии, что они умеют заставить организацию успешно и ритмично выполнять именно те проекты, которые ей необходимы. Стоит инициировать лишнее число проектов, и организация с ними не справится. Если же выполнить только часть необходимых проектов, то организация не достигнет стоящих перед нею целей. Если руководители функциональных подразделений будут самостоятельно санкционировать запуск проектов, то неизбежно возникнет конкуренция между руководителями проектов за обладание ресурсами для их выполнения, поскольку отсутствует четкое распределение приоритетов проектов в масштабах организации в целом. При этом часть таких проектов будет выполняться просто по прихоти руководителей подразделений вне связи с общими целями организации.

Руководители проектов пытаются решать свои проблемы самостоятельно, без участия руководителей организации. При этом их внимание сосредоточено на применяемой методологии, программных средствах, тактических вопросах, которые не позволяют добиться настоящих прорывов в сокращении продолжительности циклов выполнения проектов, порядке реализации проектов в организации, в обеспечении их обоснованной стратегической оценки. Наши исследования доказывают, что в настоящее время более 90% существующих ОУП работают без тесного взаимодействия с высшим руководством организаций и не применяют для оценки своей работы показатели, способные заинтересовать руководство.

Многие руководители уже вложили значительные средства в управление проектами, не решив при этом связанные с ним основные, глубинные проблемы, которые уходят корнями в сложившуюся за многие годы практику управления организациями. Но если руководство организации и руководители проектов не объединят свои усилия в решении этих проблем, они будут продолжать ожесточенно бороться друг с другом вокруг графиков выполнения работ и ресурсного обеспечения проектов. Все это ведет к взаимному раздражению, пустой трате времени и денег.

В настоящей книге мы пытаемся разобраться в причинах, порождающих существующие проблемы в управлении проектами. На основе анализа этих проблем предлагаются решения, которые должны принимать руководители организации и проектов, а также ОУП. На примерах из практики работы, например, Американского общества дипломированных бухгалтеров, компаний Babcock and Wilcox, Quintiles, TESSCO, правительства графства Арлингтон и других, в книге показывается принципиальное значение увязки управления проектами со стратегией организаций, которая в настоящее время во многих случаях должным образом не проводится.

Содержащиеся в книге рекомендации позволят руководителям безупречно справляться со своими обязанностями, используя в качестве стратегического инструмента методологию управления портфелями проектов, ресурсов, активов и целей организации. Для управления проектами, выполняемыми в организации, руководителям необходимо детально изучить, по крайней мере, первые две части книги.

Преуспеть и продолжить свое существование в организации способен только такой ОУП, который демонстрирует ощутимую ценность для ее руководства. Ценность ОУП складывается из той информации и рекомендаций, которые офис представляет руководству, его роли в повышении интенсивности потока проектов, выполняемых организацией, и сокращении продолжительности каждого проекта. Если достигнутые организацией успехи ее руководители не связывают напрямую с усилиями ОУП, то можно рекомендовать офису правильно составить соответствующее резюме. Но мы рекомендуем сотрудникам ОУП, перед тем, как приступить к составлению резюме, внимательно прочесть данную книгу. В ней содержатся подробные советы, как превратить офис в подразделение, приносящее ощутимую пользу своей организации. В книге, в частности, приведены соответствующие показатели, порядок организации работ, процессы и данные, применение которых позволит ОУП стать лучшим другом для руководства организации и руководителей проектов.

Книга может стать исходной точкой для содержательного обсуждения поставленных в ней проблем руководителями и исполнителями проектов. Если они без принуждения начнут задаваться вопросами, которым прежде не придавалось значения, то этот процесс начнет расти как снежный ком. Содержательные дебаты станут важным предвестником начала совершенствования практики управления проектами в организации и повышения его результативности.

Несколько часов, потраченных читателями на изучение книги, написанной на основе почти 60-летнего суммарного опыта авторов, избавят их от нескольких лет страданий в поисках ответов на интересующие их вопросы. Поэтому учитесь и добивайтесь успеха.

*Джералд И. Кендалл  
Стивен К. Роллинз*

**Дополнительные материалы к этой книге находятся в свободном доступе на веб-сайте издательства J. Ross Publishing ([www.jrosspub.com](http://www.jrosspub.com))**

Издательство J. Ross Publishing придерживается политики предоставления профессионалам справочных материалов для повышения квалификации и примеров практического применения методов, почерпнутых ими из прочитанной литературы. Поэтому издательство помещает дополнительные материалы к настоящей книге и к другим своим изданиям, участвующим в программе Web Added Value™, и предлагает читателям ими воспользоваться. В число этих он-лайновых ресурсов, помимо всего прочего, входят интерактивные версии материалов, опубликованных в книге, а также дополняющие их шаблоны, упражнения, планы, модели, примеры из практики, предложения, таблицы и методики оценки. Наличие символа WAV™ в любой публикации издательства означает наличие для нее дополнительных материалов, доступных для свободного ознакомления и загрузки с веб-ресурса издательства [www.jrosspub.com](http://www.jrosspub.com).

Дополнительные материалы к книге *Офис управления проектами и современные методы управления портфелями проектов* включают шаблоны документов, модели, методы оценки и планы, включая детальный план создания ОУПт, охватывающий первые два года функционирования офиса и включающий описания более 450 решаемых при этом задач\*.

\* Аналогичные дополнительные материалы с использованием программного обеспечения Primavera представлены в свободном доступе на сайте [www.pmssoft.ru](http://www.pmssoft.ru). прим. ред.

## БЛАГОДАРНОСТИ

При написании этой книги нам помогали многие выдающиеся люди, глубоко разбирающиеся в проблемах управления проектами. Я очень признателен д-ру Гарольду Керцнеру, который добровольно уделил много времени рецензированию рукописи книги. Я обратился к д-ру Керцнеру, когда мы со Стивом еще только приступали ее написанию книги. В то время мы не были лично знакомы, но, тем не менее, он щедро поделился со мной своими идеями, которые сильно помогли нам в определении формата и содержания книги. Его вклад оказался намного больше того, на что я смел надеяться. Тем более что после прочтения полного текста рукописи он взял на себя труд написать предисловие, содержание которого преисполнило меня чувства гордости за нашу скромную работу.

Мы никогда бы не сумели сделать содержание книги столь богатым без примеров из практики, которыми многие щедро и безвозмездно поделились с нами. Я очень признателен Барни Барнхиллу и его команде из компании Tessco, приславшим самые полные ответы на разосланную нами анкету. Два десятка руководителей Tessco подробно описали свой двухлетний опыт применения метода «4х4» в стратегическом планировании и управлении проектами. Подготовка этого примера потребовала огромной координирующей работы, которой без усталы занимался Венди Совлет. Дениз Харт, отвечающая за управление программами графства Арлингтон, шт. Виржиния, поделилась с нами выдающимся по содержанию примером создания ОУП в правительстве графства. Пол Олински из компании Bobcock & Wilcox, расположенной в г. Кембридж, шт. Онтарио, рассказал нам о результативности подхода «4х4»-к стратегическому планированию и управлению проектами в его фирме. Ричард Б. Ланца из Американского общества дипломированных бухгалтеров предоставил нам очень интересный пример, рассказывающий о применении концепции ОУП для содействия выполнению многих национальных и местных проектов, в которых участвовало более 60 команд добровольных исполнителей, общим число более 2000 человек. Стив Анвин и Даглас Колл из Quintiles Transnational не поленились отвечать на наши многочисленные вопросы, передаваемые по электронной почте, в которых изложили собственную точку зрения на то, как ОУП может содействовать повышению доходов крупной транснациональной корпорации, выполняющей свои проекты с привлечением многих виртуальных команд исполнителей. Тина Мейер из Университета штата Оклахома привела очень поучительный пример того, как организация, ранее не определявшая приоритетных на-



правлений в своей работе, сумела сделать это. Особую признательность мне хотелось бы выразить Мэрион Сержи, руководителю ОУП муниципалитета г. Канзас-Сити, которая сделала то, что казалось невозможным. После недельного отсутствия на службе она в течение всего одного дня сумела переработать подготовленный ею ранее пример, учтя все мои пожелания и проведя его полную считку.

Я очень благодарен Джеку Даггалу, эксперту Projectize Group, который любезно поделился своими мыслями и позволил использовать несколько своих диаграмм в тексте книги. В частности, таблица 19.1, содержащая сравнительную характеристику ОУП следующего поколения и традиционных офисов, заимствована нами из его доклада «Создание ОУП нового поколения», который Джек представил в ноябре 2001 г. на симпозиуме PMI® в г. Нэшвилль, шт. Теннесси. Эта тема подробно рассматривается на проводимом им известном семинаре «Создание ОУП нового поколения» и станет основным предметом готовящейся им к изданию новой книги. Я также глубоко признателен Альфонсо Бусеро из Испании, который откликнулся на мой запрос и рассказал об опыте создания ОУП в корпорации Hewlett-Packard.

Мы очень признательны также Forrester Group за разрешение воспроизвести в книге очень полезную таблицу сравнительных характеристик основных поставщиков программных средств корпоративного управления проектами.

Хочу поблагодарить мою жену и подругу Джеки за совместный девятилетний труд по развитию теории ограничений. Я очень признателен ей за ее предложения, изучение рукописи книги и приданию большей ясности излагаемым в ней идеям. Я благодарен своему редактору Дрю Гирману за те долгие часы, проведенные вместе за обсуждением рукописи, и всему коллективу издательства J. Ross Publishing за их профессиональные усилия по приданию этой книге товарного вида. Сотрудничество с Дрю, продолжающееся последние семь лет, стало для меня настоящим удовольствием. Он, как никто другой, умеет не усложнять людям жизнь.

Только самые сердечные слова благодарности я готов высказать д-ру Эли Голдратту, бывшему в последние девять лет моим учителем и наставником. За годы нашего общения он сумел помочь мне понять, почему простой здравый смысл столь часто не воспринимается людьми. Его взгляды на управление проектами только начинают приобретать мировое значение. Эли, надеюсь, что эта книга будет способствовать распространению знаний в этой области и сумеет хотя бы немного окупить все то, чем Вы так щедро делитесь со мной и со всем остальным миром.

Наконец, я благодарен моему соавтору Стиву, без участия которого эта книга никогда не была бы написана. Я не могу подобрать иных слов, чтобы описать его работу над книгой, кроме как «любовный труд». Иначе нельзя назвать все принесенные им жертвы для того, чтобы довести до публикации те знания, которые мы с ним обладаем. Стив, я благодарен Вам от всего сердца.

*Джералд И. Кендалл,  
Нейварр, Флорида*

## БЛАГОДАРНОСТИ

Написание этой книги позволило мне воплотить в жизнь свою давнюю мечту изложить на бумаге те знания, которые удалось накопить за многие годы своей профессиональной карьеры, в течение которых я помогал ОУП приносить пользу своим организациям, обучал руководителей и исполнителей проектов добиваться успехов в управлении ими.

Книга была написана в рекордно короткие по любым меркам сроки. Ее первый вариант, объемом свыше 300 страниц, был подготовлен всего за пять с небольшим месяцев. Самая сложная проблема, которую приходилось решать при написании книги, заключалась не в подготовке новых материалов для нее, а в том, как втиснуть уже имеющийся в установленные заранее рамки. Сколько раз, сидя вечерами за работой, я обнаруживал, что написал 50-60 страниц, в то время, как обязан был уложиться всего в 15. Это любого могло привести в ярость!

Я не сразу осознал, как мне повезло встретиться 2001 с Джерри Кендаллом на симпозиуме PMI в Нэшвилле, и что эта встреча реально помогла мне исполнить то, к чему я давно стремился. В этой связи я хочу еще раз поблагодарить Вас, Джерри, и сказать, что Вы были чудесным наставником, руководителем проекта и просто партнером в написании этой книги, посвященной ОУП. Джерри, я буду вечно Вам благодарен за Ваше участие и руководство. Совместная работа с Вами была для меня настоящим удовольствием.

Сейчас на книжном рынке можно встретить немало книг, посвященных управлению проектами. Но лишь немногие из них посвящены основам и современным подходам к созданию, внедрению и развитию ОУП в организациях, а также проблемам управления портфелями проектов. Потребность в подобной книге давно назрела. В конце концов, каждый организованный ОУП нуждается в справочнике, обратившись к которому он мог бы оценить правильность избранного им пути в содействии развитию своего предприятия. Большинство современных подходов, применяемых ОУП, нацелено на использование более совершенных программных средств и типовых методов. Иначе ОУП не способен научить исполнителей более эффективной совместной работе в интересах сокращения затрат на проекты и времени их выполнения. Многие идеи, касающиеся применения ОУП поведенческих моделей, способствующих результативности проектов, были почерпнуты мною в процесс изучения принципов всеобщего управления качеством (TQM – Total Quality Management), изложенных в последних трудах д-ра Эдвардса Деминга, а также – во время рабо-

ты в конце 1980-х г.г. консультантом по внедрению методов TQM в Sprint Corporation, входящей в объединение Florida Power and Light. Дополнительные знания и опыт я приобрел, прилагая аксиомы теории ограничений (ТОС) к управлению проектами. Я очень благодарен д-ру Э.У. Демингу и д-ру Э. Голдратту, сумевшим разработать те концепции, которые позволяют таким людям, как я, успешно применять их в своих работах по созданию ОУП в организациях. Без знания TQM и ТОС невозможно было бы написать и эту книгу.

Я также признателен всем, кто поделился с нами примерами из практики успешного создания ОУП в своих организациях. Эти люди – настоящие первопроходцы, и их заслуги должны быть признаны.

Особая моя признательность адресована Институту управления проектами (PMI®). Институт представляет собой крупнейшее объединение профессионалов в области управления проектами, работающих по всему миру, которые соединенными силами ищут пути непрерывного совершенствования в этой области. Я надеюсь на то, что PMI поддержит и окажет концептуальную поддержку развитию ОУП с тем, чтобы успешные руководители и исполнители проектов могли с помощью этих офисов добиваться еще более значительных успехов.

В конце концов, большинство руководителей и исполнителей проектов, результаты которых ежегодно оказываются несоответствующими возлагавшимся на них ожиданиям, начинает уставать от бесконечных неудач и стремятся подыскать себе более стабильное и менее опасное для будущей карьеры занятие. Например, по данным Standish Group, 74% проектов в области ИТ ежегодно оканчивается неудачами, и это число обнаруживает тенденцию к дальнейшему росту. Для того чтобы наша профессия процветала, требуются более совершенные методы выполнения проектов, а достигнутые на их основе успехи в увеличении числа успешно завершаемых проектов позволит организациям более высоко ценить управление проектами. Нам предстоит пройти долгий путь, а для того, чтобы двигаться по нему широкими шагами, требуются более совершенные методы, лучший менеджмент и более полная информация.

*Стив Роллинз,  
Лис Саммит, Миссури*

## ОБ АВТОРАХ

Сертифицированный специалист по управлению проектами **Джералд И. Кендалл** – признанный консультант, эксперт и докладчик по вопросам менеджмента, стратегического планирования и управления проектами, с 1968 г. занимается оказанием консалтинговых услуг многочисленным клиентам в Канаде, США и на других континентах. Его практический опыт охватывает такие области как разработка систем, управление продажами, маркетингом и операциями, в том числе, на международном уровне. Недавними клиентами Дж. Кендалла были такие компании, как Babcock & Wilcox, Alcan Aluminium, Tessco Distributors, Brown and Williamson, Agere Systems, Lockheed Martin, Travelocity.com.

Дж. Кендалл имеет сертификат специалиста по теории ограничений. Он окончил с серебряной медалью Университет МакГилла, является членом PMI. Им написаны книга *Securing the Future: Strategies for Exponential Growth Using the Theory of Constraints* и глава, посвященная применению метода критических цепочек в управлении проектами, в книге д-ра Гарольда Керцнера *Project Management, A Systems Approach*, 8th ed. В различных журналах им опубликованы десятки статей, он является постоянным докладчиком на разнообразных конференциях и семинарах. Дж. Кендалл был одним из авторов недавно опубликованных официальных докладов «Объединение метода критических цепочек и РМВОК®», «Выбор надлежащего сочетания проектов» и «Как сделать ОУП полезным».

Адрес его электронной почты: [Gerrykendall@cs.com](mailto:Gerrykendall@cs.com).

**Стивен К. Роллинз**, сертифицированный специалист по управлению проектами, соучредитель сети PMOUSA Network. Он является известным в общенациональном масштабе экспертом по вопросам создания и развития офисов управления проектами и программами. Недавно он возглавил создание нового веб-сайта [www.PMOUSA.com](http://www.PMOUSA.com), ставшего источником свободно доступной в США информации по всем вопросам, связанным с ОУП. Он был докладчиком на многих встречах специалистов по управлению проектами, выступал с сообщениями о роли и значении руководителей проектов на собраниях PMI и на многих американских предприятиях. Его недавними клиентами как консультанта были такие компании и организации, как American Century Financial Services, Fortis Benefits Insurance Company, Honeywell, HR Block, International Institute for Learning, Jasmine Network, Kaiser Permanente, Университет штата Оклахома, Principal

---

Financial Group, Sprint, Westell Technologies и правительство штата Канзас. С. Роллинз является научным руководителем PMI MetSIG и был ответственным за разработку и внедрение в 2002 г. центра знаний по вопросам комплексных оценок управления проектами, расположенного на сайте [www.MetSIG.org](http://www.MetSIG.org). Кроме того, Стив является председателем среднеамериканской региональной группы по вопросам ОУП, которая действует как отделение тематической группы PMI по этим проблемам (PMI PMO SIG). Эта региональная группа, основанная в сентябре 2001 г., ныне насчитывает в своем составе более 650 членов, не считая зарубежных участников, и оказывает информационную и сетевую поддержку руководителям проектов и ОУП предприятий, действующих в семи штатах (Небраска, Айова, Канзас, Миссури, Оклахома, Арканзас и Техас). С. Роллинз является соавтором недавно вышедшего официального доклада «Как сделать ОУП полезным», автором докладов «Как проводить маркетинг услуг ОУП» и «Роль и значение руководителей проектов в развитии предприятий». Адрес его электронной почты: [Steve@PMOUSA.com](mailto:Steve@PMOUSA.com).

**Часть 1. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ  
ДЛЯ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ  
ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТАМИ**

---

# **Глава 1. ВВЕДЕНИЕ – СОЗДАНИЕ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ПРИЕМЛЕМОГО ДЛЯ РУКОВОДСТВА**

---

## **ВВЕДЕНИЕ**

В идеале, роль офиса управления проектами (ОУП) в организации можно уподобить роли диспетчера в системе управления воздушным движением. Офис должен обеспечивать безопасное, с минимальными рисками, и, по возможности, быстрое продвижение проектов в заданном направлении, предотвращать возможные несоответствия между проектами и наличными ресурсами, быть лучшим другом и советчиком для руководителей проектов и руководства организации.

Более того, по мнению авторов, ОУП должен также обеспечивать извлечение максимально возможной прибыли на капитал, инвестированный в проекты, и, в этом смысле, служить инструментом создания прибавочной стоимости. Для этого ОУП должен быть своеобразным рычагом в руках высших руководителей организации, помогать им в решении стратегических задач, служить, помимо всего прочего, сосредоточением интеллектуального капитала, необходимого для управления проектами. Иными словами, ОУП должен помогать руководителям в управлении организацией.

В настоящее время большинство директоров ОУП, с которыми приходилось встречаться и беседовать авторам, совсем по иному описывают деятельность возглавляемых ими служб. Например, 9 из 10 директоров ОУП, с которыми авторы встречались на конференции в Канзас-Сити в 2002 г., отметили, что они не ощущают прямой заинтересованности и поддержки руководства. Считая такую поддержку необходимой, они призывали авторов «не проповедовать среди уже обращенных». Они имели в виду, что нет нужды убеждать работников ОУП в полезности существования этого подразделения в организации. Важнее убедить в этом ее руководителей. Эта книга призвана помочь им в этом.



Большинство руководителей организаций не согласится с необходимостью создания ОУП до тех пор, пока полностью не осознает проблемы, с которыми приходится сталкиваться руководителям проектов и программ. Именно с рассмотрения этих проблем и начинается книга.

Существует немало частных вопросов, касающихся ОУП. Например, какие дополнительные возможности должен ОУП предоставлять различным организационным структурам? Существует ли универсальная «дорожная карта», указывающая пути к успеху при создании ОУП в организации? Какой информацией должен оперировать офис и как она должна быть структурирована? Как оценить деятельность ОУП? Какие программные средства существуют для обеспечения работы ОУП и как они сочетаются между собой? Все перечисленные и многие другие вопросы освещаются в последующих главах книги. Но перед тем, как переходить к детальному описанию работы ОУП и проблем управления портфелями проектов, авторы предпочли рассмотреть те проблемы, которые возникают в современной практике управления проектами, и попытаться указать общепринятые подходы к их разрешению. Это позволило дать более содержательные, формализованные определения целей и задач ОУП, его назначения и основных результатов его деятельности.

## **СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Если присмотреться к практике управления проектами в некоторых организациях, то в ней можно обнаружить немало странностей. В этой связи уместна аналогия с больницей, в которой хирурги планируют операции, не задумываясь о том, будет ли свободна операционная в нужное им время. Представим себе ситуацию, когда одним прекрасным утром 10 хирургов с подготовленными к операции пациентами одновременно появляются в операционной, но никто из них не знаком с графиком работы операционного блока, персонал которого подчинен собственному руководителю. Допустим также, что заведующий операционной сам не собирается в этот день оперировать и приказывает своим подчиненным помогать другим хирургам. Каждый хирург при этом получает доступ к ограниченным ресурсам операционной, где есть всего один операционный стол, один анестезиолог и одна хирургическая сестра, но всего на 15 минут. При этом первый хирург может начать оперировать, но через пятнадцать минут обязан освободить стол для второго хирурга, тот в свою очередь

должен через 15 минут освободить место для третьего и т.д. Первый хирург мог бы выполнить операцию всего за один час, но в таких условиях вынужден оперировать от 10 до 15 часов, все это время поддерживая больного в стабильном состоянии. Всякий раз, получая доступ к операционному столу на следующие 15 минут, хирург вначале должен вспомнить, как далеко успел продвинуться в операции в течение предыдущей пятнадцатиминутной попытки несколькими часами ранее. Таким образом, из отведенных ему 15 минут, он почти половину времени расходует впустую, чтобы подготовиться к продолжению операции.

Конечно, описанная ситуация выглядит нелепо и неправдоподобно, но она дает определенное представление о том, как в настоящее время на некоторых предприятиях организовано управление несколькими, одновременно выполняемыми проектами. Поэтому продолжим рассмотрение этого примера.

Хирурги в больницах сами по себе представляют ценный и ограниченный ресурс. Поэтому они, закончив свой очередной 15-минутный цикл операции, покидают операционную, чтобы посвятить себя решению иных, не менее важных задач. Порой эти задачи настолько их захватывают, что они не могут своевременно вернуться в операционную и пропускают свою очередную, 15-минутную попытку. Таким образом, каждая операция длится еще дольше, причем хирурги до половины времени расходуют впустую на хождение по больнице и на переключение с решения одной задачи на другие.

Возникшая ситуация начинает беспокоить руководство больницы, потратившее огромные деньги на ее строительство, поскольку операционные являются наиболее ценным ресурсом, которым они обладают. Благосостояние больницы определяется тем, сколько пациентов проходит через ее операционные, а при такой организации работы поток пациентов угрожающе мельчает и уже не способен поддерживать больницу наплаву. На больницу также оказывают давление страховые компании, органы здравоохранения и другие структуры, которые требуют, чтобы любая лечебная процедура стоила как можно дешевле. Поэтому руководство больницы не имеет возможности нанять больше хирургов или построить дополнительные операционные.

Отчеты, получаемые руководителями больницы, могут выглядеть вполне благополучными, но на самом деле ее финансовое положение становится все хуже. Поэтому они решают создать специальный офис для управления хирургической практикой, который должен собирать необходимую информацию и направлять поток пациентов. Этот офис начинает свою деятельность с того, что требует от всех работников больницы за-

полнять детализированные листки учета рабочего времени с тем, чтобы выявить, насколько полно используются все имеющиеся ресурсы. Полученные данные указывают на то, что вроде бы все операционные и все хирурги загружены почти на 100%, но при этом доходы больницы продолжают падать. Спрашивается, как такое возможно? Оказывается, что интенсивная работа операционных существует только на бумаге. Наполовину загруженность операционных обусловлена плохой организацией работы, при которой одновременно решаются многочисленные задачи, а пациентов без конца кладут на операционные столы, чтобы вскоре их снять оттуда. *Такая бурная деятельность не приносит доходов*, а отчеты, составляемые хирургическим офисом, бесполезны для решения проблемы.

Для того чтобы увеличить доходы больницы, ее руководители отдают приказ хирургам ежемесячно начинать большее число операций, ошибочно считая, что большее число начатых операций эквивалентно большему числу завершенных. Другим их заблуждением является вера в то, что проблемы руководимой ими больницы можно решить скорее, если для решения стоящих перед нею важных задач привлечь большее количество ресурсов. Добросовестные хирурги подчиняются отданному приказу, но ситуация в следующем месяце становится еще хуже. Завершается еще меньшее число операций, требуется все большее число повторных операций, смертность среди пациентов – самое страшное слово в больнице – растет, хирурги сообщают о том, что им приходится буквально сражаться за место в операционной.

Руководители больницы выслушивают эти жалобы и недоумевают, почему их подчиненные не способны сами разрешить возникающие проблемы. Разве они – не взрослые люди, способные договориться между собой, почему руководители обязаны постоянно выступать в роли рефери? Напряженность в больнице нарастает, и ее руководство решает, что затраты на лечение излишне раздуты, лечебные процедуры длятся слишком долго. Хирурги и вспомогательный персонал тратят лишнее время на все процедуры. Поэтому основное внимание переключается на урезание всех расходов, происходит перекройка всех графиков и бюджетов.

В следующем месяце руководители больницы испытали еще большее разочарование, совершенно не представляя, что им следует предпринять еще. Хирургам удалось в среднем сократить на 1,5% стоимость и на 3% продолжительность всех процедур, но суммарные эксплуатационные расходы больницы не сократились ни на грош. Не удалось ни на одного человека сократить численность хирургов и вспомогательного персонала, а доходы не только не увеличились, но даже сократились. Хирурги стали допускать искажения в отчетности при подсчетах расходов на операции,

должен через 15 минут освободить место для третьего и т.д. Первый хирург мог бы выполнить операцию всего за один час, но в таких условиях вынужден оперировать от 10 до 15 часов, все это время поддерживая больного в стабильном состоянии. Всякий раз, получая доступ к операционному столу на следующие 15 минут, хирург вначале должен вспомнить, как далеко успел продвинуться в операции в течение предыдущей пятнадцатиминутной попытки несколькими часами ранее. Таким образом, из отведенных ему 15 минут, он почти половину времени расходует впустую, чтобы подготовиться к продолжению операции.

Конечно, описанная ситуация выглядит нелепо и неправдоподобно, но она дает определенное представление о том, как в настоящее время на некоторых предприятиях организовано управление несколькими, одновременно выполняемыми проектами. Поэтому продолжим рассмотрение этого примера.

Хирурги в больницах сами по себе представляют ценный и ограниченный ресурс. Поэтому они, закончив свой очередной 15-минутный цикл операции, покидают операционную, чтобы посвятить себя решению иных, не менее важных задач. Порой эти задачи настолько их захватывают, что они не могут своевременно вернуться в операционную и пропускают свою очередную, 15-минутную попытку. Таким образом, каждая операция длится еще дольше, причем хирурги до половины времени расходуют впустую на хождение по больнице и на переключение с решения одной задачи на другие.

Возникшая ситуация начинает беспокоить руководство больницы, потратившее огромные деньги на ее строительство, поскольку операционные являются наиболее ценным ресурсом, которым они обладают. Благополучие больницы определяется тем, сколько пациентов проходит через ее операционные, а при такой организации работы поток пациентов угрожающе мельчает и уже не способен поддерживать больницу на плаву. На больницу также оказывают давление страховые компании, органы здравоохранения и другие структуры, которые требуют, чтобы любая лечебная процедура стоила как можно дешевле. Поэтому руководство больницы не имеет возможности нанять больше хирургов или построить дополнительные операционные.

Отчеты, получаемые руководителями больницы, могут выглядеть вполне благополучными, но на самом деле ее финансовое положение становится все хуже. Поэтому они решают создать специальный офис для управления хирургической практикой, который должен собирать необходимую информацию и направлять поток пациентов. Этот офис начинает свою деятельность с того, что требует от всех работников больницы за-

полнять детализированные листки учета рабочего времени с тем, чтобы выявить, насколько полно используются все имеющиеся ресурсы. Полученные данные указывают на то, что вроде бы все операционные и все хирурги загружены почти на 100%, но при этом доходы больницы продолжают падать. Спрашивается, как такое возможно? Оказывается, что интенсивная работа операционных существует только на бумаге. Наполовину загруженность операционных обусловлена плохой организацией работы, при которой одновременно решаются многочисленные задачи, а пациентов без конца кладут на операционные столы, чтобы вскоре их снять оттуда. *Такая бурная деятельность не приносит доходов*, а отчеты, составляемые хирургическим офисом, бесполезны для решения проблемы.

Для того чтобы увеличить доходы больницы, ее руководители отдают приказ хирургам ежемесячно начинать большее число операций, ошибочно считая, что большее число начатых операций эквивалентно большему числу завершенных. Другим их заблуждением является вера в то, что проблемы руководимой ими больницы можно решить скорее, если для решения стоящих перед нею важных задач привлечь большее количество ресурсов. Добросовестные хирурги подчиняются отданному приказу, но ситуация в следующем месяце становится еще хуже. Завершается еще меньшее число операций, требуется все большее число повторных операций, смертность среди пациентов – самое страшное слово в больнице – растет, хирурги сообщают о том, что им приходится буквально сражаться за место в операционной.

Руководители больницы выслушивают эти жалобы и недоумевают, почему их подчиненные не способны сами разрешить возникающие проблемы. Разве они – не взрослые люди, способные договориться между собой, почему руководители обязаны постоянно выступать в роли реферри? Напряженность в больнице нарастает, и ее руководство решает, что затраты на лечение излишне раздуты, лечебные процедуры длятся слишком долго. Хирурги и вспомогательный персонал тратят лишнее время на все процедуры. Поэтому основное внимание переключается на урезание всех расходов, происходит перекройка всех графиков и бюджетов.

В следующем месяце руководители больницы испытали еще большее разочарование, совершенно не представляя, что им следует предпринять еще. Хирургам удалось в среднем сократить на 1,5% стоимость и на 3% продолжительность всех процедур, но суммарные эксплуатационные расходы больницы не сократились ни на грош. Не удалось ни на одного человека сократить численность хирургов и вспомогательного персонала, а доходы не только не увеличились, но даже сократились. Хирурги стали допускать искажения в отчетности при подсчетах расходов на операции,

чтобы придать отчетам более благополучный вид. Хотя затраты времени, указываемые хирургами в листках учета рабочего времени, уменьшились, их заработная плата осталась на прежнем уровне, а расходы больницы, таким образом, не снизились.

Больница оказалась в глубоком кризисе, и ее руководители сочли необходимым самим вникнуть во все детали. Поэтому они нацелили хирургический офис на изменение приоритетов при составлении графиков операций таким образом, чтобы самый ценный ресурс больницы – ее операционные выделялся в распоряжение хирургов для наиболее выгодных операций ежедневно на полные два часа. В результате некоторые операции стало удаваться благополучно завершить за выделенное время. Падение доходов удалось приостановить. Руководство вздохнуло с облегчением и переключилось на решение «более важных проблем». Однако, через считанные недели ситуация повторилась вновь, и руководству снова пришлось вмешаться. Переориентация хирургического офиса позволила временно сгладить внешние симптомы недомогания, но не дала возможности добраться до глубинных причин болезни. Без поддержки со стороны руководства и без создания новых методов работы хирургического офиса больница обречена на то, что ее хирурги будут по-прежнему составлять графики операций без учета реальных возможностей организации.

## **СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ**

По мнению авторов, в большинстве организаций управление проектами осуществляется способами, напоминающими описанную ситуацию в больнице. Руководители функциональных подразделений начинают новые проекты, не учитывая, какими ресурсами реально обладает организация для их завершения. Высшие руководители поступают аналогичным образом просто потому, что не видят для себя иного выхода. Начинаясь ими проекты жизненно важны для их преуспевания, а порой – и для сохранения за собой занимаемых должностей. Если некий проект должен быть выполнен, то не лучше ли начать его немедленно – так они рассуждают.

Проекты иницируют без согласования и координации между руководителями функциональных подразделений. Часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда организация реально располагает ограниченными ресурсами, распределение которых между несколькими проектами позволило бы быстро их завершить, но реально в ней одно-

временно ведется десятки проектов. При этом ресурсы распыляются, чтобы удовлетворить запросы всех функциональных руководителей. Менеджеры, отвечающие за управление ресурсами, также не видят для себя иного выхода. Кто они такие, чтобы указывать руководителям, стоящим на служебной лестнице на несколько ступеней выше них, на отсутствие необходимых ресурсов? Они считают себя обязанными демонстрировать руководству и заказчикам успехи, достигнутые в ходе выполнения всех проектов.

Сейчас значительно больше внимания уделяют анализу бюджетов проектов и их стоимостных аспектов, нежели сокращению сроков их выполнения. Нам кажется такой подход неверным, поскольку всякий проект должен приносить определенные выгоды организации. Эти выгоды могут заключаться в усилении существующих или в создании новых источников дохода за счет создания новых видов продукции или услуг, в сокращении некоторых производственных затрат, в уменьшении сроков окупаемости инвестиций или в повышении прибыли на инвестированный капитал. Но, независимо от природы планируемой выгоды, она не может быть получена до тех пор, пока не завершены некоторые важные этапы проекта или проект в целом. Чем быстрее это произойдет, тем скорее организация начнет получать ожидаемые выгоды. Во многих случаях, когда сроки реализации результатов проекта слишком велики, никакой выгоды от него получить не удастся. Например, когда новая продукция разрабатывается слишком долго, конкуренты компании уже успевают выйти на рынок с аналогичным товаром.

Во многих проанализированных авторами проектах привлечение ресурсов ради скорейшего их завершения, кажущееся, на первый взгляд, нерациональным, могло бы принести организациям-исполнителям большие выгоды, нежели излишняя сосредоточенность на экономической эффективности или на сокращении бюджетов.

Руководители проектов часто конфликтуют с исполнителями относительно сроков завершения работ и выделяемых ресурсов. Им также приходится спорить с менеджерами, отвечающими за управление ресурсами, относительно того, на какие проекты и в каком количестве должны выделяться ресурсы, когда можно будет приступать к тем или иным работам. Они также вынуждены бороться за ресурсы с руководителями других проектов. *В организациях с матричной структурой, где возможны подобные противоречия, руководителям проектов удастся проще принимать решения в отношении распределения ресурсов, отличные от тех, что были бы приняты высшими руководителями.* Нет ничего удивитель-

ного в том, что руководители таких организаций недоумевают, почему так медленно происходит в них внедрение новых стратегий, что им так часто и к их неудовольствию приходится вмешиваться в конфликты и выступать в роли арбитров. Неудивительно также недовольство руководителей проектов исполнителями.

## **ПЕРВЫЕ ШАГИ К СОЗДАНИЮ ОУП**

Авторы располагают более чем шестидесятилетним коллективным опытом в области управления проектами. Поэтому они с полным правом могут считать современный взрыв интереса к созданию в организациях ОУП одним из важнейших событий в почти 35-летней истории управления проектами. Все это время высшие руководители организаций, руководители программ и проектов искали пути к достижению лучших результатов в управлении и способы решения возникающих при этом проблем. В конце концов, многие из них пришли к пониманию необходимости более централизованных подходов в управлении проектами.

Если попытаться дать краткое определение понятию «офис управления проектами», то его можно сформулировать следующим образом: «ОУП — централизованная организационная структура, предназначенная для совершенствования методов и результатов управления проектами». В некоторых организациях в состав ОУП входит минимальное число работников, привлекаемых на неполный рабочий день к оказанию помощи исполнителям проектов по мере необходимости. В иных организациях ОУП представляют собой крупные инфраструктуры, с жестким централизованным планированием, управлением и собственной методологией работы.

Можно ли утверждать, что руководство организаций испытывает восторг от такого нововведения, как ОУП? Ни в коем случае! Результаты опросов и собственные наблюдения авторов указывают на наличие заметного сопротивления со стороны руководителей созданию ОУП, а сами офисы после своего создания испытывают значительные трудности в работе. Более того, во многих случаях создание ОУП не ведет к серьезным прорывам в качестве управления проектами. Даже в тех случаях, когда результаты улучшаются всего на 1-2%, эти достижения, чаще всего, оказываются только на бумаге. Многие ОУП даже не пытаются измерять эффективность своей деятельности с использованием показателей, убедительных для высшего руководства.



Большинство руководителей, как известно, настороженно встречает любые предложения, связанные с увеличением накладных расходов. На собственном опыте они не раз убеждались в том, что затратная сторона любых предложений практически всегда оказывается правильной, но выгода от них, как правило, не достигается. В то время, как составной частью современных управленческих стратегий становится удержание под контролем любых затрат и создание так называемых «экономно организованных» предприятий\*, продвижение идей, подобных созданию ОУП, оказывается непростым делом.

Авторам также приходилось быть свидетелями того, как инициаторам создания ОУП поначалу удавалось привлечь внимание руководства, выступая под лозунгом «Больше контроля!». Многим руководителям всегда кажется, что выполнение проектов контролируется недостаточно по срокам, содержанию, исполнению бюджета и т.д. Зачастую такое мнение справедливо, но чаще всего любые отклонения в этой части оказываются внешними симптомами более глубоких проблем, а не отсутствия достаточного давления сверху или централизованного контроля. Поэтому, когда защитники идеи создания ОУП приходят к высшему руководству и обещают обеспечить более строгий контроль, их предложения находят благодарных слушателей. К сожалению, такое усиление контроля слишком часто выливается в неприемлемое усиление бюрократии, в увеличение продолжительности выполнения проектов, вызывает сопротивление и неприятие со стороны руководителей проектов, видящих в нем покушение на свою независимость и свободу творчества.

Руководители предприятий часто заявляют о том, что они устали от общих слов о повышении производительности, удовлетворенности потребителей, квалификации исполнителей и качества. Их значительно больше волнуют такие конкретные вещи, как увеличение прибыли, повышение стоимости акций, увеличение поступлений наличных средств, упрощение доступа к источникам финансирования, повышение конкурентоспособности. Но даже когда предложение о создании ОУП составлено в подобных терминах, руководство желает знать, какими образом ОУП намерен добиться выполнения своих обещаний.

---

\* В современной теории управления недавно появился новый термин *lean organization*, которым обозначают предприятие, сумевшее избавиться от всего лишнего и сосредоточиться, ради повышения эффективности, на главных направлениях своей деятельности. При этом, помимо сокращения штатов, ликвидации лишних активов и других подобных мероприятий, часть производственных и вспомогательных задач может передаваться сторонним организациям на условиях аутсорсинга (*outsourcing*) – *прим.ред.*

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, СПОСОБНЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ РУКОВОДСТВО

Полезность ОУП будет очевидной для руководства организации, если оно увидит, что офис способен помочь ему решать те задачи, по которым оценивается работа руководителей. Для того, чтобы ОУП был полностью приемлемым для руководства, он должен, по мнению авторов, обладать следующими характеристиками.

- Офис должен содействовать доведению до стадии завершения большего числа проектов без привлечения дополнительных ресурсов (например, количество завершенных проектов должно возрасти на 50%).
- Большинство проектов должно завершаться в заметно сокращенные сроки (например, ОУП должен обеспечивать сокращение средней продолжительности выполнения проектов на 25%).
- ОУП должен ощутимо и положительно влиять на практические результаты деятельности организаций, причем даже некоммерческих.
- Весь руководящий состав организации должен видеть преимущества от внедрения ОУП и те выгоды, которые внедрение офиса способно принести каждому руководителю.

Приведенные в книге примеры свидетельствуют о возможных, значительных достижениях в практике управления проектами, обусловленных внедрением ОУП, которое, например, сопровождалось повышением эффективности работы по проектам на 25-50%. Такие достижения можно считать настоящими прорывами, но идеи, излагаемые в книге, могут вызывать скептическое отношение читателей или их неудовольствие. Иными словами, эти идеи могут показаться недостаточно радикальными. Вместе с тем, любая идея не должна противоречить здравому смыслу. Следует также отметить, что внедрение самых радикальных идей зачастую не приводит к столь же радикальному улучшению работы организаций.

Авторы считают, что основой для достижения прорыва в работе организации должен быть *комплексный подход*, под которым, применительно к целям настоящей работы, они подразумевают необходимость рассмотрения всей совокупности проектов и их взаимосвязей с общими целями организации, а не только с задачами отдельных ее функциональных служб или подразделений. *ОУП должен помогать руководству организа-*

*ции в осуществлении объявленной стратегии, реализуемой посредством выполнения определенной совокупности проектов в установленной последовательности. В противном случае ОУП не представляет ценности и не оправдывает своего существования.*

Провозглашенный комплексный подход подразумевает вопрос, обязаны ли все руководители проектов отчитываться перед ОУП? Ответ на него может быть только отрицательным. Авторы убеждены в том, что для эффективной работы достаточно располагать четко установленной и строго соблюдаемой схемой взаимоотношений между ОУП и руководителями проектов. Им приходилось наблюдать многочисленные примеры эффективных ОУП, не имеющих прямых отношений подотчетности с руководителями проектов. Обычно результаты совместной деятельности руководителей проектов и ОУП оказываются более значительными и долговременными, достигаются намного быстрее, если руководители проектов заинтересованы в том, чем занимается ОУП, нежели когда руководство принуждает их к взаимодействию с офисом.

Всякая организация, стремящаяся к достижению стоящих перед ней целей, должна уметь правильно выбирать, какие проекты ей следует выполнять. Правильность выбора определяется наличием должного равновесия между проектами, нацеленными на удовлетворение рыночных требований, и проектами, направленными на развитие способности организации удовлетворять требованиям рынка. В большинстве организаций, с которыми приходилось сталкиваться авторам, был нарушен необходимый баланс между внешней (рыночной) и внутренней (производственной) направленностями реализуемых проектов. Как правило, большее внимание уделялось проектам, относящимся к развитию самих предприятий, а количество проектов, имеющих рыночную направленность, оказывалось недостаточным или сами такие проекты были недостаточно эффективными.

Во второй части книги будут рассмотрены способы правильного выбора совокупности проектов, реализуемых организацией, с использованием новых методов стратегического планирования. В этой же части книги будут изложены предложения в отношении того, какие проекты следует выбирать и сколько проектов целесообразно выполнять одновременно.

Третья часть книги содержит детальное описание работы ОУП. В ней, в частности, рассмотрены вопросы, касающиеся того, как ОУП и руководители проектов могут добиваться ускорения сроков реализации проектов, как вовлечь высших руководителей в управление проектами и как заставить всех менеджеров слаженно работать ради достижения общих целей организации. В главах этой части описаны показатели работы ОУП,

организационные структуры, роли и обязанности исполнителей, модели руководства ОУП, приведены подробные описания содержания и взаимосвязей портфелей проектов, ресурсов, целей и активов предприятия.

Четвертая часть книги содержит некоторые полезные советы и схемы, касающиеся доказательства полезности ОУП руководству, способов его создания и поддержания устойчивой работы. В приложении А приведена модель зрелости ОУП, позволяющая оценить возможности произвольного офиса, и содержатся предложения, касающиеся совершенствования ОУП, независимо от того, на каком исходном уровне зрелости тот находится.

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ. НЕСБЛАНСИРОВАННОСТЬ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ СЛУЖИТ ТРЕВОЖНЫМ СИГНАЛОМ ДЛЯ РУКОВОДСТВА**

Как уже отмечалось выше, в деятельности большинства организаций можно выделить две составляющие: производственную, направленную на создание и поставку товаров и услуг или на развитие самого предприятия, и рыночную, связанную с реализацией товаров и услуг. Наличие двух указанных сторон деятельности организаций находит отражение в их структуре. Рыночный аспект присутствует даже в деятельности некоммерческих организаций, которые должны предоставлять потребителям услуги, оправдывающие их существование и служащие предпосылками для продолжения их финансирования. Таким образом, составной частью рыночной стороны деятельности некоммерческих организаций может быть обоснование и защита необходимости их финансирования.

Производственную составляющую организаций обеспечивают службы, отвечающие за обеспечение производства и поставок предлагаемых ею товаров и услуг. Обычно в их число входят подразделения, занимающиеся внедрением информационных технологий, финансовые, исследовательские, конструкторские, технологические и производственные подразделения и службы, служба, отвечающая за дистрибуцию продукции. Рыночными аспектами деятельности организации занимаются службы сбыта и маркетинга. Д-р Голдратт\* (Eli Goldratt) образно сформулировал задачи этих служб следующим образом: «Служба маркетинга может быть уподоблена человеку, разбрасы-

\* Д-р Голдратт – создатель методологии, известной под названием «Теория ограничений», которую авторы настоящей работы используют для обоснования целей ОУП. Д-р Голдратт – автор нескольких книг по данной тематике, включая такие как «Критическая цепочка» и «Цель».

вающему корм, чтобы приманить уток на свой дуг, причем желательно, чтобы утки сидели на нем постоянно. Задача службы сбыта – отстреливать сидящих уток. Тот, кто считает, что подстрелить сидящую утку – простое дело, никогда не станет хорошим продавцом».

Компании, в которых превалируют производственные аспекты деятельности, в большей степени ориентированы на поиск и приобретение редких ресурсов, нежели на удовлетворение нужд потребителей. Тем самым они допускают громадную ошибку, которая может им дорого обойтись в периоды резких изменений потребительских требований. Сосредоточенность на производственной стороне деятельности компании означает, что многие ресурсы, которыми она обладает, распыляются между многочисленными проектами, не направленными на достижение организацией главных целей, поставленных ее высшим руководством.

Часто приходится наблюдать, что совершенствованием управления проектами в компаниях занимаются исключительно специалисты, связанные с производством товаров и услуг. Их усилия ограничиваются обеспечением экспоненциального роста производственных мощностей компании по всем стратегическим направлениям. Попросту говоря, в деятельности подобных организаций наблюдается перекося в сторону обеспечения собственной эффективности. Они нацелены исключительно на сокращение затрат и часто упускают из виду новейшие рыночные возможности.

Компании, в деятельности которых превалируют рыночные аспекты, сосредоточены на совершенствовании поставок товаров и услуг и на расширении принадлежащей им доли рынка в изменяющихся рыночных условиях. Во многих таких организациях маркетинговые функции имеют краткосрочную направленность в ущерб долгосрочным целям. Это также является большой ошибкой, поскольку в таких случаях подразделения маркетинга становятся простым придатком службы сбыта, выполняя вспомогательные функции и не занимаясь обеспечением устойчивого будущего своих компаний.

Многие организации мирятся с тем, что используемые ими бизнес-модели и соответствующие им портфели проектов определяются производственными службами, от которых зависит выполнение требуемых работ по проектам. В результате деловые решения в отношении того, какие проекты и в какой последовательности следует реализовывать, зачастую определяют именно эти службы, например, отдел информационных технологий, а не службы, обеспечивающие рыночные аспекты деятельности организаций.

В этой связи большинство организаций располагает совершенно разбалансированными портфелями проектов, в которых слишком много про-

ектов, относящихся к производственным, и совершенно недостаточно проектов, имеющих отношение к рыночным аспектам их деятельности. Кроме того, последние проекты зачастую не носят стратегического характера и преимущественно ориентированы на решение краткосрочных, тактических задач поддержания сбыта продукции.

Любой организации за время ее существования приходится испытывать трудности, связанные с невозможностью должным образом удовлетворять рыночные требования, выдерживать высокие накладные расходы и обеспечивать рост рыночной стоимости своих акций. В результате им приходится предпринимать радикальные меры по реструктуризации и решительному урезанию собственных затрат. *Например, только в 2001 году следствием подобных решений стало то, что в США потеряло работу свыше 1 млн. человек.*

Когда организация перестает соответствовать рыночным требованиям, она часто идет по пути увеличения числа реализуемых проектов. Все руководители заняты поиском путей, позволяющих организации достичь стоящих перед нею целей. Соответственно, усиливается давление с их стороны на руководителей проектов и растет спрос на все виды ресурсов. Результаты подобного давления легко предсказуемы и объяснимы. *Чем больше проектов, не обеспеченных достаточными ресурсами, запущено, тем меньшее их количество удастся завершить, и тем продолжительнее оказываются сроки выполнения каждого завершённого проекта.*

В современных условиях жизнеспособность организации определяется ее возможностями поставлять на рынок большее количество товаров и услуг. Поэтому критичными с точки зрения успешности организации факторами становятся правильный выбор реализуемых проектов, особенно, относящихся к рыночным аспектам ее деятельности, а также – скорость коллективной работы и успешность команд, занятых выполнением проектов.

## **ВЛИЯНИЕ РУКОВОДСТВО ДОЛЖНО ВИДЕТЬ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ОУП НА ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Полезность любых усилий по совершенствованию управления проектами должна оцениваться с точки зрения их влияния на практические результаты работы организации. Эти усилия должны воздействовать на все аспекты деятельности компании, способствуя, в конечном итоге, повышению показателей ее работы.

Усилия по совершенствованию управления проектами, чтобы быть эффективными, должны:

- увязывать цели организации с принятыми стратегиями, а сами стратегии – с портфелями проектов;
- указывать, насколько правильно выдержан в портфеле проектов баланс между проектами, относящимися к производственным и рыночным аспектам деятельности организации;
- обеспечивать вовлеченность высшего руководства организации в реализацию портфеля проектов;
- обеспечивать скорейшее завершение проектов с целью скорейшего выхода на рынок с новыми товарами или услугами и достижения, тем самым, конкурентных преимуществ, содействовать решению финансовых проблем компании путем сокращения затрат и ускорения окупаемости инвестиций.

Таким образом, для скорейшего внедрения стратегии руководства и обеспечения полезности существующего в организации портфеля проектов необходимо участие в мероприятиях по совершенствованию управления проектами широкого круга специалистов разных функциональных подразделений. Должна также осуществляться маркетинговая экспертиза подобных мероприятий.

Возникает естественный вопрос, какая служба, помимо ОУП, способна справиться с проблемой разбалансированности портфеля проектов? Очевидно, что в этом случае перед ОУП открывается широкое поле полезной деятельности. Но, тем не менее, создание таких офисов во многих организациях, не учитывающих существующей обстановки на рынке, считают ошибочным решением. Обобщенные и частные показатели работы таких организаций очень скоро начинают не соответствовать стоящим перед ними целям, даже в тех случаях, когда им удается успешно реализовывать проекты, относящиеся к аспектам предложения.

## **ЕЩЕ ОДНА ПРИЧИНА НЕПРАВИЛЬНОГО ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ – СЛИШКОМ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ПРОЕКТОВ В ПОРТФЕЛЕ**

В большинстве организаций, изученных авторами, количество одновременно выполняемых проектов было слишком велико и абсолютно не соответствовало тем ресурсам, которыми они обладали. В результате, в

этих организациях наблюдались сценарии развития событий, очень напоминающие тот, что был описан выше в гипотетическом примере с большой операционной. Для них характерны чудовищная перегрузка исполнителей, обусловленная необходимостью одновременного решения многочисленных задач, задержки в выполнении проектов и, как следствие, падение показателей работы компаний и замедленное внедрение на рынок новой продукции.

Например, когда руководители одного из отделений компании Alcan Aluminium осознали проблемы, обусловленные излишним числом одновременно реализуемых проектов, они приняли решение сократить это число вдвое. Благодаря такому сокращению, они получили возможность ежегодно завершать большее число проектов. Принятое решение было во многом интуитивным. Оно напоминает известный пример со сплавом бревен по реке, когда, во избежание заторов в самом узком месте, стараются подобрать длину бревен такой, чтобы она не превышала ширину потока в самой узкой его части. Благодаря этому удается добиться более быстрого прохождения сплаваемого леса по течению.

## **КАКОЙ ОУП НУЖЕН РУКОВОДСТВУ? ОУП, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ДЛЯ РУКОВОДСТВА. ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ**

Рассматриваемый ниже пример показывает, как быстро и с большим эффектом могут быть внедрены меры, направленные на совершенствование управления проектами, в случае, когда потребность в них вытекает из условий выживания организации.

Год назад главный технолог крупной телекоммуникационной компании (назовем его М.) посетил руководителя одного из подчиненных ему отделов, которого дальше будем называть Б., и заявил, что он недоволен отдачей, которую получает компания от работы 40 руководителей проектов в руководимом Б. подразделении. Хотя Б. вправе настаивать на полезности своего отдела, он намерен сократить это подразделение вместе со всеми работающими там руководителями проектов. М. также заявил, что не хочет показаться несправедливым и поэтому предоставляет Б. возможность в течение следующего финансового года делом доказать ценность его отдела для компании. При этом в качестве меры полезности М. был намерен использовать коэффициент, представляющий отношение полезной стоимости (в денежном выражении) результатов работ отдела к рас-



ходной части его бюджета, составлявшей \$7 млн. в год. Требуемое значение этого коэффициента М. определил равной 3, т.е. работы, выполненные отделом, должны приносить компании не менее \$21 млн. в год. Если эта задача не будет выполнена, то отдел предполагалось ликвидировать.

Можно легко представить себе панику, охватившую работников отдела, поскольку ни одно подразделение компании ранее не ставилось в подобные условия. Среди них ходило немало историй о том, как многие группы работников компании не сумели выжить в условиях сокращения штатов.

Б. начал с того, что собрал группу экспертов по управлению проектами, специализирующихся в разных направлениях работы отдела, и образовал из них ОУП отдела. Эта группа понимала, что, хотя наличие такой централизованной команды может нервировать многих сотрудников, но, тем не менее, существует ряд возможностей для совершенствования работы отдела, которыми следует заняться ОУП.

Первой из таких возможностей стало пристальное изучение активов компании, для которых требуется поддержка в управлении соответствующими проектами, например, в части модернизации программного обеспечения телекоммуникационного оборудования. ОУП изучил существующие контракты с поставщиками с тем, чтобы выявить имеющиеся возможности получения компанией дополнительной прибыли за счет определенной свободы в платежах этим поставщикам.

Вторая возможность заключалась в изучении применяемых в компании методов оценки работы подразделений и способов, которыми отделу удастся получать внутренние заказы от службы маркетинга. Главные усилия в этой области были направлены на изучение существующего портфеля проектов и плана работ на следующий финансовый год с тем, чтобы изыскать возможности для сокращения продолжительности выполнения проектов и для выполнения дополнительных работ в течение финансового года.

Следующей, третьей возможностью стало изучение загрузки руководителей проектов в отделе и анализ качества проектов, над которыми те работают. Главная цель заключалась в определении, работают ли руководители над теми проектами, которые действительно нужны потребителям, и выполняют их в правильной последовательности, нельзя ли так перестроить графики загрузки сотрудников отдела, чтобы те имели возможность оказать помощь в выполнении проектов, приближающихся к предельным срокам завершения.

Четвертая возможность состояла в анализе узких мест и выявлении путей ускорения завершения проектов, в устранении угроз срыва сроков их выполнения.

ОУП способствовал внедрению соответствующих решений по всем четырем перечисленным направлениям, а полученные результаты превзошли самые смелые ожидания.

- Команда исполнителей одного из проектов сумела обнаружить ошибку в программном обеспечении, устранение которой принесло компании годовую экономию в размере \$22 млн.
- Другая проектная команда сумела обнаружить на складе компании старое оборудование, которое она смогла использовать, когда не удавалось выполнить заказ на поставку новой системы. Это позволило опередить график поставок на 60 суток и аннулировать заказ на поставку новой системы. Таким образом, на данном проекте, завершенном со значительным опережением плана, было сэкономлено \$15 млн.
- Для усиления нескольких проектных команд, нуждавшихся в дополнительной рабочей силе из-за задержки с поставками необходимых ресурсов со стороны, были найдены свободные работники внутри отдела, что позволило сэкономить еще \$3 млн.

Когда подошел назначенный им срок в конце финансового года, М. снова появился в отделе. К этому моменту ОУП подытожил достижения отдела и, просуммировав доказанную экономию от реализованных проектов, показал, что полезный эффект от работы отдела выразился в получении компании \$75 млн. дополнительной прибыли. Таким образом, поставленная цель – принести компании \$21 млн. прибыли, была перекрыта почти на \$54 млн. В результате, отдел к Рождеству получил очень хорошие премии.



В чем же заключался вклад ОУП в описанные выше достижения отдела? Его можно оценить как разность между реально достигнутой прибылью, созданной отделом, и ее целевым значением \$21 млн., за вычетом инвестиций в создание офиса. В данном случае размеры этих инвестиций оказались равными нулю. Коллектив отдела просто по новому оценил свои перспективы, изменил отношение к делу и стиль работы, способы общения между сотрудниками. Благодаря созданию ОУП улучшилась организация работы отдела, руководство которого было вынуждено это сделать, поскольку у него не было иной альтернативы, кроме ликвидации отдела.

## **РЕЗЮМЕ – ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ФАКТОРА ДОЛГОВЕЧНОСТИ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Для руководителей приемлем только такой ОУП, который заметно повышает вероятность достижения организацией тех целей, которые они перед ней ставят. Этому требованию отвечает офис, в работе которого присутствуют следующие четыре основных составляющие:

- выбор надлежащего состава совокупности проектов, выполняемых организацией, что представляет новый подход к стратегическому планированию;
- увязка выполняемых и планируемых проектов со стратегией руководства организации;
- правильное управление портфелем проектов;
- оценка деятельности ОУП по величине реального повышения эффективности проектов относительно стратегических требований руководства.

Если хотя бы одна из перечисленных составляющих в работе ОУП отсутствует или недостаточно четко выражена, то защитникам идеи существования ОУП и руководителям проекта создания офиса сложно обосновать его бюджет и потребности в ресурсах. Если же в работе ОУП отсутствуют все четыре составляющие, то офис не может рассчитывать на долговременное существование.

Правильный выбор состава проектов, выполняемых организацией должен обеспечивать сбалансированность количества и содержания проектов, направленных на развитие ее производственных возможностей, и проектов в области сбыта и маркетинга. Очень часто такое равновесие нарушается. Многие организации игнорируют рыночные аспекты своей деятельности или сосредотачивают основное внимание на проектах, решающих задачи краткосрочной, тактической поддержки сбыта продукции. Сбалансированность состава реализуемых проектов гарантирует, что организации не придется сталкиваться с падением доходов и прибылей.

В настоящей книге авторы обращают внимание на жизненно важные связи, существующие между стратегическим планированием, способами оценки работы исполнителей проектов, созданием ОУП и другими средствами повышения эффективности управления проектами. Они доказывают, что организация способна в считанные недели устранить существовавшие годами внутренние противоречия между приоритетами отдельных

проектов и ресурсным обеспечением, и приводят подробные описания тех процессов, которые необходимо применять, чтобы постоянно решать данную проблему.

Первые две части книги рассчитаны на высших руководителей организаций и нацелены на оказание им помощи в устранении задержек и потерь при достижении тех стратегических целей, которые они перед собой ставят. Книга же в целом также может служить пособием по применению комплексного подхода к управлению проектами, выполняемыми организацией, для руководителей проектов и сотрудников ОУП, а также – для менеджеров, занятых управлением ресурсами. Если они воспользуются приведенными в книге советами и докажут руководству свою способность содействовать скорейшему и более эффективному решению стоящих перед организацией задач, то завоюют уважение руководителей и, что еще важнее, их долговременную поддержку.

## **ПОЯСНЕНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ПРИМЕРАМ**

Одной из целей настоящей книги было представление читателям широкого набора примеров из практики управления портфелями проектов и работы ОУП реальных организаций. Эти примеры призваны проиллюстрировать, какую реальную пользу способны приносить ОУП организациям и их руководителям. Содержащиеся в книге примеры подобраны из практики работы коммерческих и некоммерческих предприятий разных отраслей. Авторы благодарны всем, кто пожертвовал своим временем для того, чтобы сделать свой опыт доступным широкой аудитории читателей. Они также признательны всем организациям, разрешившим авторам воспользоваться предоставленной ими информацией.

### **ПРИМЕР – АМЕРИКАНСКОЕ ОБЩЕСТВО ДИПЛОМИРОВАННЫХ БУХГАЛТЕРОВ (AICPA)**

#### **ЧТО ТАКОЕ AICPA?**

Американское общество дипломированных бухгалтеров (AICPA) – общенациональное профессиональное объединение дипломированных бухгалтеров, работающих в промышленности, государственных учреждениях и общественных организациях, в учреждениях образования. Задачей

AICPA служит обеспечению членов общества необходимыми ресурсами, информацией и руководящими материалами, позволяющими на самом высоком профессиональном уровне осуществлять свою профессиональную деятельность в интересах своих работодателей, клиентов и общества в целом. В частности AICPA:

- устанавливает профессиональные стандарты, помогает членам объединения постоянно повышать свои профессиональные опыт и знания, отслеживает результаты их работы с целью совершенствования существующих стандартов и содержащихся в них требований;
- поддерживает и пропагандирует общественное доверие и убежденность в честности, объективности, компетентности и профессионализме дипломированных бухгалтеров, отслеживает потребности и взгляды членов объединения;
- выступает в качестве представителя сообщества дипломированных бухгалтеров перед правительственными и законодательными органами, перед другими организациями, защищает и продвигает их интересы;
- ищет пути к максимально возможной степени унификации стандартов, используемых при сертификации и лицензировании бухгалтеров, продвигает и защищает общие требования к профессии, используемые при назначении бухгалтеров на должности в организациях;
- поощряет высококвалифицированных специалистов к получению дипломов бухгалтеров, поддерживает разработку программ обучения.

## **КАКИМИ ПРОЕКТАМИ ЗАНИМАЕТСЯ AICPA?**

Учитывая разнообразие направлений деятельности AICPA, в его составе имеется порядка 60 комитетов и рабочих групп. Кроме того, примерно 2000 добровольцев участвуют в работе различных объединений членов общества, оказывая бухгалтерам поддержку и методическую помощь от его имени. Например, Исполнительный комитет промышленности и бизнеса руководит работой AICPA с контролерами и финансовыми менеджерами, работающими в промышленности. В любой, произвольный момент времени AICPA проводит сотни мероприятий, некоторые из которых могут быть отнесены к категории проектов.

Проекты, реализуемые АКСРА, в общем случае подразделяются на следующие виды:

- разработка компьютерных систем, обеспечивающих повышение производительности и эффективности бухгалтерской работы;
- проведение компаний в средствах массовой информации с целью пропаганды профессии и усиления положительного имиджа ее представителей;
- разработка материалов, повышающих уровень образования и информированности членов общества;
- разработка стандартов аудита финансовой документации и для других видов аттестации;
- предоставление членам общества услуг, способствующих приобретению новых клиентов.

## **ЗАЧЕМ ОБЩЕСТВО СОЗДАЛО ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ?**

Учитывая высоко фрагментированный характер и разнообразие функциональных направлений деятельности АКСРА сложно координировать и отслеживать деятельность всех его комитетов и рабочих групп. Отдельные рабочие группы имели возможность выявлять и осуществлять интересующие их проекты, относящиеся к направлениям их деятельности, но для руководителей общества было сложно правильно определять приоритеты инициатив, относящихся к коллективной работе АКСРА в целом. На долю руководства оставался процесс планирования годового бюджета общества и проведение ежеквартальных заседаний, на которых проводилась корректировка планов и бюджета на основе заявок рабочих групп на выделение финансирования осуществляемых ими проектов.

При создании собственного ОУП АКСРА также исходило из практического опыта управления проектами, доказывающего, что реализация проектов с участием таких офисов в среднем происходит более успешно. Основная проблема заключалась в необходимости распространения опыта применения ОУП в масштабах всего общества ради получения предсказуемых результатов выполняемых проектов. Назначение руководителей проектов в АКСРА, подобно многим иным организациям, носило более случайный характер по сравнению с промышленными предприятиями.

## **КАК НАЧИНАЛОСЬ СОЗДАНИЕ ОУП?**

Исходя из необходимости лучшей координации и обеспечения предсказуемости результатов проектов, Совет директоров АПСРА предложил учредить ОУП для наблюдения за работами по всем реализуемым проектам и ведения отчетности. Было также предложено, чтобы ОУП располагался вблизи офиса генерального директора общества, чтобы получать поддержку и помощь с его стороны.

Хотя на бумаге идея создания ОУП выглядела привлекательно, выбранная стратегия не учитывала сложности такого организма, каким является АПСРА. При наличии порядка 60 комитетов и рабочих групп, а также тысяч добровольных исполнителей, требование о выполнении всех проектов на основе единых принципов управления и введение централизованной отчетности неизбежно должно было вызвать культурный шок в организации. Поэтому было принято решение о том, что поначалу офис будет скорее консультационным, нежели надзирающим органом. Миссия ОУП в этой связи была сформулирована следующим образом: «Посредством консультирования команд исполнителей проектов, ОУП должен содействовать распространению и внедрению передового опыта управления проектами внутри АПСРА и, тем самым, содействовать успешной работе организации в целом».

Вооружившись возложенной на него миссией, ОУП приступил к созданию справочной информационной базы для внутренних пользователей. Команды исполнителей проектов на собственном опыте убедились в полезности консультационной помощи со стороны ОУП, которая способствовала также успешному закрытию проектов. Благодаря укреплению собственной репутации, ОУП стал приобретать все большее число клиентов, прибегающих к его услугам, и, что важнее всего прочего, для него открылся доступ к информации о слабых местах и состоянии наиболее важных проектов, которую он никогда бы не смог получить, будучи надзирающим органом. Поскольку статус ОУП стал скорее консультативным и оперативным, то офис был переподчинен и стал отчетываться о своей работе не перед генеральным директором АПСРА, а перед его заместителем по производственным вопросам.

## **КАК ПРИСХОДИЛА ЭВОЛЮЦИЯ ОУП?**

Создав устойчивую клиентскую базу и добившись того, что команды исполнителей проектов начали применять принципы управления проектами, существующие в промышленности, ОУП получил возможность расширить

область своей деятельности и приступил к внедрению типового жизненного цикла проектов, наряду с соответствующими программами обучения исполнителей применению типовых форм документации. Внедрению унифицированного жизненного цикла проектов в первую очередь содействовал заместитель генерального директора общества по производственным вопросам, который, совместно с финансовым директором, занимался вопросами финансирования всех проектов АICPA. Поэтому теперь, чтобы получить финансирование, все проекты должны были выполняться в соответствии с единым жизненным циклом, до внедрения которого отсутствовал стандартизованный подход к их финансированию. Жизненный цикл четко определил основные этапы и стадии проекта, начиная с его открытия и кончая реализацией программ обслуживания созданной в результате выполнения проекта продукции. В отличие от многих других стандартизованных требований, установление жизненного цикла проектов носит рекомендательный характер. Реализация этих рекомендаций не усложняет процесс выполнения проектов и не выходит за пределы делового здравого смысла. Например, техническое задание на проект, разработка которого является одним из этапов его жизненного цикла, может быть написано хотя бы на бумажной салфетке, лишь бы оно было отлочно аргументировано.

Хотя командам исполнителей проектов нравится предоставленная им свобода, тем не менее, большинство из них предпочитает использовать рекомендуемые формы документов, поскольку они повышают эффективность работы. Это особенно справедливо в отношении тех форм и простых инструкций по их заполнению, которые можно получить с помощью собственной компьютерной сети Общества. Например, если проект требует привлечения внешних поставщиков, то гораздо проще воспользоваться рекомендуемыми формами заявок на подачу предложений и бланками контрактов, нежели всякий раз придумывать их заново. Такие формы служат просто рабочими инструментами и пользуются поддержкой со стороны членов Общества.

Приняв предложенный типовой жизненный цикл проектов, команды исполнителей проявляют больше желания следовать ему при выполнении проектов и требуют от ОУП оказания помощи в его применении. В ответ на эти требования, ОУП был уполномочен вести реестр проектов и начал периодически отслеживать ход их выполнения. Следует снова отметить, что, не требуя представления стандартных отчетов о ходе выполнения проектов, сотрудники ОУП периодически встречались с командами исполнителей, обсуждали вместе с ними текущее состояние дел и вносили соответствующие поправки в реестр проектов.

В настоящее время ОУП отслеживает графики выполнения, стоимость и риски проектов с периодичностью раз в две недели, используя для этого про-



стые табличные формы в формате Excel. Полученные данные вводятся в реестр проектов для анализа и уточнения руководством приоритетности тех или иных проектов. ОУП также проводит регулярное обучение исполнителей применению типового жизненного цикла проектов и оказывает по запросам консультационную помощь руководителям проектов в таких областях, как:

- составление технических заданий на проекты;
- выбор поставщиков и заключение контрактов с ними;
- жизненный цикл проектов и стандарты на разработку программных средств;
- управление проектными рисками;
- планирование проектов.

## **КАКИЕ ВЫГОДЫ ПРИНЕСЛО СОЗДАНИЕ ОУП?**

Для управления работой ОУП был установлен набор ежегодно планируемых и оцениваемых показателей эффективности, некоторые из которых приведены в табл. 1.1. ОУП не только обеспечивает, но даже превосходит заданные значения этих показателей. В частности, ОУП удалось добиться прогресса и экономии в следующих областях:

- объединение проектов создания программных средств одинакового назначения, выполнявшихся разными рабочими группами и, таким образом, устранение дублирования работ;
- координация деятельности более 20 рабочих групп, занимающихся важнейшей инициативой АИСПА по предупреждению мошенничества при ведении бухгалтерского учета;
- совершенствование планирования различных инициатив и улучшение обоснованности технических заданий, что позволило улучшить выполнение проектов и повысить охват ими членов Общества;
- разработка стандарта, устанавливающего самые современные требования к разработке документации на программные средства и контракты с поставщиками, который гарантирует надлежащий сбор и хранение информации в компьютерных системах для последующего использования;
- применение параметрических методов при выполнении практически всех проектов создания программных средств, позволяющих независимо оценивать размеры проекта и помогающих вести переговоры с поставщиками;
- определение реальных затрат на заработную плату исполнителей проектов (и, соответственно, сокращение годовых текущих расходов), которые до введения реестра проектов не удавалось точно установить.

Таблица 1.1 Годовые показатели работы офиса управления проектами АИСРА

Вход	Процесс	Выход
Свыше 50 человек повысили квалификацию в области управления проектами	Число дней, в течение которого открывается финансирование проектов, имеющих утвержденное техническое задание	Позитивные оценки (в пределах от 4 до 5) учебных программ и материалов по результатам анонимных опросов
Свыше 20 человек обучено методам управления совокупностями проектов	Количество проектов, по которым с самого начала обеспечена координация работы команд исполнителей	Предварительная оценка проектов со стороны ОУП позволила сэкономить \$500 тыс.
Число проектов, планируемых к завершению в 2002 г.	Количество проектов, не охваченных ОУП (ожидалось, что оно будет удерживаться на минимальном уровне)	Позитивные количественные и качественные последствия использования опыта, почерпнутого в процессе применения системы расчета бюджета проектов
	Типовой жизненный цикл проектов применяется при выполнении всех технологических проектов	Положительные оценки (4-5) качества услуг ОУП, полученные в результате анонимных опросов Уменьшение количества выполняемых проектов, как минимум, на 5 или экономия \$ 1млн. за счет объединения проектов или закрытия проектов, не имеющих утвержденного технического задания

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОУП

Прошло два года с момента создания ОУП в АИСРА. Становится нормой применение методов управления проектами и участие ОУП для всех проектов Общества. Ныне ОУП ищет свое место в координировании проектов, выполняемых несколькими рабочими группами, а также — в оказании помощи при управлении проектными рисками в масштабах всей

организации. Вместе с тем, при создании ОУП в неявном виде присутствовало намерение со временем ликвидировать это образование. Возвращаясь к заявленной миссии ОУП, напомним, что он был создан ради «...содействия внедрению передового опыта управления проектами...». Таким образом, по мере того, как комитеты и рабочие группы АICPA станут все шире применять принципы управления проектами в своей повседневной практике, потребность в консультативной помощи со стороны ОУП будет снижаться. Но потребуются выполнять большее количество успешных проектов, более четко определять приоритеты различных проектов и лучше координировать их выполнение.

## **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ ПРИМЕРА**

Ричард Б. Ланца (Richard B. Lanza), дипломированный бухгалтер

Ричард Ланца в настоящее время возглавляет ОУП АICPA. Он является автором многочисленных статей по вопросам технологии проведения аудита, опубликованных в различных торгово-экономических журналах.

Он получил диплом бухгалтера после окончания колледжа в Университете г. Пейс.

Г-н Ланца – бывший президент отделения Института внутренних аудиторов шт. Северная Виржиния, член ИА\*, АICPA, ISACA\*\* и секции информационных технологий АICPA.

Мнения автора настоящей статьи не обязательно совпадают с политикой или позициями АICPA, которые вырабатываются посредством установленных процедур и процессов обсуждения и согласования в технических комитетах общества.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ**

- 1.1. Назовите две основные проблемы, связанные с определением состава одновременно выполняемых проектов, присутствующие в большинстве организаций, и покажите, как эти проблемы могут повлиять на возможность достижения целей, поставленных руководством организации.

---

\* ИА – Ассоциация информационной индустрии

\*\* ISACA – Ассоциация аудита и контроля информационных систем

- 1.2. Какие четыре основные стратегические составляющие деятельности ОУП важны для его успешной работы?
- 1.3. Какие характеристики или результаты работы ОУП делают его существование привлекательным для высших руководителей организации?
- 1.4. Какие два общепринятых подхода к управлению проектами препятствуют достижению организацией стоящих перед нею целей?
- 1.5. Какие негативные последствия могут возникнуть в результате наличия в организациях централизованных служб типа ОУП, осуществляющих усиленный контроль выполнения проектов?
- 1.6. Какими аргументами можно с наибольшим успехом добиться от руководителей организации согласия на учреждение ОУП?
- 1.7. Какими наиболее распространенными причинами руководители организации могут обосновать свое несогласие с учреждением ОУП?
- 1.8. Что требуется от ОУП для проведения в жизнь комплексного подхода?
- 1.9. Почему авторы книги считают неверной ориентацию на сокращение стоимости или бюджета проекта? Что должно быть главным приоритетом?
- 1.10. Насколько тесно связаны затраты на обеспечение работы ОУП с его полезностью для организации?

## Глава 2. ПРИЧИНЫ НЕУДАЧ ПРИ СОЗДАНИИ ОУП В ОРГАНИЗАЦИИ

### ОСОЗНАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОУП

Между успешными и неудачливыми руководителями имеется всего одно, но существенное различие – одни из них умеют управлять, а другие нет\*. Руководитель должен уметь добиваться успеха как в обеспечении текущих результатов работы организации, так и в проведении мероприятий по ее совершенствованию. ОУП призван оказывать содействие руководителям в решении задач развития организации.

Руководители функциональных подразделений постоянно оцениваются высшим руководством, коллегами и подчиненными по их способности быстро добиваться требуемых результатов. Обычно хорошим считают руководителя, способного добиться ощутимых результатов в течение квартала, если не считанных недель. В противном случае возникает мнение о том, что у него имеются проблемы с управлением. Поэтому каждому руководителю приходится сталкиваться с двумя основными вопросами, связанными с управлением проектами:

- Сколько важных проектов способно выполнить руководимое им подразделение в течение года?
- Насколько быстро оно сумеет выполнять каждый из этих проектов?

Выполнение многих проектов требует участия многих подразделений и функциональных служб предприятия. При этом зачастую оказывается, что управленческие приемы и процессы, используемые в отдельных подразделениях и показывающие хорошие результаты на этом уровне, плохо сочетаются между собой, когда требуется совместная работа функциональных служб.

---

\* Вопрос об умении управлять настолько актуален, что посвященная этой теме книга за одну ночь вошла в список бестселлеров, составляемый журналом *Wall Street Journal*. Речь идет о книге Larry Bossidy and Ram Charan, *The Execution, The Discipline of Getting Things Done*, Random House Crown Business, New York, 2001

Здесь зачастую присутствует ожесточенная конкуренция за выделяемые ресурсы. Часто также приходится сталкиваться с претензиями в отношении постоянно изменяющихся приоритетов по мере того, как один из руководителей получает временные преимущества перед остальными.

В каждом подразделении организации существуют собственная терминология, собственные стандарты и методы управления проектами. Зачастую одно подразделение кивает на другие, обвиняя их в плохом формулировании требований, необходимости переделок выполненной работы и других проблемах, обычно служащих причинами отставания проектов от графика, превышения сметных затрат, невыполнения обязательств перед заказчиком в части содержания проекта. Поэтому нет ничего удивительного в появлении во многих организациях за последние годы централизованных служб координации проектов, призванных разрешать возникающие проблемы. Например, только в США сейчас имеется свыше 50 тыс. организаций, создавших такие координирующие службы.

Обычно подобные службы создаются в организациях, уделяющих повышенное внимание управлению проектными рисками и расходованию средств на проекты. В большинстве случаев координацию проектов возлагают на службы, занимающиеся внедрением и применением в организации информационных технологий. В их составе создают подразделения, которые в разных организациях носят разные названия, например, офис управления программами или проектами, проектными офисами и т.д. В названиях этих подразделений могут отсутствовать слова «управление проектами», но это не меняет существа дела. Как говорится, «если птица летает и плавает, как утка, крикает по-утиному, то ее определенно следует считать уткой». Точно также, подразделение, занимающееся координацией проектов в организации, следует рассматривать как офис управления проектами или ОУП, независимо от того, как оно называется в конкретной организации.

## **ПРОТИВОРЕЧИЯ МЕЖДУ ПРОЕКТАМИ**

Для достижения целей организации в течение финансового года запускают большое количество проектов. Для выполнения некоторых из них требуются специализированные ресурсы, одновременно используемые только в определенном проекте. Однако чаще приходится сталкиваться с ситуацией, когда ресурсы определенного типа, например, информационные технологии, применяют при выполнении нескольких проектов. Более того, необходимость в их использовании в разных проектах возникает одновременно.

Рассмотрим в качестве примера некоторую крупную финансовую компанию, в которой занято свыше 15 тыс. сотрудников, распределенных

по дюжине подразделений. В 2002 г. компании предстояло выполнить 15 жизненно важных проектов, в которых должны были участвовать все ее подразделения. Все проекты должны были быть завершены в течение финансового года с тем, чтобы компания в целом и каждое ее подразделение достигли стоящих перед ними целей. Поскольку численность работников во всех подразделениях ограничена, то предполагается, что каждому из них потребуется дополнительная рабочая сила для выполнения указанных проектов, имеющих общий для всего предприятия характер. Таким образом, трудовые ресурсы предприятия должны быть задействованы в течение всего финансового года во многих проектах.

Предположим также, что в компании и в ее подразделениях отсутствуют централизованные ОУП. Спрашивается, насколько вероятно завершение всех намеченных проектов в срок или с опережением графика?

Представляется, что вероятность завершения большинства проектов в полном объеме, в назначенные сроки и в пределах выделенных бюджетов крайне мала. Например, по данным Standish Group только 26% от общего числа проектов, за которыми велось наблюдение, оказалось успешными, причем по проектам, связанным с внедрением информационных технологий, этот процент оказался еще ниже и составил всего 16%. Чем это можно объяснить?

Работы по проектам требуют коммуникаций и соблюдения определенных правил. Тому, кто участвовал в проектах в составе команд исполнителей, хорошо известно, что при выполнении почти любого проекта нет ничего более постоянного, чем непрерывные изменения. Меняются требования к проекту, обеспеченность ресурсами, графики работ. Подобные изменения способны поставить в крайне опасное положение даже прекрасно организованную команду исполнителей, заставляя ее работать в условиях постоянного стресса, что еще больше усиливает риски срыва сроков завершения проекта.

Если частые изменения происходят внутри команды исполнителей проекта, то это ведет к нарушениям налаженных связей между отдельными членами команды, менеджерами и подразделениями предприятия, что, в свою очередь, становится определяющим фактором успешного завершения или неудачи проекта. Вместе с тем, нарушение коммуникаций представляет всего одну из множества возможных проблем при выполнении проектов.

Изменения влекут за собой необходимость проведения незапланированных работ. В результате отлично составленный первоначальный план проекта быстро разваливается, и его руководитель вынужден вступать в борьбу с руководителями других проектов за критически важные ресурсы, потребность в которых не была предусмотрена в плане.

Поставьте себя на место руководителя, отвечающего за выполнение одного из 15 основных проектов, необходимых для достижения организацией стоящих перед нею целей. Допустим также, что этот проект требует существенного участия трех подразделений компании. Предположим, что Вам повезло, и команда исполнителей Вашего проекта составлена из самых лучших специалистов, работающих в компании. Единственной, но существенной проблемой является только то, что эти специалисты задействованы в работах по другим проектам, конкурирующим с Вашим.

Проработав над проектом в течение месяца, Вы обнаружили, что во всех трех подразделениях выполнение порученных работ начинает сдвигаться по срокам. При этом выясняется, что такой сдвиг частично объясняется выполнением выделенными специалистами незапланированных работ по внутренним проектам тех подразделений, в которых они числятся. Эти работы поручены им руководителями их подразделений, причем они считаются более приоритетными, нежели работы по Вашему проекту.

Затем выясняется, что некоторые члены команды исполнителей проекта применяют при решении практически одинаковых задач различающиеся между собой методологии управления проектами со своими стандартами оценки, выходными данными и результатами. Кроме того, становится известным, что некоторые исполнители при планировании работ составляют списки задач в виде простых таблиц в то время, как другие столь строго подходят к составлению графиков выполнения работ, что почти 10% своего времени расходуют на внесение работ в графики и отслеживание их выполнения. Вместе с тем, Вам требуются данные, представленные по единой форме, для того, чтобы уследить за всем, что происходит при выполнении всего проекта. В противном случае, как Вы сможете управлять им?

## **ПОЧЕМУ ОУП НЕ ОПРАВДЫВАЕТ ОЖИДАНИЙ?**

Перечисленные выше проблемы часто дают толчок к созданию ОУП, призванному навести порядок в своевременном завершении проектов и получении ожидаемых результатов. Порой ОУП выполняет функции наставника для исполнителей проектов, способствуя, тем самым, обеспечению согласованности и стандартизации применяемых ими процессов и методов. Во многих организациях ОУП использует в своей работе авторитарные подходы, принуждая исполнителей проектов применять единые методы и процессы, то есть выполняет своеобразные полицейские функции. В иных организациях ОУП служит средством защиты от неконтролируемых или явно лишних проектов.



ОУП, созданный ради выполнения любой из перечисленных выше функций, со временем перестает оправдывать возлагавшиеся на него ожидания. Безусловно, поначалу ОУП играет положительную роль, и сторонники его образования обычно довольны достигнутыми результатами. Однако, как ни странно, вскоре ОУП начинает испытывать неприязненное отношение к себе со стороны функциональных подразделений, команд исполнителей проектов и отдельных специалистов, стремящихся восстановить собственную самостоятельность.

Если основной функцией ОУП является стандартизация методологии управления проектами, то полезность такого офиса со временем снижается. Сейчас, помимо стандартизации, существует немало инструментов для внедрения различных методологий в масштабах всей организации, включая самообразование. Поэтому стандартные методы управления проектами, предлагаемые ОУП, представляют ничтожно малую часть методов, реально применяемых в организации. После того, как эти стандартные методы внедрены, команды исполнителей проектов и руководители подразделений все чаще начинают задаваться вопросом, для чего вообще нужен ОУП, если тот не способен предложить ничего иного, полезного для них.

Если ОУП сформирован из работников служб и подразделений, занятых производственными проблемами, он со временем перестает обращать должное внимание на рыночные аспекты деятельности организации (о противоречиях между этими двумя сторонами работы организаций говорилось в первой главе книги). Любая организация, даже некоммерческая, испытывает на себе влияние рынка. Поэтому ОУП, не располагающий квалифицированными специалистами в области сбыта и маркетинга, неизбежно утратит интерес к себе со стороны руководства, если сократятся прибыли организации или уменьшится принадлежащая ей доля рынка. Точно также ОУП рискует лишиться поддержки руководства, если он не влияет на выбор проектов или не инициирует выполнение проектов, жизненно важных для организации.

ОУП может быть укомплектован необходимыми специалистами, обладать верной информацией и владеть нужными методами, но его работа не принесет ожидаемых результатов, если в уставе ОУП не сформулированы должным образом те задачи, которые он призван решать. Такой ОУП, безусловно, обречен.

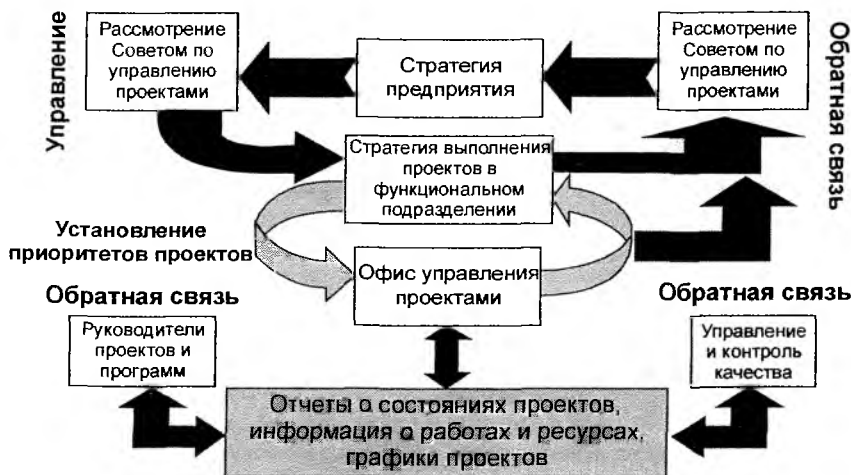
## **ПРАВИЛЬНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧ ОУП**

Для того, чтобы положение ОУП в организации было устойчивым, необходимо уметь количественно оценивать его полезность. Нельзя кон-

тролировать то, что невозможно измерить. Точно также невозможно управлять тем, что не поддается контролю. Поэтому, если ОУП желает продлить свое существование на многие годы, его задачи должны быть увязаны с интересами и целями организации, которую он обслуживает. В этой связи можно рекомендовать, чтобы ОУП сосредоточил свое внимание на комплексном управлении в следующих областях:

- Инвестиции в проекты;
- Ресурсы;
- Активы;
- Стратегические цели.

Кроме того, ОУП должен помогать подразделениям предприятия в достижении заданных выходных результатов проектов и превышении предъявленных к ним требований. Организованный подобным образом ОУП может стать для организации средством ускоренного получения прибыли на вложенный в проекты капитал (рис. 2.1).



**Рисунок 2.1** Замкнутая система работы ОУП

## ФУНКЦИОНАЛЬНО – СТОИМОСТНАЯ МОДЕЛЬ ОУП

В настоящее время существует два подхода к формированию ОУП. Первый из них, называемый «Политика сдерживания затрат» (Cost Containment Model), ориентирует ОУП на ограничение затрат на проекты,

а второй, получивший название «Модель производительности» (Throughput Model) – на содействие организации в достижении стоящих перед ней целей. Соответственно, применяют два вида моделей, описывающих работу ОУП – модель сдерживания затрат и модель повышения производительности при выполнении проектов. Последняя модель схематично изображена на рис. 2.1.

Схему, представленную на рис. 2.1 следует рассматривать по часовой стрелке, начиная с верхнего правого угла. ОУП представляет информацию и рекомендации Совету по управлению проектами, определяющему стратегию управления портфелем проектов на предстоящий финансовый год. Совет на периодических собираемых заседаниях рассматривает ход выполнения проектов с точки зрения возможности достижения стратегических целей компании.

Вспомогательные службы предприятия часто прибегают к помощи ОУП для ускорения сроков завершения проектов. ОУП является отличным средством для более полного представления того, как реализуемые проекты способствуют проведению в жизнь выработанной стратегии организации. Совет по управлению проектами компании, со своей стороны, обладает всеми возможностями для ориентирования ОУП на решение приоритетных для организации задач. Совет также отвечает за обеспечение сбалансированности портфеля проектов и его нацеленность на достижение стратегических целей организации в рассматриваемом финансовом году. Повышение производственных возможностей предприятия без создания соответствующего рыночного спроса на ее продукцию означает пустое расходование средств точно так же, как отсутствие возможностей удовлетворить имеющийся спрос ведет к потерям для компании. Совет по управлению проектами координирует работу всех функциональных подразделений компании с тем, чтобы в ней реализовывались только те проекты, которые необходимы для достижения стоящих перед компанией целей, и в должной последовательности в соответствии с их приоритетами.

ОУП, основанный на модели повышения производительности, вырабатывает для руководства жизненно важную информацию, позволяющую тому оценить способность организации достигнуть поставленные цели. В большинстве организаций обычно скапливается большой объем необработанных данных о состоянии выполнения проектов, графиках работ и другой проектной информации. Вместе с тем, для того, чтобы эти данные представляли ценность, они должны быть соответствующим образом обработаны.

ОУП, желающий приносить пользу своей организации, обобщает собранные данные и доводит свои выводы и рекомендации до всех функциональных подразделений. Те, в свою очередь, анализируют собранные данные о выполняемых проектах и выдают собственные рекомендации

Совету по управлению проектами. Эти рекомендации служат также средством обратной связи и управления для команд исполнителей проектов.

Совет по управлению проектами на основе представленных данных о выполнении проектов проводит анализ их соответствия стратегии предприятия. Если результаты анализа устраивают Совет (намеченные проекты завершены и приносят свои плоды в виде поступления наличных средств или выполняются с опережением графика), то у него появляются возможности для планирования дополнительных работ. Если же результаты анализа оказываются отрицательными, то Совет должен оценить, приняты ли все необходимые меры для снижения выявленных рисков.

Независимо от результатов анализа, Совет по управлению проектами получает дополнительные возможности для оценки текущих проектов. В частности, Совет должен дать ответы на возникшие вопросы относительно приоритетов, ранее установленных для всех проектов, включенных в портфель проектов предприятия, а также решить, следует ли приостановить, замедлить выполнение или скорректировать содержание тех проектов, судьба которых вызывает опасения. Принимая соответствующие решения, Совет постоянно учитывает текущие значения показателей работы компании и выполнение плана расходов на текущий год, отыскивает неиспользуемые средства в бюджетах выполняемых проектов, которые могут быть потрачены на выполнение других проектов.

Модель повышения производительности позволяет потратить неиспользуемые бюджетные средства на выполнение новых проектов, способных принести пользу компании без увеличения планируемых бюджетных расходов на текущий финансовый год, или просто сократить инвестиции в реализуемые проекты, обеспечив улучшение окупаемости вложенных в них средств. Принятие соответствующих решений находится в компетенции Совета по управлению проектами.

Результатом очередного цикла предоставления отчетов Совету по управлению проектами могут быть:

- изменение приоритетов выполняемых проектов;
- добавление новых проектов в портфель;
- приостановка или отмена выполняемых проектов;
- принятие решений в отношении изменения планов работ по отдельным проектам или их финансирования.

Одной из особенностей применения данной модели является постоянный поиск путей сокращения продолжительности выполнения проектов. Таким образом, увеличение производительности при выполнении проектов становится нормой жизни предприятия, а ОУП, реализующий

модели повышения производительности, превращается в инструмент для ускорения окупаемости средств, вкладываемых в проекты. Способность ОУП привносить более строгую проектную дисциплину и, тем самым, сокращать продолжительность выполнения проектов, становится главным содержанием возложенной на него миссии.

ОУП, работающий на основе рассматриваемой модели, должен быть способен в первый же год своего существования сэкономить для организации, его финансирующей, как минимум, 10% средств, выделенных в бюджете всего портфеля проектов на текущий финансовый год, за счет сокращения проектных затрат или увеличения производительности труда при выполнении проектов. Этих средств должно хватить на содержание ОУП в течение первых двух лет. В последующих главах такая постановка задачи и механизмы ее решения будут рассмотрены более подробно.

В отличие от модели повышения производительности, модель сдерживания затрат не требует от ОУП отыскания неиспользуемых средств в бюджетах проектов. Она нацеливает офис на соблюдение или перевыполнение планов расходования средств на проекты. Одним из основных заблуждений, лежащих в основе этой модели, является предположение о том, что следует положительно расценивать расходование всех выделенных на проект средств. Насколько оно справедливо? Модель сдерживания затрат ориентирует ОУП на применение авторитарных методов при выполнении проектов. Она подталкивает исполнителей проекта работать в соответствии с принципами, характерными для так называемых «систем, основанных на предложении», принуждая их строго соблюдать план расходования средств, выделенных на проект\*. Модель сдерживания затрат функционирует без учета реальных потребностей в тех или иных расходах, поскольку не принимает в расчет такие факторы, как скорость выхода на рынок с новой продукцией или сроки получения прибыли от проекта.

Модель повышения производительности подталкивает исполнителей работать по системе, основанной на спросе. Исполнителей проекта в этом случае к ускорению работ и предупреждению задержек подталкивает неформальное давление со стороны коллег и ощущение необходимости ско-

---

\* Система, основанная на предложении (push system) – термин, применяемый в теории организации производственных процессов и обозначающий такой способ производства, при котором детали изготавливаются на предыдущем участке производственной линии и передаются на последующий по мере готовности, без учета фактической потребности в них. Альтернативой такой организации производственного процесса являются системы, основанные на спросе (pull system), в которых передача деталей между участками (и, соответственно, их изготовление) происходит только по мере возникновения потребности в них – *прим. ред.*

рейшего завершения порученной работы. При таком подходе исполнители проекта образуют самообучающееся сообщество, в котором каждый из них ищет пути к ускорению собственной работы и к завершению проекта в целом ранее установленных сроков. Эта модель не игнорирует затраты, но отношение к ним отличается от модели сдерживания. Любые расходы, не способствующие продвижению проекта, рассматриваются в этой модели, как лишние, непроизводительные. Любые имеющиеся резервы, например, простаивающие ресурсы, рассматриваются с той точки зрения, как они могут быть применены для повышения производительности организации.

Какой подход сочтет предпочтительным высшее руководство предприятия? Если предприятие испытывает кризис с поступлением денежных средств или несет потери от преждевременного завершения проектов, то его генеральный директор, скорее всего, отдаст предпочтение модели сдерживания затрат. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что в большинстве случаев такое решение является некорректным по следующим четырем основным причинам.

Если рассматривать производительность в качестве основного приоритета предприятия, то любые затраты на проект, не приближающие его к завершению, совершенно очевидно являются лишними. При таком подходе сдерживание затрат происходит естественным путем, гораздо быстрее и, как показывает опыт, даже интенсивнее, поскольку решения, основанные на здравом смысле, всегда эффективнее тех, что проводятся принудительно. Если для повышения производительности нет пределов, то возможности сдерживания или урезания затрат всегда ограничены.

Подход, основанный на модели повышения производительности, позволяет ускорить выполнение проектов, что почти всегда означает сокращение затрат, ускоренную их окупаемость и сокращение процентных начислений на вложенный в проект капитал до того момента, как он начнет приносить прибыль.

Чрезмерное урезание затрат на проект способно лишить его результаты всякой ценности к моменту завершения, не принеся никакого удовлетворения всем его участникам. Например, ничего, кроме разочарования и снижения мотивации, не может принести запрещение руководителям проекта, стоимостью \$5 млн., в котором участвуют десятки высокооплачиваемых исполнителей, самостоятельно принять решение о приобретении необходимого для управления проектом программного продукта, который стоит всего \$500.

Авторы хотели бы предостеречь читателей против того, чтобы они рассматривали все сказанное выше, как совет не обращать внимания на затраты. Им понятно, что лишние расходы всегда присутствуют во всех

организациях. Они также допускают возможность того, что менеджеры, ранее не обращавшие внимания на такие затраты, неожиданно становятся излишне озабоченными ими. Авторы просто предполагают, что лучших результатов можно добиться, сосредоточив внимание на производительности труда при выполнении проектов, и в этом случае все расходы, не содействующие ускорению работ, следует считать лишними.

## **ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДБОР СОТРУДНИКОВ**

Если на предприятии присутствует правильное понимание того, что следует ожидать от создаваемого ОУП, то значительно проще установить требования к подбираемым для работы в офисе сотрудникам. Если же назначение ОУП четко не установлено к тому моменту, как уже набрана большая часть персонала офиса, то возможна тенденция к такому подбору кадров для ОУП, при которой большинство из них является чистыми специалистами по управлению проектами, плохо разбирающимися в вопросах обеспечения основных показателей работы предприятия. В этом случае руководители предприятия будут избегать обращаться к услугам ОУП, и тот начнет функционировать, оставаясь в одном шаге от своей преждевременной ликвидации.

Правильный подбор сотрудников означает также наличие должного баланса между специалистами, разбирающимися в производственных и рыночных аспектах работы предприятия. В равной степени это справедливо и для некоммерческих организаций.

ОУП также обязан уметь находить потребителей своих услуг внутри предприятия, устанавливая связи с людьми, не обязанными отчитываться перед ним. Для этого требуется, чтобы его сотрудники обладали определенными навыками в области маркетинга и коммуникаций. Отсутствие таких навыков или неумение ими правильно пользоваться с первых дней существования ОУП неизбежно обрекает его на скорую ликвидацию.

Наконец, персонал ОУП должен формироваться из специалистов разных профессий. Авторам приходилось сталкиваться с ОУП, почти полностью укомплектованными специалистами по информационным технологиям. Такая однобокость в подборе кадров является грубой ошибкой. Поскольку в проектах обычно участвуют разные функциональные подразделения организации, то каждое из них должно быть уверено в том, что в ОУП найдется человек, хорошо представляющий его интересы.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НАДЛЕЖАЩИХ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ, ПРОЕКТАМИ

Всякий ОУП ищет пути оптимизации методов управления проектами в той области, которую он обслуживает. Для этой цели он может приобретать самые современные средства корпоративного управления проектами (ЕРМ)\*, которые стоят многие сотни тысяч долларов. ОУП может также применять средства визуализации данных о выполнении проектов в реальном времени. Все эти возможности следует рассматривать.

Приемлемость современных средств ЕРМ для пользователей зависит от уровня зрелости предприятия в области управления проектами. Очень часто на предприятиях, где уровень такой зрелости невысок, применение сложных средств управления проектами встречает сопротивление сотрудников. Это утверждение особенно справедливо применительно к тем функциональным подразделениям, которые пользуются на предприятии известной автономией в части управления собственной работой. Подобное сопротивление подстегивается борьбой между функциональными подразделениями за право пользования общими ресурсами предприятия. Во всякой организации всегда есть подразделение, работающее лучше других или пользующиеся большей любовью со стороны руководства. Сложившаяся неофициальная иерархия создает политические стимулы для отстающих брать пример с передовых подразделений. Таким образом, политическая ситуация внутри организации и предпочтения ее руководителей влияют на то, применение каких средств и методов поощряется и считается более приемлемым.

Если ОУП начинает действовать без соответствующего плана, нацеленного на получение поддержки применяемых им методов и средств со стороны большинства, если ни всех, подразделений предприятия, то, тем самым, делает первые шаги к поражению. Первая заповедь программиста – KISS (Keep It Simple Stupid «не будь глупцом и упрощай») применима к работе ОУП с самого начала его существования.

Таким образом, ОУП обязан начинать свою деятельность с изучения особенностей и потребностей всех функциональных подразделений предприятия, чтобы знать, что происходит в каждом из них. Только тот ОУП, которому хорошо известны политические веяния, присутствующие в организации, и побудительные стимулы, влияющие на работу каждого подразделения, способен стать их «лучшим другом» и сумеет избежать скатывания на дорожку, ведущую к положению «полицейского, наблюдающего за процессами».

\* Аббревиатура от Enterprise Project Management – прим. ред.



## ПРАВИЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

В настоящее время многие функциональные подразделения переполнены разнообразными данными. Они просто тонут в них и не способны отсеять нужные им сведения и преобразовать их в полезную для себя информацию.

В организациях любого типа, коммерческих и некоммерческих, их функциональные подразделения ежедневно конкурируют друг с другом. Борьба в основном ведется за обладание редкими, ограниченными ресурсами или вокруг того, что и как следует менять в организации. Когда речь заходит о пользовании редкими ресурсами, подразделения часто ведут себя так, будто они – единственные в организации. В интересах собственного выживания, они обязаны бороться за обладание этими ресурсами, так как, в противном случае, окажутся последними в очереди за их использование и рискуют не выполнить тех заданий, которые им поставлены на текущий финансовый год.

Задача ОУП состоит в том, чтобы помочь подразделениям в этой ситуации добиться общего успеха в завершении выполняемых ими проектов. Для этого им надо уметь измерять и оценивать результаты каждого проекта. Процесс такой оценки зачастую реализуется через отчетность о состоянии и ходе выполнения проектов, признанных ключевыми для организации.

Большинство ОУП, так или иначе, использует отчеты о состоянии проектов для того, чтобы содействовать распространению информации о ходе их выполнения, которая может содержать как хорошие, так и плохие новости. Каждому приятно доложить об успехах, но трудно найти руководителя подразделения, спешащего сообщить начальству о собственных неудачах. Если ОУП примет на себя роль глашатая, извещающего всех о таких неудачах, то он вряд ли долго выживет в условиях жесткой конкуренции между подразделениями.

ОУП обязан очень осторожно подходить к выбору представляемых им данных. Когда он только приступает к работе, его первым «проектом» должно стать завоевание доверия людей, с которыми ему предстоит совместно работать. Беспристрастные сообщения и объективные оценки, которые, тем не менее, представляют руководителей проектов в неприглядном свете, способны подорвать такое доверие. Такой стиль годится только для разведки, работающей под лозунгом: «Только факты, и ничего кроме фактов».

Проблема не в том, что ОУП докладывает реальные факты. Он утрачивает поддержку руководителей подразделений или проектов в тех слу-

чаях, когда видит свою роль в том, чтобы указывать перстом на нарушителей. На самом деле, задача ОУП состоит в выявлении системных проблем в управлении проектами и оказании помощи в их устранении. Отставание проекта от графика требует более серьезных мер, нежели простой доклад о наличии такого отставания.

Деятельность ОУП может быть очень эффективной, если он обеспечит своевременное представление информации при использовании существующих методов и средств управления проектами. Если ОУП способен помочь руководителю проекта как можно раньше выявить существующие проблемы, то для их устранения потребуются корректирующие действия в минимальных дозах. Тем самым, удастся понизить напряжение, испытываемое исполнителями проекта и правлением компании. Не следует забывать о том, что проект, план корректировок которого предусматривает кардинальные изменения, скорее всего будет прикрыт руководством. Кроме того, чем чаще это будет происходить, тем больше у правления компании появляется оснований задаваться вопросом, чем занимался ОУП все это время.

Для установления доверительного к себе отношения ОУП следует, прежде всего, указывать на системные недостатки, нежели на ошибки конкретных исполнителей. Он должен помогать руководителям проектов и функциональных подразделений выявлять проблемы и отыскивать пути их решения для доклада правлению компании. В этом контексте хорошим началом для быстрого создания пула ценной информации является изучение четырех портфелей (проектов, целей и задач организации, ее ресурсов и активов), описываемых в третьей части книги, и взаимосвязей между ними. На основе анализа этой информации, ОУП должен уметь давать ответы на следующие вопросы.

1. Каковы стратегические цели организации?
2. Какие проекты выполняются в организации в настоящее время и как они связаны с ее стратегическими целями и стратегическими активами?
3. Какие еще проекты следует выполнить для достижения каждой из указанных стратегических целей?
4. Какими ресурсами обладает организация для обеспечения всех выполняемых и планируемых проектов, насколько они достаточны?
5. В чем заключаются глубинные причины проблем, связанных с выполнением проектов? Какие три важнейшие проблемы существуют в организации, которые влияют на выполнение многих или большинства проектов?
6. Как идет выполнение проектов? Здесь основное внимание должно быть обращено на согласование ясной и простой, но не искусственно упро-

щенной системы оценок и на постановку некоторых задач, позволяющих продемонстрировать полезность и эффективность ОУП.

7. Как можно добиться сокращения продолжительности выполнения проектов?
8. Как добиться завершения большего числа проектов?
9. Как организация может добиться уровня предсказуемости управления тремя основными характеристиками проектов – сроками, бюджетами и содержанием, отвечающего условию сохранения управляемости систем по Демингу\*?

## **ОТСУТСТВИЕ ДОЛЖНОГО РЕЗУЛЬТАТА ИЛИ ПОЧЕМУ ВНЕДРЕНИЕ ОУП МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ НЕУДАЧНЫМ**

### **1. ОУП не сумел четко сформулировать, в чем состоит его полезность для организации.**

ОУП должен содействовать организации в достижении стоящих перед нею целей. Любые другие его работы, не направленные на решение этой основной задачи, являются пустой тратой средств, что рано или поздно становится очевидным. Например, ОУП может потратить недели и месяцы на то, чтобы заставить руководителей проектов и их подчиненных применять те методы, на внедрении которых он настаивает. ОУП должен стремиться к тому, чтобы уже в первые три месяца существования наглядно продемонстрировать свою полезность для организации, например, содействуя ускоренному завершению проектов. Давление на ОУП с требованиями доказать свою полезность будет нарастать из месяца в месяц, и, в конце концов, наступит момент, когда терпение руководства иссякнет. В последующих главах будут описаны методы, способные помочь ОУП доказать свою полезность за первые 1-2 месяца своего существования.

---

\* Эдвард Деминг (W. Edwards Deming) – величайший ученый 20-го века, работавший в области управления качеством. Более подробно о его работах будет упомянуто во второй части книги. Предложенные им статистические методы и общие философские подходы нацелены на повышение предсказуемости большинства процессов. В частности, по Демингу, система считается остающейся под контролем, если она достигает стоящих перед нею целей в 95% случаев – прим. авторов

## 2. Не ощущается влияние ОУП на способность организации выполнять проекты.

Если графически изобразить, как со временем изменяется полезность ОУП для организации (рис. 2.2), то те офисы, которые в основном позиционируют себя в качестве оценщиков, действующих от имени администрации, распространителей информации или разработчиков процессов, соответствует падающая кривая полезности. Такие ОУП начинают свою деятельность с того, что снабжают высших руководителей важной информацией. В результате руководители проектов и подразделений испытывают давление руководства, но не получают при этом ощутимой помощи со стороны ОУП. Поэтому они начинают сопротивляться его начинаниям. Сопротивление со временем нарастает и постепенно переходит в прямую вражду. Это выражается в коллективном представлении руководству информации, дискредитирующей ОУП или подчеркивающей отсутствие видимой пользы от него, в заявлениях о том, что ОУП может не затруднять себя регулярными обращениями в подразделения. Со временем наступает полное отрицание всякой полезности ОУП. Когда неприятие ОУП несколькими подразделениями организации достигает некоторого критического уровня, он оказывается вынужденным прекратить свое существование, не имея никаких серьезных аргументов для доказательства своей необходимости.

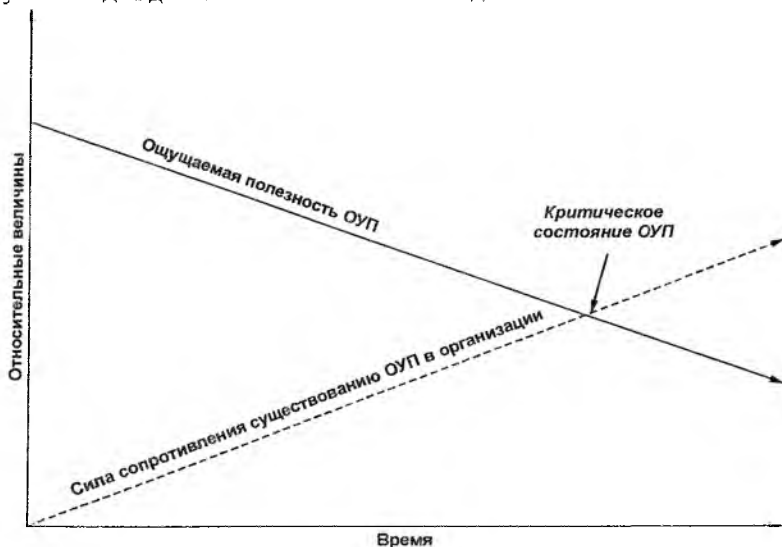


Рисунок 2.2 Кривая изменения полезности ОУП

### **3. Авторитарный стиль работы ОУП рассматривается другими подразделениями как угроза для их самостоятельности.**

Многие существующие ОУП придерживаются именно такого стиля работы. Этот стиль может подходить для некоторых организаций с жестким, авторитарным управлением. Например, предприятия, работающие по заказам военных и иных государственных ведомств, часто вынуждены следовать строгим требованиям в части правил выполнения проектов, в частности, для управления проектами применять методику освоенного объема. В соответствии с этой методикой работа предприятия оценивается и оплачивается поэтапно, пропорционально фактически выполненному объему работ на данном этапе проекта. Например, если объем выполненных предприятием работ на некотором этапе проекта оценен как 90% от запланированного, то ему будет выплачено только 90% от предусмотренной сметой проекта стоимости этого этапа. Для компаний, работающих в таких условиях, само их существование зависит от поступления денежных средств за выполненные работы, и поэтому им требуется тщательное отслеживание хода выполнения проектов. В эти условия отлично вписывается авторитарный ОУП, поскольку его полезность очевидна. Вместе с тем, как будет показано в последующих главах, такие ОУП в своей работе оставляют без внимания многие важные проблемы.

В большинстве организаций, если ОУП ведет себя излишне навязчиво, то менеджеры заключают между собой неформальный союз и начинают давить на организаторов ОУП из числа руководства. Когда организаторов ОУП удастся окончательно загнать в угол, им предъявляют ультиматум — или мы, или они. Реакцию руководителей, перед которыми стоит проблема расчета по кредитам, взятым для выполнения проектов, нетрудно предугадать.

Один практический совет. Если в Вашей организации существует авторитарный ОУП, следует проверить, насколько сильна его поддержка со стороны руководства. Может оказаться, что еще не поздно изменить задачи ОУП и сгладить существующие острые углы.

### **4. ОУП расположен на слишком низком уровне структуры подотчетности в организации.**

Такие ОУП организуют на базе подразделений, занимающихся производственными вопросами, обычно — внедрением информационных технологий. Часто директора компаний по информационным технологиям создают подобные офисы с целью усиления контроля за выполняемыми в них проектами. Порой такие ОУП создаются в качестве средства защиты

от давления со стороны других групп и принимают на себя удар в случаях, когда проекты выходят за пределы установленных сроков выполнения или не обеспечивают должного качества.

Существование подобных ОУП в организации трудно или почти неразличимо. Они большую часть своего времени тратят на сбор данных по проектам, относящимся к сфере информационных технологий, поскольку отвечающий за них ИТ-директор нуждается, ради собственного выживания, в совершенствовании результатов управления информационными проектами, и для этого ему требуется соответствующая информация.

Вместе с тем, учреждение ОУП на столь низком организационном уровне вынуждает его руководителя плыть против течения не только в отношении рыночной политики компании, но и действовать против интересов большинства сотрудников подразделений, занимающихся информационными технологиями. Способен ли выжить ОУП, реализующий подобную модель, если он не владеет рецептом бессмертия? Если такая постановка задач для ОУП не находит соответствующей поддержки со стороны директора по информационным технологиям, подкрепленной прямым выходом на высшее руководство и его поддержкой, то его судьба предопределена и, вероятнее всего, ОУП не выживет.

ОУП должен всегда находиться в поле зрения руководства. В частности, применительно к управлению проектами, ОУП должен служить для руководителей индикатором, снабжающим их информацией, необходимой выполнения ими управленческих функций.

## **5. В существовании ОУП не заинтересованы главные специалисты организации.**

ОУП, не культивирующие в своей деятельности умение привлечь интерес главных специалистов организации и подчиненных им служб, допускают серьезную ошибку. Авторам приходилось наблюдать многие ОУП, которые, в качестве первых шагов предпринимали инициативы по внедрению некоторых процессов, методов или тактических усовершенствований, затрагивающих исключительно руководителей проектов. Их внедрение требует отвлечения ресурсов функциональных служб и отрыва руководителей проектов от их непосредственных обязанностей, занимая их время предоставлением информации, требующейся ОУП, и освоением новых методов и средств управления.

Но как эти инициативы затрагивают главных специалистов и инициаторов проектов, как они соотносятся со стратегическими целями органи-

зации? Если инициативы ОУП не принимают во внимание или не затрагивают явным образом интересы главных специалистов, то, тем самым, они ставят команды исполнителей проектов под перекрестный огонь. Они вынуждены выбирать, что важнее – инициативы, исходящие от ОУП или от руководителей проектов. Нетрудно представить, к кому исполнители проектов будут прислушиваться в первую очередь.

Поставьте себя на место директора ОУП, решившего внедрить новые средства ЕРМ для того, чтобы помочь исполнителям проектов более профессионально подходить к выполнению своих рабочих планов и к управлению рисками. Традиционно, ни один проект не удается выполнить в строгом соответствии с планом или сметой. Предположим, что ОУП организовал семинары для исполнителей проектов по изучению новых средств ЕРМ и сопутствующих их применению процессов. Как только эти семинары начинают действовать, то по предприятию немедленно начинают ходить разговоры о том, что новые средства управления очень сложны и требуют для своего успешного применения значительной перестройки работы исполнителей проектов. Допустим теперь, что наступил третий квартал и становится очевидным, что многие важные проекты не укладываются в установленные сроки их завершения. Начинается аврал, и команды исполнителей проектов оказываются перед выбором, стоит ли им осваивать новые средства ЕРМ. Руководители подразделений давят на них, требуя успеха любой ценой в завершении проектов. Очевидно, что ОУП в такой ситуации всегда оказывается проигравшим.

## **6. Существование ОУП – бесполезные накладные расходы при управлении проектами\*.**

Если исполнители проектов склонны считать ОУП источником бесполезных накладных расходов, то такой офис имеет мало шансов на выживание в любых экономических условиях. Работники предприятия просто не видят для себя никакой пользы в том, чтобы прибегать к его услугам. Если ОУП желает преуспеть в своей деятельности, то он обязан доказать командам исполнителей проектов свою полезность. Поэтому главной задачей ОУП должна быть оценка того, как те работали раньше, и демонстрация успехов, достигнутых с его помощью.

\* Здесь в оригинале книге имеется непереводимая игра слов. Английские аббревиатуры, соответствующие накладным расходам при управлении проектами (Project Management Overhead - РМО) и офису управления проектами (Project Management Office – РМО), совпадают. Это позволяет авторам утверждать, что в некоторых случаях два эти понятия являются в сознании исполнителей проектов синонимами – *прим. ред.*

## **7. Склонность к микроуправлению – ОУП пытается непосредственно контролировать каждый проект.**

По этому поводу д-р Гарольд Керцнер (Harold Kerzner) считает, что «заставляя руководителей проектов постоянно отчитываться перед собой, ОУП, возможно, удастся эффективно осуществлять микроуправление проектами, но при этом компания рискует утратить стратегические ориентиры. С точки зрения стратегических интересов фирмы, возможно, было бы полезным, чтобы руководители проектов только периодически докладывали ОУП о стратегически важных проблемах. Руководители подразделений с большой неохотой разрешают своим лучшим руководителям проектов отчитываться перед ОУП, видя в этом угрозу утраты собственного контроля за проектами, снижения своего авторитета и властных полномочий».

«Мне всего один раз довелось наблюдать, когда руководители проектов эффективно отчитывались перед ОУП, – утверждает д-р Керцнер. – Это касалось ОУП, полностью ориентированного на интересы заказчика, в качестве которого выступали Вооруженные Силы. Недавно в Мексике я побывал в стратегическом ОУП, который отвечает за принятие стратегических решений, касающихся выбора проектов, установления для них приоритетов и отслеживания их окупаемости. Сотрудники этого офиса контролировали только основные вехи графиков проектов, хорошо понимая опасность чрезмерного участия в повседневной работе по их выполнению. Вместе с тем, каждое крупное функциональное направление предприятия, возглавляемое распорядителями активов, располагало собственным ОУП, перед которым непосредственно отчитывались руководители проектов. Таким образом, на этом предприятии одновременно существуют один стратегический и четыре функциональных ОУП, которые все взаимосвязаны между собой».

По мнению авторов, все руководители проектов должны проходить стажировку в ОУП с тем, чтобы лучше понимать их назначение, функции и методы работы. Вместе с тем, во время прохождения стажировки они должны исполнять роли именно сотрудников ОУП, а не заниматься руководством проектами.

## **РЕЗЮМЕ**

ОУП часто терпят неудачу просто потому, что не умеют доказать свою полезность множеству потребителей своих услуг, применяя для этого наглядные, измеримые критерии. Первое и главное условие успеха ОУП заклю-



чается в том, что руководство должно видеть в нем структуру, оказывающую ему ощутимую помощь в достижении целей организации. Каждый руководитель проекта также должен видеть, что в ОУП собрана группа людей, стремящихся помочь ему решать стоящие перед ним задачи. Функциональные менеджеры всех уровней должны рассматривать ОУП, как помощника в разрешении конфликтов в отношении доступа к ресурсам организации, содействующего скорейшему и лучшему выполнению всех проектов.

ОУП, находящиеся на слишком низком уровне организационной структуры подотчетности или не пользующиеся устойчивой поддержкой правления компании, зачастую излишнее внимание уделяют контролю графиков проектов, внедрению различных методов управления и другим мероприятиям, не способным в первые два месяца существования ОУП доказать его практическую полезность для организации. Остальная часть книги будет посвящена рассмотрению функционально-стоимостной модели ОУП и всей гаммы ее приложений. Эта модель нацелена преимущественно на повышение производительности работы организации при ее продвижении к поставленным целям, нежели сдерживанию затрат.

Ценность ОУП измеряется их умением помогать организации из года в год выполнять все большее число проектов, непосредственно нацеленных на достижение ее целей, с меньшими временными затратами. Ценность ОУП означает также его непрерывное содействие повышению предсказуемости управления проектами по всем трем основным параметрам – по срокам, расходам и содержанию.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 2.1 Рассмотрите основные типы ОУП и назовите, какие применяемые ими подходы к работе ведут ОУП к гибели.
- 2.2 Назовите основные отличия ОУП, организованных с использованием моделей повышения производительности и сдерживания затрат при выполнении проектов.
- 2.3 На каких четырех областях (или портфелях) должно быть сосредоточено внимание ОУП?
- 2.4 Объясните роль ОУП в модели повышения производительности организации.
- 2.5 Какие негативные последствия для организации возможны при наличии в ней централизованной структуры типа ОУП, осуществляющего усиленный контроль за проектами?

- 2.6 Какими аргументами, скорее всего, можно убедить руководителей принять предложение об учреждении ОУП в организации?
- 2.7 Какие основные причины могут побудить руководителей не согласиться с предложением об учреждении ОУП в организации?
- 2.8 Почему авторы книги считают неверным, что главным приоритетом для ОУП должно быть повышенное внимание затратам на проекты или исполнению бюджетов? Что должно быть главным объектом внимания ОУП?
- 2.9 Перечислите и обоснуйте несколько основных причин неудач в работе ОУП.
- 2.10 В каких областях и почему может оказаться наиболее подходящим ОУП с авторитарным стилем работы?
- 2.11 Не предъявляют ли авторы завышенные требования к ОУП? Перечислите аргументы за и против этого утверждения.
- 2.12 Предположим, что ОУП имеет совокупный бюджет в \$100 млн. для оказания помощи в выполнении проектов. Какой экономии средств может ожидать от него предприятие, при условии что ОУП нацелен на повышение производительности или на сдерживание затрат?
- 2.13 Допустимо ли учредить ОУП и набрать для него сотрудников до того, как определены миссия офиса и требования к нему? Да или нет?
- 2.14 При использовании модели повышения производительности ОУП часто диктует расстановку приоритетов в портфеле заказов. Да или нет?
- 2.15 Руководителей ОУП не должна волновать заинтересованность руководства в существовании офиса. Да или нет?

## **Глава 3. ЧТО ТАКОЕ ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И В ЧЕМ ЕГО ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ**

### **КАК СЛЕДУЕТ ПРАВИЛЬНО НАЗЫВАТЬ ЭТУ СЛУЖБУ**

В англоязычной литературе встречается много разных названий и аббревиатур, используемых для обозначения служб, аналогичных ОУП, в которых находят отражение особенности их назначения и полномочий. Если ОУП только оценивает состояние работ по проекту, но не проводит экспертизу методов их выполнения, то его часто называют просто проектным офисом (Project Office). Однако такое наименование способно вводить читателя в заблуждение. Еще много десятилетий назад термин «проектный офис» применялся в строительстве для обозначения главного управления по надзору за строительными работами по определенному проекту. Например, табличку с надписью «Проектный офис» можно было увидеть еще в начале прошлого века на строительной площадке небоскреба «Эмпайр Стейт Билдинг» в Нью-Йорке.

В современных компаниях подобные «проектные офисы» не оказывают поддержки руководителям проектов. Напротив, они только требуют от них сведений о ходе выполнения проектов, представления измененных графиков работ и другой проектной документации. Нетрудно понять, что руководители проектов, которым и так приходится работать в непростых условиях, такой проектный офис воспринимается как источник угрозы, а многие из них считают дополнительную отчетность, обусловленную существованием этого офиса, источником ненужных накладных расходов. Мало кому нравится сообщать дурные новости. Большинство старается отыскать возможности этого избежать.

Любой работник до того, как предпринять серьезные дополнительные усилия, необходимые для представления информации другому подразделению, прежде всего задается вопросом, даст ли это что-нибудь ему лично. В отношении проектного офиса, работающего по описанной схеме,

большинство сотрудников на этот вопрос ответит, что проектный офис ничего существенного им не приносит, и их усилия будут соответствовать такой оценке полезности этого образования.

Для установления стандартов управления проектами и оказания помощи исполнителям в наиболее эффективном выполнении порученных работ наиболее подходит концепция ОУП, предлагаемая в настоящей книге. Модель работы ОУП предусматривает установление стандартов и методов, которые на добровольной основе применяются исполнителями проектов ради совершенствования работ по проектам и их результатов.

В крупных организациях для того, чтобы подчеркнуть распространение сферы ответственности ОУП на все предприятие, часто применяют термин «офис управления проектами предприятия». Тем самым подчеркивается, что влияние ОУП не ограничивается определенным подразделением или функциональным направлением работ предприятия.

В некоторых случаях слово «проект» в наименовании ОУП заменяют термином «программа», под которой понимают совокупность проектов, обладающих некоторой общностью, например, нацеленностью на определенную номенклатуру продукции, или выполняемых определенным подразделением. Если речь заходит об офисе управления программами, то предполагается, что он сосредоточен на управлении проектами с более крупными бюджетами, обеспечивает для их руководителей возможность наиболее эффективного наблюдения за ходом выполнения проектов и оказывает им максимальную поддержку.

## ИСТОКИ ОУП В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Независимо от своего конкретного наименования в той или иной организации, ОУП или аналогичная ему служба создается и внедряется с целью улучшения результатов управления проектами. Поскольку каждый работник рассматривает и оценивает эти результаты с собственной точки зрения, восприятие ОУП и отношение к нему может сильно различаться как внутри одной организации, так и между разными организациями.

В современных условиях редко можно встретить организацию, учредившую у себя ОУП по собственному желанию. Обычно, они вынуждены идти на этот шаг, испытав другие возможности усиления контроля за выполняемыми проектами. ОУП появляется на свет, когда высшее руководство начинает ощущать в них настоятельную потребность. **К сожалению, зачастую такой вынужденный подход к созданию ОУП таит в себе угрозы для их дальнейшего существования.**

Как будет показано ниже, существует немало факторов и разных их сочетаний, определяющих необходимость создания и, в конечном итоге, полезность ОУП для организации. Успешность работы и влияние ОУП сильно зависят от того, к какой части организационной структуры он принадлежит, находятся ли истоки ОУП на производственной или рыночной сторонах организации. Положение ОУП зачастую определяется тем, где находится инициатор создания и попечитель офиса из числа руководителей организации, а также – количеством текущих проблем с выполнением проектов, которое испытывает команда менеджеров, поддержавших создание офиса.

Основными факторами, определяющими функции ОУП и уровень его влияния на работу организации, являются:

- структура подотчетности;
- основная тематика работ ОУП;
- модели, которых он придерживается в своей работе.

## СТРУКТУРА ПОДОТЧЕТНОСТИ

В самом общем виде структура подотчетности организации включает подразделения, отвечающие за производственную и рыночные стороны ее деятельности, а также высшее руководство, которое несет ответственность за все аспекты работы организации.

В большинстве организаций, которые довелось наблюдать авторам, ОУП в своей работе подотчетен директору по информационным технологиям или иному руководителю, занимающемуся производственными аспектами деятельности предприятия. Поскольку инициатором создания ОУП может выступать кто угодно, то подобная схема подотчетности представляется предпосылкой к последующим неудачам при внедрении ОУП. Точно также можно утверждать, что ограниченных результатов сумеет добиться ОУП, подотчетный руководителям подразделений, отвечающих за рыночную сторону деятельности организации.

Высказанные суждения не имеют своей целью бросить тень на директоров по информационным технологиям или руководителей других функциональных служб организаций. С другой стороны, авторам не раз приходилось убеждаться в том, что без заинтересованного участия высших руководителей и при отрицательном отношении со стороны других подразделений организации, ОУП безусловно обречен на неудачу.

ОУП должен располагать возможностями, позволяющими ему влиять на составление графиков выполнения и процессы принятия решений по все проектам. В противном случае, некоторые подразделения могут видеть в ОУП противника или считать его совершенно бесправным. Но роль ОУП при этом не должна сводиться к исполнению обязанностей арбитра при разрешении разногласий. Он должен обладать достаточным влиянием, чтобы постоянно участвовать в разрешении кризисных ситуаций в ресурсном обеспечении проектов и в перераспределении приоритетов между проектами.

Таким образом, наиболее целесообразным представляется расположение ОУП в головной части структуры организации, его подотчетность руководству и ответственность за обе составляющие (производственную и рыночную) деятельности организации.

## **ПРИМЕР – ОРГАНИЗАЦИЯ, ЗАНИМАЮЩАЯСЯ СТРАХОВАНИЕМ ЗДОРОВЬЯ**

Недавно авторам довелось консультировать одну крупную страховую компанию, занимающуюся страхованием здоровья, в которой происходило внедрение новой автоматизированной системы продажи услуг. В связи с происходившими крупными переменами в системе страхования здоровья жителей штата, эта автоматизированная система должна была быть внедрена в течение 3 месяцев. Имевшиеся в службе сбыта и телемаркетинга системы уже не справлялись с растущим потоком заявок, с новыми предлагаемыми формами страховок и изменениями политики в области страхования.

Организационная структура данной компании относится к категории слабых матричных структур, в которых руководители проектов не обладают никакой реальной властью, но на них возложена вся полнота ответственности. В этих условиях от ОУП предприятия требовалось, чтобы все согласования и решения по данному проекту происходили как можно быстрее, чтобы уложиться в назначенные сроки. Эти решения и согласования в отношении использования ресурсов компании принимались ее вице-президентами по продажам, информационным технологиям, маркетингу и операциям. Возникает вопрос, кому из перечисленных руководителей должен быть подотчетен ОУП предприятия с тем, чтобы обеспечить надлежащую кооперацию при выполнении этого проекта, имеющего первостепенное значение для компании?

Ответ на этот вопрос стал очевиден, как только были проанализированы основные причины задержек при выполнении проекта. Хотя все ис-

полнители, входившие в команду проекта, искренне стремились к тому, чтобы завершить его выполнение по графику, вместе с тем, внутри каждого подразделения имелись собственные проекты, конкурирующие с основным. Эти проекты также были важны для этих подразделений. Поэтому до того, как директор по информационным технологиям вскоре не узнал о возникших противоречиях между проектами и не принял соответствующих решений для их устранения, ОУП предприятия был не в силах справиться сам с возникшей проблемой. Если подобная ситуация повторится хотя бы еще один раз, руководители проектов внутри организации вообще перестанут обращать внимание на ОУП.

## **НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ**

Два основных направления работ ОУП – сдерживание затрат и повышение производительности при выполнении проектов имеют серьезные принципиальные отличия в подходах. Поэтому большинство известных авторам ОУП придерживаются любого, но только одного из этих подходов.

Сдерживание затрат представляет традиционный по своей природе подход. Он направлен на эффективное использование ресурсов и контроль исполнения бюджетов. Этот подход основан на предположении, что основным способом решения проблем управления проектами служит усиление контроля и жесткое соблюдение существующих стандартов. Его применение на практике зачастую ведет к созданию такой обстановки в организации, в которой ОУП большую часть своей энергии тратит на сбор информации и на использование властных полномочий для наказания нарушителей.

ОУП зачастую использует все ресурсы, которыми он обладает, для того, чтобы прекратить растрату средств при выполнении проектов, вызывающие озабоченность с финансовой точки зрения. Помимо того, что подобная деятельность ОУП встречает сопротивление внутри организации, ее экономическая эффективность остается сильно ограниченной теми пределами, в которых он способен ограничивать расходы по проектам. ОУП, опирающийся на модель сдерживания затрат, редко занимается управлением портфелями проектов, совместно выполняемых разными функциональными подразделениями предприятия, что является важнейшей и неперменной составляющей работы любого современного ОУП.

Повышение производительности нацелено, прежде всего, на существенное сокращение продолжительности цикла выполнения проектов, обеспечение возможности выполнения большего числа проектов и формирование портфеля проектов, наилучшим образом отвечающего целям и

задачам организации. В рамках данного подхода любой проект, который не способствует продвижению организации к стоящим перед ней целям, рассматривается как пустая трата сил и средств. В результате, хотя сдерживание затрат не является основной целью повышения производительности организации, но, тем не менее зачастую он обеспечивает более значительное сокращение проектных расходов. Когда цель состоит в повышении производительности, гораздо проще выявлять все лишние расходы. Кроме того, при использовании этого подхода нет ограничений в части повышения экономической эффективности работы ОУП.

Главная проблема, возникающая при внедрении подхода, ориентированного на повышение производительности, состоит в переобучении менеджеров организации. ОУП должен хорошо потрудиться над тем, чтобы изменить сложившиеся взгляды членов команд исполнителей проектов. Более подробно вопросы повышения производительности при выполнении проектов будут рассмотрены в следующей главе.

## **МОДЕЛИ**

В рамках указанных выше двух основных подходов можно выделить следующие четыре модели построения и функционирования ОУП:

1. ОУП – репозиторий (в этой модели экономическая составляющая в результатах работы офиса отсутствует вообще или слабо выражена);
2. ОУП – наставник (тактическая модель работы ОУП, который способен в течение короткого времени приносить некоторую экономию затрат);
3. ОУП предприятия (стратегическая модель, ориентированная на установление централизованного контроля за всеми основными проектами);
4. ОУП, нацеленный на немедленный результат (стратегическая модель 5. ОУП, ориентированного на повышение производительности при выполнении проектов, на сокращение продолжительности их выполнения, на правильный выбор содержания портфеля проектов. Обеспечивает высокую экономическую эффективность офиса).

## **МОДЕЛЬ «ОУП – РЕПОЗИТОРИЙ»**

ОУП, применяющий такую модель, служит хранилищем и источником информации о проектах, методах и стандартах управления проектами. Эта модель предполагает наличие на предприятии комплекса согласован-



ных между собой методов и средств выполнения проектов, управления ими и отчетности. Такая модель чаще всего применяется в предприятиях с распределением властных функций, слабым центральным управлением или при закреплении за подразделениями ответственности за выполняемые проекты.

Эта модель включает очень слабую экономическую составляющую деятельности ОУП, которая может отсутствовать вообще, поскольку офис практически не несет ответственности за показатели работы предприятия. Предполагается, что информация и методология, которыми владеет ОУП, представляют самостоятельную ценность. Соответственно, ОУП даже не пытается пользоваться для оценки своей деятельности вещественными, измеримыми критериями.

### **МОДЕЛЬ «ОУП – НАСТАВНИК»**

Эта модель является развитием модели репозитория и отражает намерения предприятия распространять среди своих функциональных служб и подразделений методологию управления проектами, причем ОУП отводится роль координирующего центра коммуникаций между ними. Он отвечает за документальное оформление передового опыта и активный мониторинг хода выполнения и характеристик проектов. Результаты этой работы используются для повышения эффективности предприятия и обучения неэффективных или вновь назначаемых руководителей проектов. В этой модели ОУП действует преимущественно как тренер, консультант или наставник. Он служит также источником информации о проектах, участвует в формировании технических заданий на проекты и анализе достигнутых результатов после их завершения.

ОУП, использующий такую модель, способен оказывать полезную тактическую помощь руководству, но обречен всегда пребывать на вторых ролях, особенно, когда предприятие переживает трудные времена. Руководители, постоянно озабоченные улучшением экономических показателей компании, часто сомневаются в реальной необходимости дополнительных накладных расходов, связанных с наличием ОУП. Они склонны задавать себе вопрос: «Безусловно, ОУП приносит некоторую пользу, но оправданы ли расходы на его содержание?». Причина возникновения подобных сомнений достаточно проста и хорошо известна, например, в спорте, где существует правило: «Выигрывает команда, но проигрывает всегда один тренер». Аналогичным образом, когда проект оказывается

успешным, то все лавры достаются его руководителю, исполнителям и менеджерам функциональных подразделений. О наставнике при этом часто забывают. Зато именно ему достаются все упреки, когда проект терпит неудачу.

По наблюдениям авторов, если ОУП, реализующий модель наставника, не пользуется поддержкой высшего руководства, являющегося главным потребителем его услуг, то он оказывается первым кандидатом на сокращение при очередной компании урезания бюджетных расходов предприятия.

## **МОДЕЛЬ «ОУП ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Реализация этой модели требует значительно больших инвестиций, и, потому ОУП, созданный на ее основе, располагает четко установленными целями, задачами и правами, а также – поддержкой со стороны руководства. Этим данная модель отличается от двух предыдущих. ОУП осуществляет управление проектными рисками в процессе инициации и выполнения проектов, играет ведущую роль в управлении многими, одновременно выполняемыми проектами, выявляя и устраняя узкие места, мешающие работам по всем проектам. Зачастую в рамках этой модели ОУП занимается сбором данных, необходимых для формирования портфеля проектов предприятия и содержащих информацию обо всех важных проектах, запуск которых санкционирован руководством.

ОУП, реализующий эту модель в наиболее концентрированной форме, сосредотачивает в своих руках всю работу по экспертизе и оценке управления проектами. В нем собраны все или большая часть ведущих специалистов по управлению проектами, из числа которых назначаются, по мере необходимости, руководители конкретных проектов. Таким образом, на предприятии реализуется модель «распределенного обслуживания проектов». Если в ОУП сконцентрированы специалисты, оторванные от своих функциональных подразделений и временно направляемые обратно в качестве руководителей проектов, то экономическое значение такого офиса трудно недооценить.

Как показывает опыт, в деятельности ОУП, реализующих эту модель, часто присутствует определенное несоответствие между фактическими результатами их работы и потенциальными возможностями. Если бы ведущие специалисты ОУП, помимо выполнения своих основных обязанностей в качестве руководителей проектов, были способны объединять свои усилия для исследования общих проблем и внедрения решений в интере-

сах всего предприятия, то отдача от работы ОУП была бы намного выше. На практике же наблюдается иная картина. Интеллектуальные ресурсы, которыми располагают ОУП, либо интенсивно используются только в работах над конкретными проектами, либо заняты в проведении мероприятий, не приносящих экономического эффекта.

## **ОУП, НАЦЕЛЕННЫЙ НА НЕМЕДЛЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ**

ОУП, работающий по этой модели, должен быть ориентирован на демонстрацию руководству измеримых результатов своей деятельности каждое полугодие. С самого начала своего существования ОУП обязан сосредоточиться на поиске путей сокращения продолжительности всех основных проектов предприятия.

Эта модель работы ОУП имеет поддержку на самых высоких уровнях управления предприятием (на уровне генерального директора или первого вице-президента компании). Используемые в ней критерии оценки ОУП непосредственно связаны с оценками эффективности работы высшего руководства. ОУП должен стремиться к тому, чтобы уже через полгода после своего создания обладать возможностями для того, чтобы:

- реально влиять на процесс стратегического планирования путем надлежащего подбора состава выполняемых проектов;
- осуществлять методическое руководство проектами с целью выявления путей сокращения их продолжительности и устранения рисков не достижения требуемых результатов;
- осуществлять комплексное календарное планирование проектов, включенных в портфель предприятия, и отчетность о ходе их выполнения;
- осуществлять передачу знаний, которыми располагает ОУП, избранному кругу исполнителей проектов;
- управлять портфелем проектов, включая проверку его соответствия целям организации и тем активам, которыми она обладает, отслеживать текущее распределение рабочих нагрузок, состояния и достигнутый прогресс в выполнении проектов, планов корректировки проектов;
- осуществлять ежемесячное планирование и прогнозирование с целью выявления имеющихся возможностей и угроз для выполнения проектов, основных проблем и рисков, случаев недорасхода или перерасхода смет проектов, оценки обобщенных финансовых показателей портфеля проектов;

- располагать глобальной моделью распределения приоритетов между всеми текущими и планируемыми проектами и применять ее на практике;
- готовить решения Совета по управлению проектами в отношении ранжирования проектов в портфеле и пересмотра ранее установленных приоритетов отдельных проектов;
- осуществлять обучение руководителей проектов, находящихся под пристальным контролем руководства предприятия, оказывать им наставническую и методическую помощь.

## **ЧЕМ ДОЛЖЕН ЗАНИМАТЬСЯ КАЖДЫЙ ОУП**

Для того, чтобы войти в число ведущих подразделений предприятия, ОУП обязан с самого первого дня своего существования выполнять функции и нести обязанности, перечисляемые ниже.

**1. Содействие сокращению продолжительности циклов выполнения проектов.** Решение этой задачи является наиболее очевидным и доступным проектом, выполняемым ОУП и позволяющим ему быстро внести ощутимый вклад в экономику предприятия. В управлении проектами существует немало разнообразных аспектов, оказывая влияние на которые, ОУП способен добиться скорых результатов. Наибольшую отдачу обычно дает применение системного подхода, описываемого во второй части книги. Системный подход, в первую очередь, должен быть нацелен на:

- изучение и устранение ограничений, связанных с одновременным выполнением многих проектов, особенно в части перегруженности ресурсов (людей, оборудования и т.д.), невозможности надлежащего регулирования графиков выполнения проектов и устранения потерь, обусловленных постоянными изменениями приоритетов;
- устранение ограничений по отдельным проектам путем изменения подходов к оценкам проектов.

Вместе с тем, существует немало тактических возможностей для сокращения продолжительности проектов, выявляемых в ходе практической работы. В том числе, например:

- обеспечение наличия обоснованного и хорошо продуманного плана проекта;

- обеспечение знакомства с планом проекта всех его исполнителей;
- регулярное информирование об ожидаемых результатах и ходе выполнения проектов, о возникающих проблемах;
- осуществление регулярного анализа качества выполненных работ по проектам и проверки их соответствия установленным требованиям во избежание последующих переделок;
- проведение анализа рисков применительно к основным составляющим проектов;
- обеспечение внедрения и понимания всеми исполнителями строгих методик контроля изменений.

**2. Содействие правильному выбору состава одновременно выполняемых проектов** – Стратегическое планирование и управление проектами должны осуществляться комплексно и взаимосвязано. Поскольку в большинстве организаций одновременно выполняется излишнее число проектов, причем зачастую отсутствует должная сбалансированность проектов, относящихся к производственным и рыночным аспектам их деятельности, высокоэффективный ОУП должен ставить эту задачу во главу угла. ОУП может принести значительные выгоды организации, способствуя исключению из плана работ или приостановке проектов, не имеющих для нее особого значения.

**3. Организация и поддержание информационного обеспечения руководства данными о состоянии основных портфелей предприятия** – ОУП с самого начала должен стать для руководителей всех уровней источником бесценной информации о состоянии портфелей проектов, ресурсов, активов и стратегических целей. Более подробное описание процедур управления всеми перечисленными портфелями содержится в третьей части книги. Получаемая информация позволяет руководителям отслеживать на своем уровне состояние дел в организации и своевременно корректировать ее курс во избежание столкновений с потребителями и держателями акций или снижения конкурентоспособности.

**4. Отслеживание хода выполнения проектов и представление отчетов руководству** – Эта задача является прямым следствием и развитием предыдущей функции ОУП. Руководство предприятия должно знать, будут ли выполнены проекты к назначенному сроку и в соответствии с установленными требованиями к их содержанию. Им также необходимо располагать сведениями о состоянии финансов предприятия. Они должны участвовать в принятии любых решений в от-

ношении содержания проектов, способных повлиять на достижение поставленных целей. Руководители проектов, зная, что ОУП отчитывается перед высшим руководством на основе собранных данных, проявляют значительно большую готовность представлять офису необходимые сведения. По проектам, выполнение которых вызывает опасения, информация, докладываемая ОУП, должна содержать данные о действиях по разрешению возникших проблем. Распорядители ресурсов, нуждающиеся в точных, своевременных отчетах, позволяющих им эффективно решать задачи управления и руководства использованием ресурсов. Главной отличительной чертой высоко эффективного ОУП служит его способность предоставлять точную и своевременную информацию в доступной для пользователей форме. Чем раньше руководители проектов смогут выявить возникшую проблему, тем больше у них будет шансов своевременно решить ее без чрезмерных усилий. ОУП играет важную роль в выявлении и решении проблем, сокращая число кризисных ситуаций, информация о которых должна доводиться до Совета по управлению проектами. Это необходимо для долговременного существования ОУП.

5. **Наставничество** – В составе ОУП должны присутствовать специалисты по управлению проектами, обладающие большим практическим опытом, приобретенным, в том числе, на собственных ошибках. Эти люди должны пользоваться доверием и уметь в сложных ситуациях тактично общаться с исполнителями проектов на любом уровне. Они владеют даром предвидения и служат своеобразными центрами делового совершенства в составе ОУП.
6. **Инструменты управления** – В составе ОУП должны быть технические специалисты по применению средств и методов управления проектами. Зачастую они же являются персоналом справочного бюро ОУП, представляющего одну из основных функций офиса.
7. **Справочное бюро ОУП** – Время реагирования на поступающие запросы служит важным критерием эффективности ОУП. Способность быстро и грамотно отвечать на любые вопросы является отличительной чертой эффективного ОУП.
8. **Методология** – Любые организации нуждаются в соответствующих методах управления проектами. Задачами ОУП в этой части должны быть экспертиза, пропаганда и поощрение применения этих методов без лишних бюрократических процедур и принуждения. Основное внимание должно уделяться использованию минимально необходимых методов, обеспечивающих получение прогнозируемых результатов.

9. **Корректирующие действия** – ОУП должен отыскивать возможности исключения любых оценок и измерений, служащих причинами увеличения сроков выполнения проектов. Он должен использовать существующую отчетность и методы анализа по схеме Парето для выявления наиболее значительных причин задержек, переделок и других негативных явлений при выполнении проектов. Корректирующие действия, предлагаемые ОУП, должны преимущественно затрагивать организацию работ в масштабах всего предприятия, нежели по отдельным проектам.
10. **Содействие Совету по управлению проектами** – Любой портфель проектов требует надзора со стороны руководства, устанавливающего порядок выполнения входящих в портфель проектов. ОУП не устанавливает самостоятельно приоритеты проектов, но отвечает за создание методики их установления руководством и их реализацию. Высшее руководство организации отвечает за то, чтобы распределение приоритетов проектов соответствовало стратегическим целям организации. Тем не менее, ОУП должен следить за сбалансированностью состава Совета управления проектами, в котором должны быть равномерно представлены производственные и рыночные подразделения организации. ОУП должен также следить за тем, чтобы собрания Совета проводились регулярно, а принимаемые Советом решения – официально оформлялись и доводились до всех, кого они затрагивают. ОУП должен обеспечивать доведение этих решений до всех исполнителей и оказывать им помощь в их реализации.
11. **Установление приоритетов для проектов, включенных в портфель предприятия** – Каждому подразделению предприятия обычно хорошо известен реестр выполняемых им проектов и приоритетность каждого из них. Вместе с тем, в большинстве организаций отсутствуют заранее установленные, формализованные схемы распределения приоритетов между проектами. Не существует иных, общепринятых подходов к решению задачи ранжирования проектов по уровню их важности, кроме использования авторитета генерального директора или первого вице-президента компании, выступающих при этом в роли арбитров. Поэтому требуется создание такого единого подхода. Существующие ныне подходы рассмотрены в последующей главе.
12. **Оказание помощи в реализации проектов, вызывающих опасения** – Хотя ОУП способен оказывать определенную помощь исполнителям проектов, судьба которых вызывает опасения, тем не менее, одной из основных его задач должно быть предупреждение подобных

ситуаций. Каждый такой проект должен быть проанализирован с целью выявления глубинных причин проблем, возникших при его выполнении. Если существо проблемы заключено в недостаточной квалификации исполнителей, то ОУП должен предусмотреть их переобучение или повышение квалификации с тем, чтобы не допускать возникновения этих проблем в будущем. Если же существо проблемы заключается в неверной политике или неправильных оценках, то они должны быть пересмотрены во избежание лишних потерь. При этом также не следует допускать превращения ОУП в аварийную команду, занимающуюся только спасением неудачных проектов.

13. **Подготовка руководителей проектов** – ОУП должен играть ведущую роль в создании стандартизированной, высоко квалифицированной стратегии организации в обучении и подготовке кадров руководителей и исполнителей проектов. Наиболее эффективны такие программы обучения, которые, наряду с некоторым набором обязательных для изучения тем, позволяющих выработать единое понимание основных проблем в изучаемой области, в остальном предоставляют обучаемым свободу выбора. Поскольку многие руководители проектов рассматривают свою работу как профессию, то ОУП должен располагать соответствующими подходами к повышению квалификации и обеспечению профессионального роста, которые делали бы обучение привлекательным для высоко мотивированных менеджеров.
14. **Маркетинг и коммуникации** – Отличительной чертой эффективного ОУП является также умение постоянно и осмысленно общаться со всеми потребителями его услуг. Такое общение может происходить в разных формах и с использованием различных средств коммуникаций. Каждый потребитель должен иметь возможность получать информацию от ОУП в режиме он-лайн. Все шире начинает применяться общение с исполнителями проектов, особенно выполняемых с применением глобальных ресурсов, с помощью Интернет. В работе с руководителями ОУП никогда не должен недооценивать важность и эффективность простых встреч и переговоров лицом к лицу, которые, тем не менее, должны быть тщательно спланированы во избежание потерь дорогого времени руководителей. В плане маркетинга ОУП должен постоянно пропагандировать свою полезность для организации и поощрять внутренних заказчиков чаще прибегать к его услугам.
15. **Архивы** – Существует ряд обстоятельств, исходя из которых целесообразно сосредоточить архивы всех проектов организации в одном месте. Например, это важно с точки зрения возможности извлекать



уроки из прошлых ошибок. Как известно, только глупцы учатся на собственных ошибках в то время, как мудрые люди учатся на чужих. Архивы также полезны для извлечения опыта решения юридических проблем, возникавших при выполнении любых предыдущих проектов. Кроме того, сведения об индивидуальных способностях сотрудников, их предпочтениях и выполненных ранее работах полезны при формировании команд исполнителей новых проектов.

## **КОГО СЛЕДУЕТ СЧИТАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ УСЛУГ ОУП?**

Потребителем услуг ОУП можно считать практически любого сотрудника организации. Ниже перечислены наиболее важные группы таких потребителей.

**Спонсор проекта.** Спонсоры проектов относятся к числу тех потребителей услуг ОУП, об интересах которых забывают чаще всего. Вместе с тем, изучение и понимание потребностей спонсоров должно быть неотъемлемой составной частью обязанностей офиса.

**Команды исполнителей проектов.** Когда у исполнителей проектов возникают проблемы и опасения, то к кому в организации они должны обращаться за помощью в первую очередь? Если ОУП видит свое назначение в оказании поддержки и ценной помощи исполнителям проектов, то он становится местом, в котором собираются большие объемы неформальной информации обо всех выполняемых проектах, об отношениях внутри команд исполнителей и других проблемах. Наличие такой информации очень важно для ОУП и позволяет ему служить системой раннего предупреждения о возможных проблемах, а также оценивать достоверность официально предоставляемых данных.

**Совет по управлению проектами.** Миссия этого официального органа, составленного из руководителей служб и подразделений организации или их представителей, заключается в стратегическом управлении, в котором проекты служат средствами достижения целей, стоящих перед компанией. Основными видами услуг ОУП для правления Совета является представление необходимой информации с анализом и рекомендациями.

**Функциональные подразделения.** Эти подразделения обычно конкурируют между собой за использование общих активов и ресурсов организации. В организациях всегда присутствует неформальная иерархия подразделений, игнорирование которой для ОУП – смерти подобно. ОУП,

вместе с тем, обязан установить и поддерживать отличные связи и отношения взаимной поддержки с руководителями всех функциональных подразделений.

**Руководители проектов.** Руководителям проектов некуда больше обратиться в случае возникновения сомнений в возможности завершения проекта, кроме как в ОУП. ОУП в свою очередь должен быть способен оказать руководителю проекта помощь в том, чтобы его голос был услышан на уровне руководства организации, достаточно высоком для разрешения возникших проблем. У ОУП нет в руках волшебной палочки для решения всех проблем руководителей проектов, но и те перестают играть роль «Одинокого ковбоя». Главное, в чем ОУП может оказать помощь руководителям проектов, заключается в ослаблении напряженности конфликтов в борьбе за ресурсы и в полезных советах, основанных на его богатом опыте.

**Распорядители ресурсов.** ОУП имеет полезные контакты со всеми распорядителями ресурсов организации. Прежде, до возникновения ОУП, распорядители ресурсов либо оказывались жертвами постоянных изменений в распределении приоритетов проектов, либо принимали самостоятельные, волевые решения в отношении распределения ресурсов. При этом им постоянно приходилось выслушивать обвинения со стороны руководителей и спонсоров проектов, считавших себя обойденными при дележе ресурсов. С появлением ОУП, принявших на себя разрешение большей части споров вокруг распределения ресурсов между проектами, распорядители ресурсов могут более грамотно подходить к их выделению на основе отчетов, представляемых ОУП. Со своей стороны, распорядители ресурсов помогают ОУП, делясь с ними информацией об имеющихся недостатках в ресурсном обеспечении, давая предложения по содержанию программ обучения и т.д.

## ДВУХЛЕТНИЙ ПЛАН РАБОТЫ СОВРЕМЕННОГО ОУП\*

### ПЕРВОЕ ПОЛУГОДИЕ

Как и в любом ином случае создания новой службы, необходимо, прежде всего, наладить эффективное взаимодействие и взаимопонимание между ОУП и будущими потребителями его услуг.

\* Более подробно этот вопрос рассмотрен в главе 28, где приведена «дорожная карта» внедрения ОУП –*прим. авторов*

**Общие задачи.** Целью первого полугодия работы ОУП должно быть изучение и доведение до всех заинтересованных сторон информации об узких местах, препятствующих завершению проектов или наносящих урон их результатам. Когда все потребители услуг ОУП сумеют приобрести необходимые навыки выявления существующих возможностей и угроз для выполнения проектов, то результаты не заставят себя ждать.

**Задачи, связанные со спонсорами проектов.** Их очень волнует, как ОУП характеризует состояние дел с проектами, которые они спонсируют. Они склонны видеть в ОУП своего врага до тех пор, пока тому не удастся убедить спонсоров в своей приверженности к оказанию им помощи в удовлетворении их потребностей. При этом очень важны частые встречи со спонсорами.

**Задачи, связанные с Советом по управлению проектами.** ОУП нуждается в некотором запасе времени для своего становления и сбора информации о портфелях организации, упоминавшихся выше. До тех пор, пока офис не сможет питать Совет надежной информацией, тот не будет располагать исходными данными для принятия ключевых решений. Желательно, чтобы ОУП уже смог участвовать в процессе стратегического планирования к концу первого полугодия вместе со всей командой руководителей организации. Настоящая совместная работа с Советом по управлению проектами для ОУП начинается со второго полугодия.

**Задачи, связанные с руководителями проектов.** После того, как ОУП закончит анализ всех проектов, он может ожидать возникновения волнений в среде их руководителей. Не следует забывать о том, что ОУП – новая служба, и вполне вероятно поэтому, что многие его оценки могут показаться сомнительными и вызывать вопросы. Кроме того, многие руководители проектов могут рассматривать ОУП, как очередное временное увлечение руководства, и надеяться на его скорое исчезновение.

**Задачи, связанные с командами исполнителей проектов.** Члены команд исполнителей проектов должны привыкнуть к мысли о том, что ОУП – их друг. Поэтому для него столь важно завоевать доверие и уважение с их стороны. В первое полугодие своего существования ОУП обязан добиться того, чтобы не упустить из виду ни одного исполнителя проекта, способного поделиться с ним важной информацией. Авторам приходилось не раз наблюдать, каких успехов удавалось добиваться ОУП, когда тот содействовал решению проблем, но не пытался навязать свою волю руководителям и исполнителям проектов.

**Задачи, связанные с функциональными подразделениями.** ОУП не должен ставить руководителей проектов и их подчиненных перед вы-

бором, чье мнение в отношении выполнения проектов они должны принимать во внимание в первую очередь – руководителей собственного подразделения или ОУП. Если ОУП задумает развязать войну с функциональными подразделениями и службами, то победа, скорее всего, окажется не на его стороне.

## **ВТОРОЕ ПОЛУГОДИЕ**

Во втором полугодии для ОУП важно закрепить за Советом по управлению проектами владение портфелями проектов, активов, ресурсов и целей предприятия. Решение этой задачи может занять больше шести месяцев, но это допустимо. Такое закрепление вполне обоснованно, поскольку именно Совет решает вопросы финансирования проектов, выбирает проекты, подлежащие реализации, и распределяет между ними приоритеты.

**Общие задачи.** Необходимо убедить все группы потребителей в необходимости сокращения продолжительности выполняемых проектов

**Задачи, связанные со спонсорами проектов.** Возникает возможность приступить к обучению спонсоров более эффективному выполнению их функций. Следует отработать первоначальный вариант концепции такого обучения на группе наиболее отзывчивых спонсоров. Эта концепция должна быть нацелена на демонстрацию тех способов, которыми спонсоры могут оказывать содействие руководителям проектов в ускорении принятия решений и устранении препятствий на пути реализации проектов. Спонсоры также нуждаются в квалифицированной помощи при количественной оценке полезности предлагаемых ими проектов и подготовке исходных данных для установления их приоритетов.

**Задачи, связанные Советом по управлению проектами.** В этот период процесс взаимодействия ОУП с правлением компании начинает приобретать зрелые формы. Должен быть внедрен и отлажен процесс назначения приоритетов проектов. Очередной задачей ОУП на следующий финансовый год должна стать его готовность сочетать этот процесс с методами стратегического планирования.

**Задачи, связанные с руководителями проектов.** Теперь менеджеры проектов должны видеть в ОУП своего друга, но должна продолжаться скрытая работа с теми из них, кто не разделяет такого отношения к ОУП. Новые методы ускоренного выполнения проектов должны стать нормой и правильно пониматься всеми руководителями проектов. Некоторые руко-

водители проектов могут прибегать к услугам ОУП на конфиденциальной основе, поскольку тот выполняет широкие, междисциплинарные функции и остается функционально независимым от других подразделений.

**Задачи, связанные с командами исполнителей проектов.** ОУП может быть катализатором в создании самообучающихся команд исполнителей проектов. ОУП привлекает внимание исполнителей к наиболее эффективным способам ускорения и повышения качества проектов. Партнерство с ОУП в процессе реализации программ обучения способствует повышению ценности работников. По мере того, как участники команд исполнителей проектов начинают применять на практике вновь приобретенные знания, их потребность в продолжении и расширении обучения многократно возрастает, чтобы новые навыки и отношение к работе стали привычными.

**Задачи, связанные с функциональными подразделениями.** Выше уже говорилось о неформальной иерархии подразделений. ОУП должен быть способен влиять на сложившуюся ситуацию в этой области. Во втором полугодии ОУП, продемонстрировав определенные результаты своей деятельности, должен приобрести определенное влияние в организации, но соблюдать осторожность на пути к его усилению. ОУП должен шире использовать возможности Совета по управлению проектами для анализа и разрешения возникающих конфликтов, а также для усиления своего влияния на принятие важных решений, касающихся объемов работ по проектам, установления и перераспределения приоритетов проектов в соответствии с наличием необходимых ресурсов для их выполнения.

## ТРЕТЬЕ ПОЛУГОДИЕ

ОУП вступает во второй год своего существования. Уже в первый год он сумел ясно и измеримо продемонстрировать свою полезность для организации. Если же этого не удалось сделать, то внимание должно быть сосредоточено на исправлении существующих недостатков и стабилизации положения ОУП с тем, чтобы в наступающем году он определенно смог достичь стоящих перед ним целей.

Если опыт создания ОУП оказался успешным, то главная задача на второй год состоит в развитии достигнутого успеха. При этом первым шагом должно стать выявление препятствий, мешающих успешной работе ОУП. Необходимо отыскать рычаг, с помощью которого ОУП сможет заметно улучшить результаты управления проектами. При этом не следует

забывать, что эти усовершенствования должны быть направлены на скорейшее достижение целей организации, а не на совершенствование методов управления проектами как таковых.

В поиске областей приложения усилий ОУП могут оказаться полезными применение методов причинно-следственного анализа в сочетании с использованием принципов Парето. Независимо от того, в каких областях требуются усовершенствования, необходимо помнить, что добиться разумных и длительных улучшений можно только путем изменения поведения исполнителей. Поэтому необходимо уточнить, какие компоненты корпоративной культуры требуют совершенствования и сосредоточить на них внимание ОУП. Корпоративная культура включает поведение всех без исключения групп потребителей услуг ОУП. Модели их поведения после реализации намеченных действий изменятся, в результате чего могут возникнуть новые ограничения для деятельности ОУП.

**Общие задачи.** Необходимо вспомнить известную схему Деминга для проведения любых усовершенствований, включающую следующие этапы: планирование–исполнение–контроль–действие по результатам контроля (цикл PDCA). Следует попытаться применить его ко всем процессам, внедренным ОУП в первый год.

**Задачи, связанные со спонсорами проектов.** Следует обучить спонсоров методам оценки взаимозависимости и комплексного влияния проектов на общие цели организации. Необходимо, чтобы им были известны все усилия ОУП по оказанию им необходимой поддержки. Следует определить, кто из спонсоров хорошо справляется со своими обязанностями самостоятельно, а кого еще требуется, как говорится, «водить за руку».

**Задачи, связанные с Советом по управлению проектами.** Работа теперь должна вестись в режиме постоянного обслуживания Совета. Основное внимание должно быть сосредоточено на сбалансированности портфеля проектов. Совету должна быть предоставлена доработанная модель установления приоритетов проектов.

**Задачи, связанные с руководителями проектов.** Если ОУП удалось выработать эффективную модель собственной работы, то руководители проектов сами будут искать его поддержки в сокращении сроков и гарантированном достижении нужных результатов проектов. Взаимодействие ОУП с руководителями проектов на второй год обычно расширяется по мере завоевания их доверия и соответствующего роста числа обращений

за помощью. В этой связи ОУП может потребоваться увеличение численности консультантов.

**Задачи, связанные с командами исполнителей проектов.** «Самобучающиеся команды» исполнителей гораздо интенсивнее трудятся над выполнением проектов. Они приучаются к тому, что проще всего выполнять принятые обязательства, а людям, склонным уклоняться от своих обязанностей, становится труднее сохранять свое положение в команде. ОУП продолжает обучать исполнителей проектов, повышая их ценность для компании.

**Задачи, связанные с функциональными подразделениями.** Следует вновь опросить эти подразделения, чтобы выяснить, чем еще может быть для них полезен ОУП. Лучше всего проводить такие опросы неформально. Поэтому Совету по управлению проектами следует назначить несколько подразделений, на которых ОУП следует сосредоточить свое внимание.

## ЧЕТВЕРТОЕ ПОЛУГОДИЕ

Следует пересмотреть состав услуг, предлагаемых ОУП, и выявить возможности для того, чтобы он мог более эффективно помогать потребителям в совершенствовании их работы. Необходимо оценить текущие количественные показатели работы ОУП и сопоставить их с плановыми заданиями. У ОУП было в его распоряжении 6 месяцев. К этому моменту уже можно планировать проведение проверки ОУП руководством компании и установление его целей и задач на следующий двухлетний период.

**Общие задачи.** Создание ОУП можно считать состоявшимся, а высшее руководство компании уже прониклось философией, оправдывающей его существование. Теперь наступает самый подходящий момент для проверки уровня зрелости ОУП в соответствии с моделью, приведенной в приложении А, и установить, какие направления его работы требуют дальнейшего развития с тем, чтобы ОУП в предстоящие два года имел возможность усилить свое влияние на основные показатели организации.

**Задачи, связанные со спонсорами проектов.** Имея в виду формирование надлежащего состава проектов организации на следующие годы, ОУП должен начать поиск спонсоров, придерживающихся более глобальных взглядов при выработке своих предложений в отношении того, какие проекты следует выполнить организации. Спонсорам должно быть привито понимание ограниченности стратегических ресурсов, которыми обла-

дает организация, и чувство ответственности, не позволяющее им расходовать эти ценные ресурсы впустую на выполнение непродуманных проектов.

**Задачи, связанные с правлением компании.** С помощью ОУП должны быть определены стратегические цели организации на следующий финансовый год. Необходимо приступить к скорейшему преломлению установленных новых целей в приоритетах проектов, установлении потребности в критичных и прочих ресурсах для их выполнения.

**Задачи, связанные с руководителями проектов.** Применив схему PDCA, следует определить, получили ли руководители проектов 100-процентную отдачу от взаимодействия с ОУП, и оценить, что упущено, чем консультанты ОУП могут быть еще полезны для руководителей проектов.

**Задачи, связанные с командами исполнителей проектов.** Должны быть продолжены обучение и повышение квалификации исполнителей в части ускорения выполнения проектов и управления рисками и в области коммуникаций, что позволит повысить их ценность в качестве членов команд исполнителей проектов.

**Задачи, связанные с функциональными подразделениями.** Следует выяснить, кто еще из них остался неохваченным услугами ОУП и почему, и сосредоточить на них внимание.

## **РЕЗЮМЕ – ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧЕМ РЕАЛЬНО ДОЛЖЕН ЗАНИМАТЬСЯ ОУП В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

При правильной организации работ по созданию офиса, ОУП должен начать приносить ощутимые полезные результаты уже в первые шесть месяцев своего существования. Для этого необходимо, чтобы ОУП помогал руководителям напрямую связывать управление проектами с процессом стратегического планирования в масштабах всей организации.

ОУП будет полезен, если потребители его услуг будут постоянно искать пути для сокращения продолжительности выполнения проектов. Для этого необходимо развивать коллективные навыки исполнителей проектов в поиске скрытых возможностей для ускорения выполнения проектов и в выявлении существующих угроз. Эти навыки имеют жизненно важное значение для завоевания предприятием конкурентных преимуществ.



Одним из основных полезных результатов деятельности ОУП является создание условий для выполнения в течение финансового года большего числа проектов, чем было запланировано, без привлечения дополнительных ресурсов, и в сокращении сроков выполнения каждого проекта. Для многих компаний скорость выхода на рынок с новыми товарами или услугами является критичным фактором для получения огромных прибылей или их отсутствия, а порой – прямых убытков.

Какое положение ОУП занимает в Вашей организации? Как можно оценить его полезность? Для того, чтобы проверить, относится ли ОУП к числу подразделений, приносящих реальную пользу, следует оценить уровень его зрелости с помощью модели, приведенной в приложении А. Если результаты такой проверки окажутся непонятными или нечеткими, то авторы надеются, что читателям окажутся полезными советы и рекомендации по обеспечению эффективности ОУП, излагаемые в настоящей книге. Конечно, можно продолжать двигаться прежним курсом, но спросите себя, что Вы при этом можете потерять? Чтобы ответить на этот вопрос, задумайтесь о миллионах людей, потерявших работу, начиная с января 2001 г.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 1.1 Кто и почему должен отчитываться перед ОУП?
- 1.2 В чем основные различия между ОУП, реализующими подходы, нацеленные на сдерживание затрат и на повышение производительности при выполнении проектов?
- 1.3 На каких четырех портфелях должно быть сосредоточено внимание ОУП?
- 1.4 Поясните основное назначение ОУП в модели повышения производительности.
- 1.5 Какие отрицательные последствия может испытывать организация, если ее ОУП осуществляет более пристальный надзор за проектами?
- 1.6 Обсудите, насколько тесно взаимосвязаны затраты на содержание ОУП и его полезность для организации. Где можно обнаружить резервы для повышения эффективности ОУП?
- 1.7 Перечислите несколько типов ОУП и дайте по ним свои пояснения.
- 1.8 Если ОУП располагает бюджетом в \$100 млн., какие минимально возможные размеры экономии средств он способен принести компа-

нии за первый финансовый год своего существования при условии, что ОУП нацелен на повышение производительности при выполнении проектов?

- 1.9 Важно установить требования к ОУП до его учреждения. Да или нет?
- 1.10 При использовании модели повышения производительности ОУП часто диктует, в какой последовательности должен реализовываться портфель проектов. Да или нет?
- 1.11 Руководителей ОУП не интересует, имеется ли в организации спрос на его услуги. Да или нет?

## **Глава 4. ПЕРЕХОД ОТ ЗАТРАТНОЙ МОДЕЛИ К МОДЕЛИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

---

### **ЗАМОРОЖЕННАЯ СИСТЕМА ВЗГЛЯДОВ**

Как уже отмечалось выше, существует два подхода к управлению проектами, на которые может ориентироваться ОУП – модель сдерживания затрат и модель повышения производительности. Эти две модели настолько различны по своим принципам, что реально не могут сосуществовать в одной организации. В некоторых организациях ОУП существуют исключительно ради планирования крупных мероприятий, направленных на сокращение проектных затрат, и управления их проведением. По мнению авторов, такой подход имеет право на существование, но только в краткосрочной перспективе ради обеспечения выживания предприятия. Для своего процветания в долгосрочной перспективе организация обязана реализовывать проекты, нацеленные на увеличение доходов, на замену устаревших видов продукции и услуг, создание преимуществ перед конкурентами, удовлетворение потребителей и требований рынка уже сейчас и в будущем. Поэтому для того, чтобы придать управлению проектами стратегический характер, организации следует изменить свои взгляды на роль и значение ОУП, перейти к иной модели управления.

Модель сдерживания затрат в принципе нацелена на поиск наиболее экономически эффективных способов выполнения отдельных проектных задач. Рассмотрим пример, приведенный в табл. 4.1, содержащей данные по продолжительности и стоимости выполнения некоторой работы одним, двумя, тремя и четырьмя исполнителями, работающими одновременно.

В первом случае работу выполняет один исполнитель, которому для этого потребуется в сумме 100 недель рабочего времени. В этом случае

**Таблица 4.1** Продолжительность и стоимость проектной задачи при разных вариантах ее выполнения

Число исполнителей	Время работы одного исполнителя, недели	Суммарная трудоемкость, чел.-нед.	Суммарная стоимость работ при стоимости 1 чел.нед.= \$1000
1	100	100	\$100 000
2	45	90	\$ 90 000
3	40	120	\$120 000
4	35	140	\$140 000

затраты на выполнение работы составят \$100 000. Во втором случае предполагается, что выполнением работы будут заняты два исполнителя, работающие одновременно. Благодаря некоторому повышению производительности, суммарная стоимость работы немного снизится и составит \$90 000. Хотя в этом случае приходится платить заработную плату двум исполнителям вместо одного, они справятся с работой за 45 недель. Здесь уместен пример с перетаскиванием деревянных брусьев длиной 10 футов каждый с переднего двора на задний. Один работник вынужден таскать каждый брус волоком по земле, расходуя энергию на преодоление силы трения. Если работников двое, то они могут поднимать брусья и справиться с их перемещением намного быстрее. В третьем и четвертом случаях число исполнителей увеличивается, но эффективность их совместной работы при этом снижается. Суммарная трудоемкость работы увеличивается всякий раз, когда добавляется новый исполнитель. Вероятно, это происходит потому, что больше времени расходуется на переговоры работников между собой, и суммарная трудоемкость выполнения работы увеличивается. Затраты растут, несмотря на то, что общая продолжительность выполнения работы продолжает сокращаться со 100 до 45, затем – до 40 и, наконец, до 35 недель.

Возникает вопрос, какой вариант организации работ выберет типичный руководитель проекта. Когда авторы привели этот пример на конференции и задали этот вопрос 200 руководителям проектов, свыше 95% из них выбрали вариант 2, дающий минимальную стоимость работы.

## **В ЧЕМ ОШИБОЧНОСТЬ ВЫБОРА ЗАДАЧИ СОКРАЩЕНИЯ ЗАТРАТ В КАЧЕСТВЕ ГЛАВНОЙ ПРОБЛЕМЫ**

Предположим, что рассмотренный пример относится к предприятию, работающему в отрасли, в которой опережение конкурентов с выходом на рынок с новым товаром или услугой дает огромный выигрыш в получаемой прибыли. Например, в отрасли, занимающейся разработкой и производством интегральных схем и чипов для компьютеров, мобильных телефонов, кабельных устройств и другой аппаратуры, предприятие, сумевшее выбросить новый чип на рынок раньше остальных, зарабатывает порядка \$1 млн. в неделю. В этой отрасли разность в доходах компаний, завершающих проекты за 45 недель (вариант 2) или 35 недель (вариант 4) составляет \$10 млн. Даже за вычетом потерь от меньшей эффективности работ, составляющих \$50 тыс., все равно компания, реализующая вариант 4, заработает лишних \$9,95 млн.

Рассмотрим другой пример, взятый из реальной жизни. Предположим, некоторая фирма занята модификацией широкофюзеляжных самолетов типа Boeing 747, DC10 и т.п. Переделка каждого самолета, например, из пассажирского в грузовой вариант, представляет собой уникальную работу, выполняемую по отдельному техническому заданию заказчика, т.е. может рассматриваться как отдельный проект.

В среднем по всему миру такая работа в авиационной промышленности занимает три месяца. Предположим, что Вы являетесь владельцем такого самолета, который сдаете в аренду чартерным перевозчикам, получая десятки тысяч долларов в день в качестве арендной платы. Если Вы решили провести модификацию самолета, который, простаивая в ангаре, не приносит никакого дохода, то какими соображениями Вы будете руководствоваться в поисках исполнителя этой работы? Если предположить, что Вам удалось найти две компании, способные по Вашему техническому заданию одинаково качественно провести переделку Вашего самолета, то единственным фактором, определяющим выбор исполнителя, станет продолжительность работ, обеспечиваемая каждой компанией. Допустим, что при среднем сроке модернизации самолетов у большинства компаний, равном 3 месяцам, Вам удалось найти фирму, готовую выполнить ее на две недели быстрее без ущерба для качества. Таким образом, вместо того, чтобы терять доходы от сдачи самолета в аренду в течение 90 дней, Вы сможете передать его арендаторам всего через 75 дней, получая ежеднев-

но в виде арендной платы по несколько десятков тысяч долларов. Спрашивается, готовы ли Вы заплатить лишние \$50 тыс. за ускоренную модификацию самолета, чтобы получить св. \$1 млн. дополнительного дохода от сдачи его в аренду. Положительный ответ на этот вопрос в реальной жизни очевиден. Например, когда центр технического обслуживания самолетов компании Israeli Aircraft сумел значительно сократить производственный цикл выполнения подобных работ, очередь на выполнение заказов у него выросла с 2 месяцев до 1 года. Иными словами, заказчики записываются на выполнение подобных работ на год вперед.

## **СТОИМОСТНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Большинство организаций, которые довелось посетить авторам, применяют стоимостную модель управления проектами. Эту модель отличает ряд характеристик, перечисленных ниже.

- Главным приоритетом при проведении любых работ по совершенствованию управления служит сокращение затрат или повышение экономической эффективности работ.
- Сокращение затрат на проект во всех случаях признается выгодным для компании, независимо от того, как это влияет на продолжительность цикла его выполнения.
- Показатели стоимости и трудоемкости работ часто подделываются ради благополучной отчетности, особенно, когда результаты подобной экономии отрицательно сказываются на работе организации в целом.
- На рабочих совещаниях, проводимых в таких организациях, проблемы стоимости и эффективности обсуждаются значительно чаще, чем задачи повышения производительности, конкурентоспособности, прибылей, денежных поступлений.
- Любые усовершенствования в управлении проектами, реально влияющие на основные показатели компании, даже когда они происходят, внедряются медленно и болезненно. В большинстве организаций ОУП рассуждают о своей полезности, не приводя весомых, количественных аргументов.
- Весомость каждой составляющей затрат при таком подходе определяется ее долей в общем бюджете проекта, то есть любые затраты

или экономия рассматриваются в абсолютных величинах без учета того, где и как был потрачен или сэкономлен каждый доллар.

- Очень часто цифры, фигурирующие при анализе расходов и доходов, если такой вообще проводится, просто выдумываются, поскольку никто в компании не отвечает за ее доходы. Вместе с тем, с каждого руководителя проекта строго спрашивают за соблюдение выделенного бюджета.
- Ресурсы предприятия распылены между многими, одновременно решаемыми задачами, что большинством руководителей считается правильным, поскольку обеспечивает очень высокий коэффициент загрузки (эффективность использования) наиболее ценного и дорогого ресурса компании – ее персонала.

При поверхностном рассмотрении стоимостная модель представляется правомерной для управления совокупностью проектов организации или, по крайней мере, содержащей некоторые разумные моменты. Как правило, руководителями проектов назначают узких специалистов, чаще всего являющихся профессионалами в области информационных технологий, проектирования или производства продукции. Они, обычно, лишены возможности и не умеют контролировать возможные прибыли от продаж новых или модернизированных видов продукции, а также – другие аспекты маркетинга и сбыта. Они также не имеют возможности контролировать бюджеты отдельных функциональных подразделений. Кроме того, многие руководители проектов считают предварительные оценки прибыли от внедрения новых товаров и услуг настолько завышенными, что им совершенно нельзя доверять.

В таком случае, за что реально отвечает руководитель проекта? Ответ на этот вопрос очевиден – за выполнение сметы и графика проекта. В этой связи уместен пример, когда генеральный директор одной компании, производящей товары медицинского назначения, жаловался на то, что его постоянно упрекают за сопротивление любым переменам и нежелание вкладывать средства в новые технологии и развитие инфраструктуры компании. Но он оправдывал свое поведение тем, что все проекты, выполнявшиеся компанией за последние пять лет, завершались с перерасходом бюджета и с отставанием от утвержденного графика, причем полученные от них выгоды никогда не совпадали с теми, что были обещаны в начале работ. Тому находилось множество объяснений, но, очевидно, что стоимостная модель управления проектами не справляется с решением указанных проблем.

Генеральный директор одной компании, входящей в первую сотню рейтинга журнала *Fortune*, был настолько раздражен тем, что реализуемые проекты не приносят обещанных выгод, что в течение одного квартала внедрил новую модель бухгалтерской отчетности. Новая процедура потребовала внесения изменений в бюджет компании каждый раз, когда завершался очередной проект, причем предполагаемые прибыли от него вносились в доходную часть бюджета. Например, если в обосновании проекта создания новой продукции присутствовало обещание увеличить объемы продаж, то размеры этого увеличения включались в квоты на продажи и в бюджет отдела сбыта. Если проект был направлен на экономию оперативных расходов, то после его завершения размеры обещанной экономии вычитались из бюджета соответствующих подразделений. Тем самым удалось несколько повысить ответственность исполнителей за результаты проектов, по крайней мере, работники стали чаще задумываться о тех выгодах от проектов, за которые они теперь отвечали. Вместе с тем, эта мера не позволила полностью устранить существующие в компании проблемы.

Вернемся к перечню характеристик стоимостной модели. Предположим, что главная проблема компании заключена в отсутствии достаточно-го потребительского спроса на ее товары и услуги. В этом случае вполне вероятно, что компании следует пойти на менее эффективное использование трудовых ресурсов при управлении проектами ради скорейшего выхода на рынок с вновь разработанной или модернизированной продукцией. Например, если привлечение субподрядчиков позволяет сократить продолжительность разработки продукции, то имеет смысл передать им выполнение работ по проекту, пусть даже выполняемые ими работы стоят дороже и имеют менее высокое качество по сравнению с выполняемыми собственными, более опытными и квалифицированными конструкторами.

## **СТОИМОСТНАЯ МОДЕЛЬ НЕ РАБОТАЕТ НА УВЕЛИЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ КОМПАНИИ**

Авторы полагают, что основным критерием при выборе решений относительно ресурсов и бюджета проекта должны быть последствия, отрицательные или положительные, принимаемого решения для достижения целей компании. Они также убеждены в том, что стоимостная модель зачастую не дает правильных ответов на вопросы о том, что действительно наиболее полезно для организации в целом. Она не позволяет четко обосновать вы-



бор выполняемых проектов, принять решение относительно того, какие проекты следует считать наиболее приоритетными для компании.

Приведенный ниже пример еще раз доказывает, что стоимостная модель плохо работает в реальных компаниях. В одной компании, зарабатывающей себе на жизнь выполнением проектных работ, все работники были обязаны ежедневно заполнять листки учета рабочего времени. Люди, не занятые в определенных проектах, рисковали быть уволенными. Проверка этих листов за предыдущий квартал выявила, что 30% записей в них относилась к работам по уже завершенным проектам. Сбой в компьютерной системе учета позволяли работникам в течение долгого времени оставаться приписанными к тем проектам, которые уже были закрыты. Действовавшая в компании стоимостная модель управления проектами в сочетании с синдромом «эффективного использования персонала» подталкивала работников к поведению, невыгодному для организации. Сотрудники, работа которых оценивалась участием в проектах, шли на обман принятой системы учета их загрузки.

## **МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

Авторам приходилось работать со многими организациями, но не встречали среди ни одной, чьей главной и единственной целью была бы минимизация затрат. Владельцы ожидают от своей компании больших текущих и будущих доходов. В открытых акционерных обществах уровень удовлетворенности их владельцев-акционеров зачастую прямо пропорционален стоимости их акций.

Большинство компаний давно убедилось в том, что существенного и устойчивого роста стоимости их акций невозможно добиться, двигаясь исключительно по пути урезания расходов. Тому примером может служить опыт таких известных компаний, как Apple Computers, Lucent Technologies, Nortel Communications, все американские производители автомобилей. Для устойчивого роста стоимости акций в течение продолжительного времени, компания обязана наращивать свои доходы и прибыли. Это в равной степени справедливо и для некоммерческих организаций. Например, если больница желает продолжить свое существование, она должна искать пути к увеличению объема услуг, предлагаемых пациентам, и стремиться пропускать через себя больше обслуживаемых больных. Финансирование благотворительных организаций зависит от достигнутых ими успехов в предоставлении услуг.

Одним из элементов контроля расходов, к которому стремятся все организации, служит исключение непроизводительных инвестиций и финансовых затрат. При этом главным критерием для разделения расходов на производительные или непроизводительные должно быть их влияние на основные цели организации. Вот почему модель повышения производительности при управлении проектами представляется предпочтительной.

Эта модель исходит из предположения, что главной целью любой компании с точки зрения обеспечения ее благополучного существования в долговременной перспективе должно быть повышение производительности. При этом авторы ориентируются на определение понятия «производительность компании», данное д-ром И. Голдраттом в его книге «Модель теории ограничений». Для коммерческой организации ее производительность измеряется количеством денежных поступлений от потребителей за вычетом выплат внешним поставщикам за приобретенные у них продукцию и услуги. Отметим, что производительность нельзя оценить до тех пор, пока не поступили реальные деньги от потребителей. Соответственно, производительность применительно к проектным работам становится не фантазией, а реальной способностью проекта приносить живые деньги.

Если производительность становится главным приоритетом компании, то любые расходы, не способствующие увеличению производительности, следует считать лишними. Тем самым, появляется критерий, позволяющий выявлять и устранять подобные, непроизводительные затраты.

## **ТРИ ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТОВ**

Существует три основные характеристики, позволяющие количественно оценить полезность любого проекта для организации в целом:

- производительность;
- объем инвестиций;
- текущие расходы.

Если только проект не выполняется ради соблюдения установленных законом и иных обязательных требований к организации, то он обязан влиять хотя бы на одну из указанных характеристик. Вместе с тем, в организациях, с которыми доводилось работать авторам, редко можно было встретить сотрудника, способного оценить полезность выполняемого им проекта именно в указанных базовых терминах.

Любой проект, полезный для организации, должен отвечать хотя бы одному из следующих требований. Он должен содействовать:

- повышению производительности организации;
- сокращению объемов инвестиций;
- сокращению текущих расходов,

или комплексно влиять на все три перечисленные характеристики, обеспечивая заметное улучшение текущих и будущих основных показателей организации. Например, увеличение объема инвестиций должно сопровождаться таким существенным ростом производительности организации, которое позволит окупить вложенные средства менее, чем за два года.

Проект, положительно влияющий на две указанные характеристики, очевидно полезнее для организации, чем тот, что улучшает только одну из них. Еще выгоднее проект, влияющий сразу на все три характеристики.

Формализованные определения этих характеристик организации выглядят следующим образом.

**Производительность (Т)** – стоимость продукции и услуг, поставленных потребителям, за вычетом прямых расходов на приобретение товаров и услуг у сторонних поставщиков<sup>1</sup>. Для коммерческой организации производительность указывает, сколько денег находится на ее банковском счете после поступления платежей от потребителей и выплат поставщикам и субподрядчикам за поставленные ими комплектующие, материалы и услуги. В некоммерческих организациях их продукция и услуги также имеют свою стоимость, но она зачастую не имеет денежного выражения. Соответствующие примеры приведены в книге Дж. Кендалла<sup>2</sup>.

**Инвестиции (I)** – все капитальные вложения и вложения средств в запасы на всех уровнях (стоимость сырья, материалов и комплектующих изделий, стоимость незавершенных работ и готовой продукции, находящейся внутри цепи поставок). В них входят любые инвестиции, срок списания которых превышает один финансовый год.

**Текущие расходы (ОЕ)** – любые средства, расходуемые организацией для преобразования инвестиций в готовый продукт. В текущие расходы входят все затраты в течение года, включая расходы на оплату труда,

<sup>1</sup> Очевидно, что в определении пропущены слова «...за определенный промежуток времени». Таким базовым периодом для определения производительности может быть, например, финансовый год или квартал – *прим. ред.*

<sup>2</sup> Gerald I. Kendall, *Securing the Future. Strategies for Exponential Growth Using the Theory of Constraints*, St. Lucie Press, Boca Raton, Fl. 1997, p.211, Scarborough Public Utilities Case Study.

амортизационные отчисления, стоимость всех приобретенных на стороне в течение года товаров и услуг.

Следует отметить, что в приведенных определениях никак не искажены общепринятые классификации затрат, существующие в большинстве систем бухгалтерского учета. Более подробная информация о подходах к описанию деятельности предприятий с учетом понятия «производительность» содержится в публикации\* и в книге\*\*.

Если мы не умеем оценить полезность проекта для организации в терминах его влияния на параметры Т, I и ОЕ, то невозможно реалистично установить, какие проекты являются более или менее приоритетными для компании. Не контролируя влияния выполняемых проектов на эти характеристики, нельзя ожидать, что организация добьется успеха в достижении стоящих перед нею стратегических целей.

**Общие цели компании: довести объемы продаж до \$300 млн.,**

**прибыль до \$25млн.**

#### Регион А



**Рисунок 4.1** Стоимостная модель управления проектами различных служб и подразделений организации

\* Institute of Management Accountants and Arthur Andersen, *Theory of Constraints (TOC) management System Fundamentals Statement Number 4HH*, Institute of Management Accountants, 1999

\*\* Thomas Corbett, *Throughput Accounting*, North River Press, Great Barrington, MA, 1998

## **УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ. СОПОСТАВЛЕНИЕ СТОИМОСТНОЙ МОДЕЛИ И МОДЕЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

Рассмотрим случай, когда организация выполняет некоторый набор проектов. Если задачи отдельных проектов, так или иначе, связаны с целями организации, то очень часто эти связи проявляются через распределение частных задач, решаемых отдельными функциональными подразделениями и службами (см., например, рис. 4.1). Проблема состоит в том, что применение стоимостной модели позволяет решать частные задачи отдельно взятых подразделений, рискуя при этом нанести огромный вред другим службам. Например, если конструкторское бюро сократит свою численность, то оно, возможно, сумеет сильно урезать собственные расходы, но что при этом будет со службой сбыта, которая в результате сокращения конструкторов не получит тех новых видов продукции, которые ей необходимы для достижения ее собственных целей по объемам продаж?

Модель производительности способствует развитию в организации понимания того, что для достижения стоящих перед нею целей требуется взаимодействие и кооперация всех функциональных служб и подразделений. Эта концепция отмечает часто наблюдаемые в организациях упреки некоторых подразделений в том, что те только тратят деньги, зарабатываемые другими службами. Напротив, модель основана на предположении, что все проекты должны реализовываться коллективными усилиями всех подразделений в интересах организации в целом. Схема взаимодействия между подразделениями кардинально меняется, как это следует из рис. 4.2. Заметим, что эта модель отнюдь не отрицает ответственности подразделений за порученные проекты. Она просто настаивает на том, что каждое из них стремиться приносить пользу организации в целом, а не действовать только в собственных интересах.

Общая схема подхода к управлению всей совокупностью проектов в интересах организации в целом показана на рис. 4.2. В этом упрощенном примере перед организацией поставлена задача повышения прибыли на \$25 млн. за счет реализации некоторой совокупности новых идей.

Стратегия решения поставленной задачи исходит из результатов маркетинговых исследований, определивших потребности потребителей. На этой основе отдел исследований и разработок создает новую продукцию. Для того, чтобы наладить выпуск этой продукции в требуемом количестве, производственные службы должны внедрить некоторые усовершен-

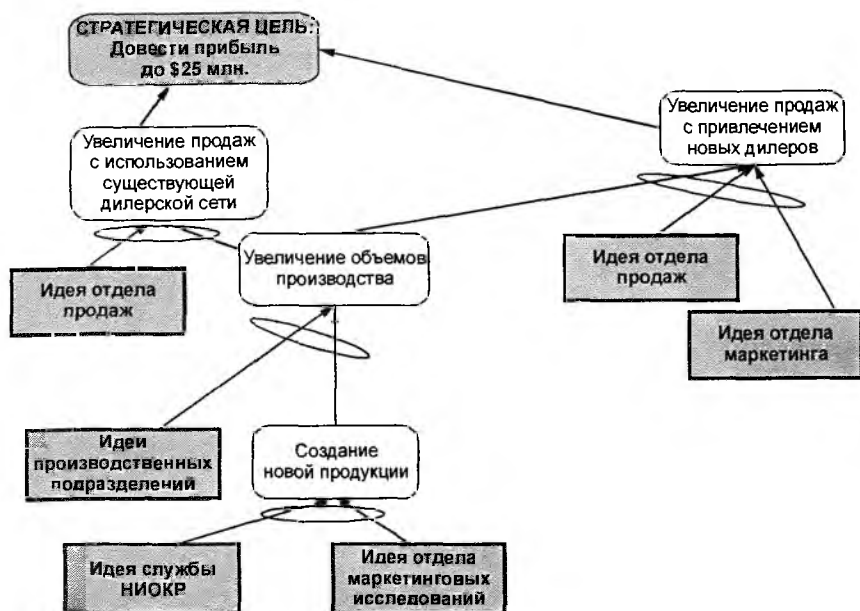


Рисунок 4.2 Модель производительности при управлении проектами

ствования, результатом которых должно стать создание дополнительных производственных мощностей, достаточных для удовлетворения спроса со стороны существующих и вновь привлеченных дилеров. Вместе с тем, для того, чтобы организовать продажи новой продукции имеющимся дилерам, отдел сбыта обязан провести некоторые рекламные акции. Для того же, чтобы организовать сбыт продукции новым дилерам, отделам маркетинга и сбыта придется объединить свои усилия и продумать способы инициирования и удовлетворения спроса со стороны новых потребителей или, возможно, даже новых рынков.

Компания сумеет решить поставленную задачу только при условии, что все ее подразделения работают слаженно, как часовой механизм, над реализацией предложенных идей. Если произойдет сбой хотя бы в одной части компании, конечный результат окажется намного хуже планируемого. Более подробно эти вопросы рассмотрены в книге Боссиди (Bossidy) и Чейрана (Charan) *Execution*. В ней, в частности, приведен пример компании Honeywell, перед которой бывшее руководство ставило нереальные

цели, поскольку предпринимаемые им действия были совершенно недостаточны для их достижения.

Обратимся вновь к рассматриваемому гипотетическому примеру. Каждая предложенная идея далее трансформировалась в соответствующие проекты. Число этих проектов могло быть произвольным, но при этом каждый проект был неразрывно связан с общей целью, стоящей перед организацией, что иллюстрирует рис. 4.3.

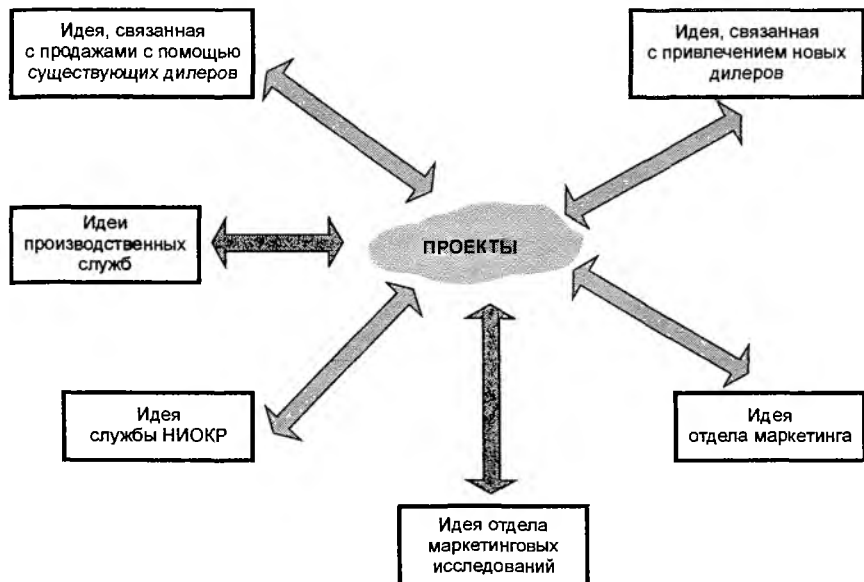


Рисунок 4.3 Стратегически ориентированные проекты

Одним из основных, принципиальных различий между моделями стоимости и производительности является мера учета взаимосвязей между составляющими затрат и производительности. В стоимостной модели руководитель проекта считает безусловно полезным сокращение затрат. При этом влияние подобного сокращения расходов на производительность остается скрытым, поскольку зависимости между отдельными элементами затрат и производительностью не рассматриваются и не учитываются.

В модели производительности постоянно анализируются соотношения между характеристиками Т, I и ОЕ организации. Предположим, например, что подразделение, занимающееся НИОКР, сумело сократить собственные затраты на разработку новой продукции. Но в результате оно не смогло создать продукцию, отвечающую потребительским требованиям, определенным по результатам выполненного ранее маркетингового исследования, или уложиться в установленные сроки ее разработки. Как следствие, отдел сбыта не сумеет наладить сбыт вновь разработанной продукции. Очевидно, что подобное сокращение затрат на разработку продукции не просто бесполезно с точки зрения интересов организации в целом, но будет иметь для нее отрицательные последствия.

Модель производительности проверена во многих организациях и доказала, что она хорошо работает до тех пор, пока высшее руководство компании придерживается ее принципов. Обзор документированных результатов применения этой модели, изложенных в сотнях книг и статей, проиллюстрированных на веб-сайтах и с помощью видеоматериалов, содержится в книге\*.

## РЕЗЮМЕ

Существует два основных, принципиально различающихся между собой подхода к совершенствованию управления проектами с привлечением ОУП или специалистов по корпоративному управлению проектами.

1. Ориентирование ОУП на поиск путей сокращения затрат и повышение экономической эффективности управления проектами. Основное внимание при этом обычно уделяется методам и средствам, позволяющим решать возникающие проблемы, повышать эффективность, сокращать расходы и бюджеты проектов. Роль ОУП сводится к обучению и консультированию или, в крайнем случае, к роли надсмотрщика, надзирающего за выполнением проектов. Особое значение придается установлению контроля проектов, отклоняющимися от графиков и смет, сокращению проектных бюджетов, получению максимальной отдачи от имеющихся ресурсов, их более эффективному использованию, применению жестких методов предупреждения воз-

---

\* Victoria Mabin and Steven Balderstone, *The World of the Theory of Constraints*, St. Lucie Press. Boca Raton, Fl, 2000



можных переделок выполненных работ. Все это укладывается в рамки так называемой «стоимостной модели управления проектами».

2. Использование ОУП в качестве основного движителя стратегических усовершенствований в работе компании, способствующих выбору надлежащего состава портфеля проектов. При этом ОУП координирует все работы по управлению проектами в масштабах компании, нацеливая исполнителей на повышение ее основных показателей. Такая роль ОУП соответствует модели производительности.

Авторы не настаивают на том, что первый подход совершенно непригоден для управления проектами. Возможно, он необходим в тех случаях, когда в компании имеет место огромный перерасход средств на проекты и ни один из них не соответствует принятым нормам. Вместе с тем, авторы убеждены в том, что модель производительности значительно более привлекательна для руководителей компаний. В ее рамках сохраняется значение использования стандартов и обеспечения эффективности работ, но эти задачи в деятельности ОУП отходят на второй план по сравнению с общими целями организации и вновь возникают только после того, как выявлены все ограничения, в рамках которых она действует.

Имеющийся опыт неудачных попыток создания ОУП на некоторых предприятиях доказывает, что усилия этой службы обесцениваются, если внимание руководителей и работников компании сосредоточено исключительно на сокращении затрат в ущерб ее основным показателям. При использовании модели производительности каждый проект оценивают с точки зрения его влияния на три базовые характеристики предприятия — Т, I и ОЕ. Тем самым, обеспечиваются взаимосвязи между общей стратегией организации, стратегиями, применяемыми отдельными ее подразделениями, и проектами, эти стратегии реализующими.

Применение модели производительности гарантирует сбалансированность портфеля проектов и его соответствие общим целям компании.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 4.1 Назовите три характеристики стоимостной модели управления проектами.
- 4.2 Какие особенности стоимостной модели могут способствовать инициации проектов, недостаточно увязанных между собой?
- 4.3 Большинство руководителей функциональных подразделений считает автономный подход к управлению проектами наиболее для себя

подходящим. Он позволяет сохранять независимость в выборе проектов и их инициировании. С помощью рис. 4.3 попробуйте объяснить вице-президенту компании по производству, почему такой подход может оказаться неработоспособным в Вашей организации.

- 4.4 Как модель производительности увязывает проекты с общими целями организации?
- 4.5 Определите три основные характеристики, используемые в модели производительности.
- 4.6 Если организация должна вложить в создание новой продукции \$1 млн. и, как ожидается, ее продажи в первый год принесут компании \$5 млн. без увеличения текущих расходов, то можно ли считать такие инвестиции удачными для компании? Кто должен в компании отвечать за получение \$5 млн. прибыли и почему?
- 4.7 Некоммерческое предприятие, занимающееся поставками электроэнергии, располагает ограниченными финансовыми ресурсами для реализации новых проектов. Она рассматривает два новых проекта. Первый проект требует вложения \$1 млн. в создание новых генерирующих мощностей. В результате его реализации предприятию не потребуется закупать электроэнергию на стороне в столь значительных объемах, как сейчас. Соответствующие затраты на закупки энергии сократятся на \$500 тыс. в год. Другой проект также требует капитальных вложений в размере \$1 млн. на сокращение числа перебоев в подаче электроэнергии потребителей, повышая, тем самым, надежность их энергоснабжения. Такие перебои были в последние годы основной проблемой, которая приносила потребителям годовой ущерб в размере \$2,5 млн. Как применить модель производительности для выбора лучшего варианта инвестиций в проекты? Обоснуйте свои выводы.
- 4.8 Каким образом существующая система учета и распределения затрат может исказить ожидаемые выгоды от внедрения новой продукции? Как измерения Т, I и ОЕ могут предотвратить подобные искажения?

**Часть 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ И ВЫБОР  
НАДЛЕЖАЩЕГО СОСТАВА  
ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ**

---

# Глава 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – ГОЛОВНАЯ БОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ

## ВВЕДЕНИЕ

Многие ОУП начинают свое существование с попыток совершенствования сложившейся в организации практики управления проектами. Однако, с точки зрения руководства, подобная миссия ОУП не представляется целесообразной. Руководители не посещают собрания акционеров и коктейли, на которых могли бы похвастаться, какими замечательными профессионалами в области управления проектами располагает их организация. Их главная задача – делать деньги или, если они руководят некоммерческой организацией, – добиваться достижения поставленных целей. Если попытаться объяснить руководителю, что главная причина низкой эффективности работ при выполнении проектов состоит в недостаточном уровне квалификации исполнителей, он, скорее всего, согласится с этим утверждением. Но для руководства предприятия совершенствование методов управления проектами – не самоцель, а лишь одно из средств достижения стоящих перед организацией целей.

Этот факт подтверждает и существующая статистика, которая свидетельствует о том, что смена руководства компаний происходит рекордными темпами, невзирая на все успехи, достигнутые их предприятиями в совершенствовании управления проектами\*.

\* См. статью Jim Johnson, *Turning Chaos into Success*, опубликованную в журнале *Software Magazine* (декабрь 1999 г.). Компания The Standish Group обнародовала результаты исследования 23 тыс. проектов, выполненных в 1998 г., и утверждает, что число успешно выполненных проектов растет ускоренными темпами. По сравнению с 1994 г. процент проектов, завершенных в срок, в пределах установленных бюджетов и соответствующих требуемому содержанию, в 1998 г. вырос почти вдвое (с 16% до 26%). Вместе с тем, по данным журнала *USA Today* (апрель 1997г.), за период с 1992 по 1996 г.г. было уволено 163 генеральных директора компаний, входящих в первые 500 рейтинга журнала *Fortune*. В статье Drake, Beam и Morin (*USA Today*, 8 апреля 2002 г.) утверждается, что в 57% из 367 обследованных ими крупных корпораций за последние три года произошла смена генеральных директоров.

Для достижения стоящих перед ними целей руководителям требуется, чтобы правильно выбирались и быстрее выполнялись необходимые для организации проекты, чтобы организация могла выполнять большее число проектов без привлечения дополнительных ресурсов. Если ОУП занят совершенствованием практики управления проектами, но при этом стратегия организации остается никуда не годной, то какой смысл во всех этих усовершенствованиях? Если ОУП продолжает настаивать на соблюдении формализованного жизненного цикла при выполнении всех проектов, но при этом главные специалисты докладывают руководству о расширении ненужной бюрократии в организации, то, спрашивается, долго ли подобный офис будет пользоваться поддержкой со стороны высших руководителей компании?

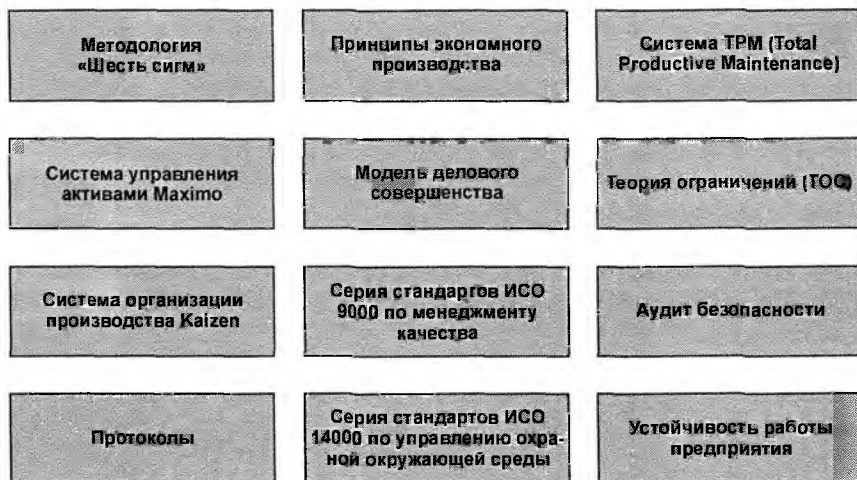
Ниже рассмотрен ряд примеров из практики консультационной работы авторов, связанных со стратегическим планированием и иллюстрирующих те серьезные проблемы в этой области, с которыми сталкиваются практически все организации.

Генеральный директор акционерного общества, снабжающего водой и электроэнергией св. 300 тыс. жителей и несколько тысяч компаний, ежегодно проводит совещания с остальными руководителями компании, посвященные вопросам стратегического планирования. Результатом таких совещаний становится перечень 75 важнейших инициатив, которые должны быть реализованы в наступающем году. На следующий год, когда руководство анализирует работу компании, выясняется, что фактически реализовано небольшое число из запланированных мероприятий. Вместе с тем, этот перечень ежегодно пополняется все новыми предложениями, хотя бесполезность такого подхода всем очевидна.

Президент компании-оператора связи с годовым оборотом \$250 млн. в течение двух лет сетовал на то, что не внедряются стратегии, установленные в утвержденном им «Перечне ориентиров». Авторы, приглашенные в качестве консультантов, прежде всего, занялись выявлением всех проектов, выполняемых в компании. Им удалось насчитать несколько сотен таких проектов, причем только порядка 50 из них были санкционированы высшим руководством компании. Вместе с тем, компания располагала реальными возможностями для выполнения только 25 проектов. Поэтому неудивительно, что стратегические идеи ее президента никогда не удавалось воплотить в жизнь.

Третьей компанией, выбранной в качестве примера, было отделение крупнейшего мирового производителя алюминия, на 19 заводах которого было занято 4300 работников. На рис. 5.1 представлены все инициативы,

исходившие от различных подразделений компании. Руководство компании отменило половину запущенных проектов ради выполнения стратегических планов компании, причем ее вице-президент считает такое сокращение еще недостаточным.



**Рисунок 5.1** Инициативы подразделений алюминиевой компании по внедрению различных методологий управления предприятием, ставшие основой разнообразных проектов

## ПРОБЛЕМА РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МНОГОЧИСЛЕННЫХ ПРОЕКТОВ И СВЯЗАННЫЕ С НЕЮ КОНФЛИКТЫ

В силу специфики профессии, руководителям проектов постоянно приходится работать в условиях неопределенности. Поскольку любой проект представляет собой совокупность задач, которые никогда прежде не приходилось решать точно в том же объеме, в идентичных условиях и с использованием полностью аналогичных методов, то руководитель проекта всегда должен быть готов к тому, что в ходе выполнения проекта далеко не все удастся сделать так, как первоначально планировалось.

Часто существо проблемы кроется в том, что руководители проектов убеждены в невыполнимости поставленных перед ними задач. Каждый из них с момента запуска проекта предвидит, что ему придется выдерживать ожесточенную борьбу за необходимые ресурсы. У него также нет никакой уверенности в том, что удастся сохранить за собой выделенные ресурсы в течение требуемого времени. По мнению авторов, именно существующая практика стратегического планирования служит главным источником стрессов, которые приходится испытывать руководителям проектов. Если большинство применяемых методов стратегического планирования постоянно создают, поддерживают и воспроизводят в организации конфликты, связанные с ресурсным обеспечением проектов, то их нельзя назвать иначе, кроме как порочными.

Проблемы начинаются с того, что работа руководителей функциональных подразделений оценивается результатами, достигнутыми их службами в решении стоящих перед ними задач. Например, вице-президента компании по сбыту оценивают по умению обеспечить заданные объемы продаж и, иногда, по объему валовой прибыли от продаж; руководителя производства – по достижению заданных величин текущих производственных расходов, производительности и эффективности; менеджера по закупкам – по исполнению сметы закупок, по стоимости покупных изделий и материалов, по качеству работы поставщиков и т.д.

Руководители подразделений постоянно испытывают давление со стороны генерального директора или совета директоров компании. На них также давят потребители, требуя лучшего исполнения обязательств компании, и конкуренты, заставляя компанию быстрее внедрять изменения. Зачастую одно подразделение указывает на другие, видя в них виновников своих трудностей, и приводит логичные обоснования тому, что не справляется с порученным делом из-за плохой работы смежников. Даже поставщики, продающие компании свои товары и услуги, способны чего-то от нее требовать, не считая уже того давления, которое она испытывает со стороны собственных работников или профессиональных союзов.

Для того, чтобы сопротивляться давлению, испытываемому со всех сторон, руководители подразделений вынуждены постоянно вносить в работу что-то новое, а каждое такое изменение влечет за собой запуск хотя бы одного проекта. Поскольку ресурсы организации ограничены, почти каждый проект сталкивается с тем, что ресурсы, потребные для его выполнения, уже заняты в других проектах.

Логичным ответом распорядителей ресурсов на постоянные требования по ресурсному обеспечению проектов является совет воздерживаться

от инициирования новых проектов до тех пор, пока не высвободятся соответствующие ресурсы. Но такой совет неприемлем для руководителя подразделения, чью работу оценивают по результатам текущего квартала или года. Поэтому они начинают насаждать на распорядителей ресурсов с требованиями передать нужные ресурсы именно им. С другой стороны, в условиях ограниченности ресурсов, на их распорядителей давят те, кому эти ресурсы уже выделены, с требованиями не отбирать их. Соответственно, начинаются многочисленные встречи и совещания заинтересованных сторон, на которых руководители компании вынуждены выступать в роли арбитров. Иногда некоторым подразделениям удается добиться перераспределения ресурсов в свою пользу, но на этом возникшие конфликты нельзя считать исчерпанными на достаточно долгое время. Они просто откладываются до следующего совещания у руководства компании.

В таких условиях распорядители ресурсов прибегают к многозадачному использованию ресурсов, часто оказывающемуся неудачным, или просто распыляют ресурсные пулы между многочисленными проектами. Оба таких решения имеют самые разорительные последствия для организации.

## **НЕУДАЧНОЕ МНОГОЗАДАЧНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ**

Многозадачным называют такое использование некоторого ресурса, когда он одновременно применяется для решения более чем одной задачи. Примером может служить случай, когда инженер-программист в течение месяца распределяет свое время между работами по нескольким проектам. В самой многозадачности нет ничего дурного. Многие руководители считают многозадачный режим работы вполне обоснованным, позволяющим обеспечить занятость исполнителей и более эффективно использовать наиболее ценные кадры. Этот режим становится неприемлемым только в том случае, когда в результате его применения начинает расти суммарная продолжительность проектов, в работе по которым прибегают к многозадачному использованию ресурсов.

Например, в одной компании, производящей медицинские товары и которую авторам довелось консультировать, генеральный директор поручил процесс стратегического планирования рабочей группе специалистов по совершенствованию работы организации, которая должна была представлять свои отчеты непосредственно вице-президентам компании. Под-



готовка таких отчетов требовала от группы полной занятости и отрыва от работы над несколькими другими проектами, которыми она занималась. Разработка проекта стратегического плана и его утверждение заняли 6 месяцев, и еще полгода прошло до того момента, когда была реализована первая из предложенных в нем идей. За это время с компанией произошли многие важные перемены. В частности, она перестала быть открытым акционерным обществом, а ее акции – больше не котируются на бирже NASDAQ. Она приобрела две другие компании и продала третью, а состав рабочей группы был сокращен на треть. Половину доходов компании стал приносить выпускаемый на Дальнем Востоке продукт, с которым она удачно угадала конъюнктуру. Таким образом, выработанная год назад стратегия успела устареть еще задолго до начала ее внедрения.

Если бы рабочая группа не работала в многозадачном режиме, она смогла бы выработать и утвердить стратегию компании за 8 дней и полностью внедрить ее в течение 5 месяцев.

## **РАСПЫЛЕНИЕ РЕСУРСОВ МЕЖДУ ПРОЕКТАМИ**

Некоторые компании утверждают, что большинство их проектов обеспечено специально выделенными для них ресурсами. Вместе с тем, если проверить существующее у них распределение ресурсов, то выясняется, например, что специалисты определенного профиля, которых, допустим, в компании всего шестеро, закреплены за несколькими проектами. Очевидно, что любой из этих проектов, если он допускает одновременную работу всех шести человек, был бы завершен намного быстрее, если бы все они были за ним закреплены.

Распыление имеющихся ресурсов с целью удовлетворения запросов многих руководителей, желающих продвигать собственные проекты, имеет те же негативные последствия, что и неправильное применение многозадачного режима работы, а именно – удлинение суммарной продолжительности выполнения всей совокупности проектов.

## **ПРИЗНАКИ НЕСОВЕРШЕНСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Можно указать следующие признаки непредсказуемости процессов стратегического планирования в организации:

- наличие постоянной борьбы за ресурсы между руководителями проектов и распорядителями ресурсов. При этом каналы системы распределения ресурсов закупорены из-за чрезмерной загрузки;
- частая смена приоритетов выполняемых проектов, сопровождаемая перераспределением ресурсов;
- старшие менеджеры имеют право самостоятельно утверждать и реализовывать собственные проекты;
- к реализации проектов приступают сразу после их утверждения старшими менеджерами без учета обеспеченности их ресурсами для проведения работ;
- старшие менеджеры часто сетуют на излишнюю продолжительность внедрения любых изменений;
- даже при внедрении идей стратегического характера, компания не получает ожидаемых положительных результатов в части совершенствования своей работы;
- в организации отсутствует комплексный документ, увязывающий портфель ее проектов со стратегическими целями и планами;
- существует значительная текучесть кадров на уровне высших руководителей компании, включая ее президентов\*;
- стратегический план организации представляет простой перечень идей или намеченных инициатив. При этом не предпринимается попыток оценить достаточность предлагаемых инициатив для достижения целей компании. Отсутствует причинно-следственный анализ связей между предлагаемыми идеями и конечными результатами их реализации для организации в целом;
- в стратегическом плане отсутствует обоснованная последовательность реализации предлагаемых идей и инициатив. Поэтому каждый руководитель считает возможным начать реализацию инициатив, относящихся к его сфере деятельности, одновременно, причем считает собственные задачи более приоритетными, чем остальные.

---

\* Соответствующие статистические данные, приведенные выше, свидетельствуют о том, что за период с 1992 по 1996 г.г. поменялось 33% руководящего состава компаний, входящих в список 500 крупнейших корпораций, составляемый журналом *Fortune*, причем 54% из них было заменено за последние три года.

## **РУКОВОДИТЕЛИ ПРОЕКТОВ СТРАДАЮТ ОТ ОГРАНИЧЕННОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ**

Многие десятки опрошенных руководителей проектов, которых попросили назвать, что больше всего мешает им завершать проекты в срок, в пределах выделенного бюджета и в полном объеме, постоянно упоминают те симптомы несовершенного планирования, которые были перечислены выше. Ныне руководители проектов испытывают гигантские трудности, обусловленные конфликтами вокруг выделения трудовых и иных ресурсов, задержками в выполнении работ, непостоянством состава команд исполнителей. Лейтмотивом выступлений на встрече более 1000 руководителей проектов, проходившей в 2002 г. в Торонто, Канада, звучал призыв к тому, что необходимо срочно кончать с полнейшим безумием при выполнении проектов.

Авторы убеждены в том, что постоянные стрессы, испытываемые руководителями проектов, являются прямым следствием того, что руководство либо выбирает не те проекты, что следует, либо запускает проекты без учета реальных возможностей организации. Прямой аналогией подобному подходу к планированию проектов можно считать абсурдную, невозможную в реальной жизни ситуацию, когда каждому руководителю предоставлено право расходовать средства организации, не обращая внимания на состояние ее банковского счета. Человеческий капитал, которым обладает организация, требует не менее аккуратного с собой обращения, чем ее финансы.

## **ОТСУТСТВИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ И УПРАВЛЕНИЕМ ПРОЕКТАМИ**

В любой момент организация способна столкнуться со значительными внутренними или внешними проблемами, препятствующими достижению стоящих перед нею целей. Одной из таких внутренних проблем может быть несоответствие между производственными возможностями компании и рыночными требованиями. Обычно такую ситуацию, если смотреть на нее глазами работников компании, можно считать превосходной, поскольку она гарантирует им сохранение рабочих мест. В этом случае

организация нуждается в том, чтобы каждый ее сотрудник напряженно работал ради удовлетворения требований рынка.

Вместе с тем, называя эту ситуацию «превосходной», авторы сознательно употребили в начале фразы слово «обычно» вместо слова «всегда», поскольку порой организация принимает на себя перед внешним миром заведомо невыполнимые обязательства. При этом неизбежно страдает ее репутация, а потребители в следующий раз обращаются со своими заказами к другим поставщикам. Достаточно в этой связи вспомнить фиаско, которое потерпела несколько лет назад компания AOL\*, когда ее клиенты трагично впустили многие часы, безуспешно пытаясь выйти в Интернет.

Если у компании, чьи внутренние возможности достаточны для удовлетворения требований рынка, возникли внешние проблемы, то их причинами могут быть ограничения, имеющиеся в различных звеньях цепи поставок ее продукции. Примерами таких ограничений могут быть:

- отсутствие у поставщиков достаточного количества комплектующих изделий и материалов для обеспечения работы компании;
- отсутствие достаточного рыночного спроса на товары и услуги компании;
- каналы распределения продукции не справляются с решением задачи доставки требуемого товара в нужное место для удовлетворения потребительского спроса;
- предприятия оптовой и розничной торговли недостаточно эффективно осуществляют маркетинг и продажи товаров и услуг компании.

Признаком здоровья компании можно считать ее способность справляться с внутренними проблемами, не принимая на себя невыполнимых обязательств перед потребителями. Иными словами, такая компания должна быть способна справляться с рыночным спросом на свои товары и услуги, управляя поставщиками и поддерживая внутренние ресурсы на уровне, обеспечивающем требующиеся от нее производственные возможности. Увеличивая собственную производительность, компания обязана одновременно работать над соответствующим увеличением спроса на ее продукцию. Если ожидаются перемены во вкусах и пристрастиях потребителей, то компания должна опережать события, заранее предугадывая грядущие изменения. Она также обязана должным образом сегментировать рынки сбыта своих товаров, чтобы иметь возможность перебросить имеющиеся ресурсы в другие сегменты, если в одном из них возникнет спад спроса.

\* America On Line (AOL) – крупнейший в США провайдер услуг Интернет, обслуживающий более 35 млн. клиентов – *прим.ред.*

Подводя итог краткому обзору требований к стратегии компаний, следует отметить, что при ее выработке организация обязана выявить существующие внутренние и внешние ограничения. Если такие ограничения имеют внутреннюю природу, то должна быть выработана и внедрена детализированная стратегия, нацеленная на увеличение объемов поставляемых товаров и услуг. При наличии внешних ограничений стратегия компании должна быть ориентирована либо на увеличение спроса, либо на устранение проблем, возникших в конечном звене цепи поставок (продажи продукции потребителям), или проблем с логистикой при распределении товаров.

Выработанные стратегии должны быть четко увязаны с проектами, выполняемыми организацией. Наличие перечисленных выше симптомов несовершенства принятых методов стратегического планирования указывает на отсутствие такой увязки. Более того, нередко приходится сталкиваться с тем, что исполнителям проектов не известны существующие в организации ограничения. При этом ни один из выполняемых проектов не учитывает должным образом наличие этих ограничений, либо они учтены в относительно малом числе проектов.

## **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Из всего сказанного выше вытекает вывод о том, что стратегическое планирование во многих организациях страдает от отсутствия должных коллективных усилий и кооперации, особенно, в тех случаях, когда речь идет об управлении проектами в масштабах всей организации. Во второй части книги более подробно проанализированы перечисленные ниже ключевые проблемы стратегического планирования и предложены соответствующие для них решения. Такими проблемами являются:

- отсутствие единого языка общения между руководителями организации. Каждый из них склонен преломлять свое видение интересов компании через призму собственного опыта и интересов того функционального направления, за которое он непосредственно отвечает. У них отсутствует глубокое, общее понимание интересов и особенностей организации, как единого целого;
- политика организации и применяемые в ней методы оценки руководителей ориентированы на отдельные функциональные направления,

интересы которых зачастую противоречат между собой и задачам всей организации. Такие оценки заставляют руководителей функциональных направлений продвигать выполнение собственных проектов, независимо от наличия или отсутствия всех необходимых для их завершения ресурсов;

- отсутствие у руководителей подразделений навыков выработки стратегий, способных привлечь к работам всю команду высших руководителей организации, и отвечающих ее целям, внедрение которых обеспечено наличными или планируемыми ресурсами;
- игнорирование в стратегиях наличия в организации систем, вышедших из-под контроля. Если же руководитель пытается усовершенствовать какую-либо систему, не восстановив ее управляемость, то это неизбежно ведет к наступлению хаоса в организации.

Во многих существующих ОУП присутствуют упомянутые выше проблемы, но руководители офисов считают, что они не в состоянии их контролировать. Но если игнорировать глубинные причины существующих проблем, то персонал ОУП вынужден бороться только с их внешними проявлениями, оставляя корни проблем нетронутыми. Такой подход столь же малоэффективен, как симптоматическое лечение в медицине, ведущее к тому, что, симптомы заболевания, которые удалось таким способом устранить, возвращаются вновь, болезнь прогрессирует, и пациент, в конце концов, становится инвалидом или даже умирает. Болезнь должна быть вырвана с корнем, ибо, в противном случае, она рано или поздно убьет пациента. То же самое относится к ОУП и, порой, к организации в целом, которые обречены, если не будут устранены глубинные причины испытываемых ими проблем.

ОУП располагает отличными возможностями для исправления непригодной практики работы организации, существовавшей в ней многие годы. Он обязан этим заниматься, чтобы сохранить внимание к себе со стороны руководства, доказав ему способность положительно влиять на деятельность организации. Главным приоритетом для ОУП должно быть оказание руководству компании помощи в обеспечении лучшего управления портфелями проектов, имеющих огромное значение для всей организации.

## **РЕЗЮМЕ**

При отсутствии в организации надлежащей стратегии, большая часть усилий ОУП будет расходоваться впустую. К числу стратегических оши-

бок можно с полным правом отнести внедрение в организации непригодных стратегий.

Для того, чтобы приносить пользу организации, ОУП обязан способствовать формированию надлежащего портфеля проектов, представляющего такую комбинацию проектов, суммарный эффект от которой можно считать необходимым и достаточным для достижения стоящих перед организацией целей. Кроме того, ОУП должен уметь быстро и решительно разрешать конфликты, связанные с распределением ресурсов между проектами. Для этого ОУП, в частности, должен постараться убедить руководителей подразделений не проталкивать новые проекты без учета возможностей организации обеспечить их необходимыми ресурсами.

Указанные две основные миссии ОУП для своей реализации требуют соответствующего обучения руководителей, выработки единого языка, позволяющего им рассматривать всю организацию в комплексе. ОУП должен участвовать в создании новых навыков стратегического планирования, устранять противоречия в политике руководителей подразделений и упрощать противоречивые подходы к оценкам их работы. Все это требует значительных усилий, и вторая часть книги посвящена методам решения перечисленных задач.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 5.1 Почему современная практика стратегического планирования служит главным источником стрессов, испытываемых руководителями проектов?
- 5.2 Что объединяет плохо организованное многозадачное использование ресурсов и их распыление между несколькими проектами?
- 5.3 Какие связи существуют между стратегическим планированием и организацией многозадачного использования ресурсов?
- 5.4 Какие проблемы создает неправильный многозадачный режим использования ресурсов для руководителей проектов и распорядителей ресурсов?
- 5.5 Что может служить для руководителя признаком некорректности выбранного им процесса стратегического планирования?
- 5.6 Как Вам удастся преодолевать последствия некорректного стратегического планирования?

# **Глава 6. ПРИЛОЖЕНИЯ ПРИНЦИПОВ ДЕМИНГА, ГОЛДРАТТА И МЕТОДОЛОГИИ «ШЕСТЬ СИГМ» В РАМКАХ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ**

---

## **ЦЕЛОСТНОЕ МЫШЛЕНИЕ**

Обязательно ли, занимаясь стратегическим планированием, совершать те же серьезные ошибки, которые в прошлом уже были сделаны другими? Ведь только глупец учится на собственных ошибках, в то время как умные люди извлекают для себя уроки из чужих промахов. Тем более, что сейчас есть у кого поучиться системному подходу к стратегическому планированию. Среди современных ученых, занимавшихся этими проблемами, есть два признанных гения, У. Эдвардс Деминг (W. Edwards Deming) и Элайяху М. Голдратт (Eliyahu M Goldratt). Сотрудничая, в качестве консультантов и экспертов, со многими предприятиями различных отраслей, они первыми сумели раскрыть глубинные причины того, почему потребители оказываются столь часто разочарованными результатами работы компаний. Они анализировали существовавшие в компаниях проблемы, находили корни, из которых они произрастают, и предлагали решения, внедряя которые компании становились мировыми лидерами в своих отраслях. В наше время созданные ими теории могут быть дополнены мощными современными комплексными подходами, способными многократно ускорить продвижение организаций к стоящим перед ними целям. К их числу относится, в частности, методология, известная под названием «Шесть сигм».



Одной из причин, побудивших авторов включить в книгу некоторые положения теорий, созданных упомянутыми учеными, явился тот факт, что многие организации оказываются перегруженными огромным числом ненужных проектов, но не всегда реализуют те проекты, которые им действительно необходимы. Комплексные подходы, предложенные Демингом и Голдраттом, могут послужить эффективным средством для разрешения этой проблемы. Они дают универсальные ключи к пониманию того, почему некоторые проекты оказываются пустой тратой сил и средств, а иные – даже усугубляют положение дел в организации, нисколько не способствуя его исправлению.

Всем гениальным ученым приходилось в своей жизни сталкиваться с двумя проблемами. Во-первых, предлагаемые ими теории никому непонятны. Но в этом смысле Деминг и Голдратт сильно отличаются от других гениев, поскольку они умели облачать свои теории в термины, понятные любому рядовому человеку. Другая проблема заключается в том, что люди не хотят прислушиваться к советам гениев. Голдратт сетовал на то, что только примерно один из ста человек, согласных с его анализом ситуации, внедрял предложенные им решения. Почему так происходит? Нередко все дело в обычной склонности людей сопротивляться любым переменам. Решение может казаться его авторам очевидным настолько, что, по их мнению, только глупец не сможет его понять. Однако, для остальных в этом решении нет ничего очевидного, кроме того, что оно по многим причинам представляется им опасным или просто глупым.

Голдратт в последние годы много занимался вопросами вовлечения сотрудников во внедрение изменений в организациях и постепенного, шаг за шагом, преодоления их сопротивления переменам. Он доказал, что недостаточно просто корректно проанализировать проблему и предложить ее решение. Главное же состоит в том, чтобы суметь так сформулировать существо проблемы, чтобы сотрудники организации прониклись им и оказались вовлеченными в процесс ее разрешения.

## **МЕТОДОЛОГИЯ «ШЕСТЬ СИГМ»**

Истоки методологии «Шесть сигм» восходят к работам компании Motorola в 70-х г.г. прошлого века. В отличие от теорий Деминга и Голдратта, эта методология сразу завоевала популярность на Уолл-Стрите, где ее пропагандировал бывший президент корпорации General Electric Джек Уелч (Jack Welch), посвятивший ей несколько книг и статей, и ряд других руководителей крупнейших компаний.

Применение методологии «Шесть сигм» позволяет компании совершить прорыв в области качества продукции, которое измеряется числом дефектных изделий на миллион произведенных. Это достигается путем правильной постановки задач, измерений только необходимых параметров и внесения изменений в производственные процессы для предупреждения возможных ошибок. При правильном использовании, эта методология нацелена на решение тех проблем, которые действительно волнуют потребителей, а не на преодоление собственных трудностей компании.

## **СОЧЕТАНИЕ РАЗНЫХ МЕТОДОЛОГИЙ**

К сожалению, приходится часто наблюдать ведущуюся в организациях борьбу вокруг того, какую методологию следует внедрять. Вместе с тем, уже упомянутые и многие другие известные подходы такие, как, например, методология создания «экономного» предприятия, позволяют решать существующие проблемы, изучая их под разными углами зрения. Сочетание различных подходов позволяет вырабатывать идеологию, применение которой многократно ускоряет движение организации к поставленным целям. Единственным препятствием для создания такой идеологии служит отсутствие объединяющей их теории-оболочки, позволяющей гармонично сочетать составляющие ее различные подходы. По мнению авторов, роль такой объединяющей теории могла бы сыграть известная «Теория ограничений».

В настоящей главе очень кратко показаны способы конвергенции теорий Деминга и Годратта применительно к решению задач управления проектами. Каждая из этих теорий хорошо подходит к анализу и поиску решений проблем, описываемых ниже. Авторы также намерены указать, какое место могло бы быть отведено при этом методологии «Шесть сигм».

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ – НЕКОНТРОЛИРУЕМАЯ СИСТЕМА**

Рассмотрим оценки любой задачи, решаемой в ходе выполнения проекта. По определению, проект – разовое предприятие, никогда точно не совпадающее по содержанию или способам исполнения с тем, чем организации приходилось заниматься прежде.

Рассмотрим, в качестве примера, крупную американскую телефонную компанию, служба информационных технологий которой занимается созданием и модернизацией местных телефонных сетей. На первый взгляд, эти работы укладываются в представления об обычной оперативной деятельности компании, и их нельзя называть проектами. Но, при более пристальном рассмотрении, обнаруживаются уникальные особенности каждой локальной сети, среди которых следует выделить:

- местные физические условия, которые влияют на прокладку кабелей, на обеспечение электромагнитной совместимости и т.д.;
- различия в опытности персонала, обслуживающего сеть, от которой зависит скорость освоения им нового оборудования, потребный объем переобучения и тренировок, его приспособляемость к новым условиям работы;
- различия в опыте и культуре местной рабочей силы. Например, когда переоборудование прекрасно работающей сети происходит в результате смены владельца, то внедрение нового оборудования встречает громадное сопротивление на местах, которое приходится преодолевать;
- оперативность местных поставщиков;
- согласованные объемы и содержание работ на местах;
- используемые пакеты специальных программных средств.

С учетом указанных особенностей, может потребоваться всего три дня на отладку нового оборудования в соответствии с требованиями местных менеджеров, в то время, как сдача в эксплуатацию других сетей может занять несколько недель.

Когда менеджер сервисной службы оценивает ожидаемую продолжительность создания новой сети или отдельных работ по вводу ее в эксплуатацию, то, с вероятностью, близкой к единице, можно предсказать, что его оценки будут завышены или занижены, но никогда не будут абсолютно точными. Но, несмотря на всю неопределенность подобных оценок, в рассматриваемой компании все исполнители обязаны предварительно сами оценить продолжительность выполнения порученных им работ, а руководители проектов затем требуют от них завершения работ в сроки, установленные на базе этих оценок.

По-видимому, подобная неопределенность оценок, правда применительно к качеству, сильно беспокоила д-ра Деминга, который, в этой связи, предложил выделять два возможных состояния любой системы по уровню предсказуемости. *При этом он считал, что система находится под контролем, если ее предсказуемость превышает 95%. В противном случае он называл систему «вышедшей из-под контроля».*

Д-р Деминг установил, что любая система в процессе своего существования способна переходить из контролируемого состояния в неконтро-

лируемое и обратно. По его мнению, основная задача управления состоит в поддержании предсказуемости систем на уровне, не ниже 95%, т.е. в сохранении контроля над ними. Деминг учил менеджеров тому, что при анализе и планировании процессов следует четко различать случайные и систематические отклонения их параметров.

Наличие случайных отклонений – неотъемлемое внутреннее свойство любой системы. Например, при выполнении проектов можно считать случайным превышение фактической продолжительности работы ее оцененного значения. *Соответственно, нелепо возлагать на кого-либо ответственность за непредсказуемые события.*

Деминг учил менеджеров не упрекать подчиненных за случайные отклонения и доказывал, что те из них, кто пытается как-то повлиять на эти отклонения, способны легко свергнуть всю систему в состояние хаоса. Менеджер обязан вмешиваться в процесс, когда имеют место систематические погрешности. *В соответствии с философией Деминга, менеджер не должен делать замечаний подчиненным, если продолжительность выполнения отдельной работы случайно превысила ее расчетное значение до тех пор, пока величина этого отклонения не выходит за пределы случайного разброса и не является следствием причин систематического характера.*

Итак, признаком квалификации любого менеджера следует считать его умение так управлять системой, в которой возможны случайные отклонения, чтобы эти отклонения не препятствовали достижению поставленных целей. Менеджер также должен уметь различать случайные и систематические отклонения параметров той системы, которой он управляет.

Деминг занимался преимущественно изучением повторяющихся процессов, применяемых при массовом производстве продукции. Его идеи были развиты д-ром Голдратом применительно к разовым работам, характерным при выполнении проектов.

Какие случайные и неслучайные отклонения возможны при управлении проектами и при стратегическом планировании? Для ответа на этот вопрос ниже приведен краткий разбор некоторых примеров из указанных областей, который начинается с установления мостика, способного объединить между собой теории Деминга и Голдратта.

## ПРИЛОЖЕНИЯ ТЕОРИЙ ДЕМИНГА И ГОЛДРАТТА К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ – ШАГ 1

Всякий целостный подход состоит из ряда общих элементов. Последователь Деминга, Доменико Липор (Domenico Lepore), и ученик Голдратта, Оудид Коуэн (Oded Chohen), совместно написали книгу, в которой

установили и подробно описали 10-шаговую процедуру проведения любых усовершенствований<sup>\*</sup>. Первым шагом, исходным пунктом при совершенствовании любой системы должно быть четкое установление целей системы и их анализ с использованием комплексных измерений.

Система, по определению, состоит из взаимосвязанных элементов или событий. Соответственно, любые системные оценки и измерения должны носить комплексный характер, они должны нацеливать каждого исполнителя на то, чтобы приносить максимальную пользу системе в целом, а не отдельному подразделению или функциональной службе, в которой он работает. Опыт консультативной работы авторов по вопросам стратегического планирования доказывает, что одним из важнейших проектов, который, тем не менее, отсутствует почти во всех организациях, должно быть согласование всех существующих систем оценки и измерений и исключение любых оценок, снижающих уровень мотивации исполнителей.

Всякий отдельно взятый проект следует рассматривать как систему или подсистему в общей совокупности проектов, выполняемых в организации. Голдратт полагает, что целью любого проекта должно быть создание ощутимой выгоды для организации. Поэтому завершение любого проекта или основных его составляющих должно приносить пользу организации. Кроме того, для большинства проектов справедливо следующее правило: чем быстрее удастся завершить проект, тем скорее организация сможет реализовать те выгоды, ради которых этот проект инициирован.

Поэтому для большинства проектов существует задача их скорейшего и успешного завершения. К сожалению, зачастую системы оценок работы исполнителей, применяемые во многих организациях, отнюдь не способствуют решению данной задачи. Например, этому прямо противоречат такие распространенные оценки, как своевременность выполнения работ и сокращение затрат на них.

Голдратт в книге *«Критическая цепочка»*<sup>\*\*</sup> показал, что распространенная практика, согласно которой фактическая продолжительность работы должна точно совпадать с ее расчетным значением, заставляет исполнителя искусственно завышать свои оценки времени, потребного для выполнения работы, или давать совершенно несуразные оценки, объясняя их тем, что должен одновременно выполнять несколько работ. В свою очередь, такой подход к оценке исполнителей провоцирует их поведение,

---

<sup>\*</sup> Oded Cohen and Domenico Lepore, *Deming and Goldratt, The Theory of Constraints and the system of Profound Knowledge*, The North River Press, Great Barrington, MA, 1999

<sup>\*\*</sup> Eliyahu M. Goldratt, *Critical Chain*, The North River Press, Great Barrington, MA, 1997

описываемое «студенческим синдромом»<sup>\*</sup> или «законом Паркинсона»<sup>\*\*</sup>, гарантирующими увеличение продолжительности выполнения отдельных работ и, соответственно, проекта в целом.

Расчетные продолжительности работ – всего лишь оценки и не более того, они не являются детерминированными, точными величинами. Поэтому Голддратт настаивает на том, что «не имеет значения, будет ли отдельно взятая работа выполнена в срок. Важно только одно – чтобы весь проект был завершен к установленному сроку или ранее того».

Нельзя считать полноценными оценки, ориентированные только на сокращение затрат и выполнение бюджета проекта, без учета их влияния на продолжительность цикла выполнения проекта. Повышенное внимание многих менеджеров сокращению затрат на проект можно объяснить отсутствием надлежащего определения целей и задач проекта, особенно, в части выгод, которые организация рассчитывает получить от его реализации. Поскольку зачастую эти выгоды остаются не оцененными, то нет ничего удивительного в том, что во многих случаях руководителей проектов поощряют, в первую очередь, за соблюдение или экономию бюджетов.

Во всех организациях, которые приходилось наблюдать авторам, обычно велись работы по многим проектам с использованием общих ресурсов, одновременно задействованных в нескольких из них. В данном случае речь идет преимущественно о трудовых ресурсах. Для обозначения подобной организации работ, которая призвана обеспечить достижение всех целей, стоящих перед компанией, авторы предлагают термин «многопроектная среда» (*multi-project environment*). При этом состав совокупности выполняемых проектов должен:

- отвечать стратегическим целям организации;
- обеспечивать скорейшее выполнение всех проектов с тем, чтобы своевременно реагировать на угрозы со стороны конкурентов, удовлетворять реальные нужды потребителей и ожидания всех заинтересованных сторон.

Есть и еще одно важное условие. Чем большее число проектов сможет организация довести до завершения за заданный период времени без привлечения дополнительных ресурсов, тем лучше будут результаты ее работы, при условии надлежащего выбора состава этих проектов. Пра-

<sup>\*</sup> «Студенческий синдром» гласит: «не важно, сколько времени отведено на выполнение задания, настоящий студент всегда приступает к нему в последнюю ночь» - *прим. ред.*

<sup>\*\*</sup> В данном случае имеется в виду следующая формулировка одного из законов Паркинсона: «Объем работы возрастает в той мере, в какой это необходимо, чтобы занять все время, выделенное на ее выполнение» - *прим. ред.*

тельность такого выбора определяется тем, насколько отобранные проекты способствуют достижению целей организации.

В многопроектной среде нередко оказывается, что принятые методы оценки исполнителей и существующая практика выполнения проектов противоречат конечным целям такой, более крупной системы, как совокупность одновременно выполняемых проектов. К таким противоречиям следует отнести:

- попытки начать выполнение новых проектов, утвержденных руководством, как можно скорее без учета ограниченности стратегических ресурсов организации. Результатом становится многозадачный режим загрузки исполнителей, увеличение продолжительности и возникновение заторов в ходе выполнения проектов;
- стремление как можно полнее загрузить всех исполнителей (использование неправильного многозадачного режима);
- частое изменение приоритетов проектов как следствие возникающих кризисных ситуаций или по прихоти руководства.

Систему, в которой присутствуют подобные противоречия, д-р Деминг безусловно, определенно, назвал бы неконтролируемой. Именно по этим причинам в большинстве организаций лишь менее половины проектов удается довести до завершения в установленные сроки, в полном объеме и в пределах выделенного бюджета.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ ТЕОРИЙ ДЕМИНГА И ГОЛДРАТТА К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ – ШАГ 2**

После того, как установлены цели системы и выработаны комплексные подходы к ее оценкам, любым попыткам ее совершенствования, как утверждал Деминг, должно предшествовать глубокое изучение самой системы. Именно такой анализ Липор и Коуэн называют вторым шагом процесса совершенствования любых систем.

Авторам не раз приходилось быть свидетелями того, как ОУП пытался внедрять в организациях стандартизованные методы управления проектами. При этом им приходилось сталкиваться с ожесточенным сопротивлением руководителей проектов, что свидетельствует о недостаточном глубоком изучении ОУП всех последствий предпринимаемого ими шага. Если же такое понимание присутствует, то, возможно, внедрение этих методов не согласовано ОУП со всеми службами предприятия, интересы которых офис призван обслуживать.

Голдратт полагает, что источником неприятия любых перемен в организации является несогласие сотрудников с самой постановкой проблемы. Это свидетельствует об имеющихся различиях во взглядах на систему в целом и существующие внутри нее связи. По мнению Голдратта, если автор того или иного предложения не способен убедить людей в правильности своих взглядов, основанных на интуиции, то он может внушить им только путаницу, присутствующую в его собственных воззрениях.

Для понимания существующей в организации системы управления проектами и выявления базовых причин имеющихся в ней проблем, следует начинать с изучения способов инициирования проектов. Во многих организациях, наряду с официальной, существует также неформальная система продвижения проектов, причем инициация многих проектов происходит именно такими, неформальными способами. Поэтому возможны существенные противоречия между официально утвержденными и неформально иницированными проектами.

Далее следует получить ответы еще на целый ряд существенных вопросов. Как происходит реализация проектов в существующей системе? Какими способами в этой системе распределяют ресурсы между проектами? Как разрешают возникающие при этом конфликты? Как налажено индивидуальное управление исполнителями проектов, существует ли в организации для этого единая система или имеется несколько таких систем? Увязывают ли руководители организации все выполняемые проекты с ее стратегическими планами? Налажен ли формализованный контроль результативности выполняемых проектов? Несут ли руководители проектов личную ответственность за их конечные результаты? Как ведется отчетность по проектам? Существуют ли внутри отдельных команд исполнителей проектов различные подходы к оценке работников? Выполняют ли члены команд исполнителей проектов какие-либо другие постоянные обязанности и как они определяют, какие работы являются более или менее приоритетными? Всегда ли согласны с подобными оценками приоритетов работ руководители проектов и распорядители ресурсов? Как разрешаются конфликты между ними при возникновении противоречий в оценках?

Ответы на перечисленные вопросы служат основой для более глубокого понимания системы управления проектами в любой организации. Только изучив, что движет поведением исполнителей проектов и как налажено их взаимодействие внутри отдельных проектов и между разными проектами, можно переходить к следующему, третьему шагу в совершенствовании управления проектами.



## ПРИЛОЖЕНИЯ ТЕОРИЙ ДЕМИНГА И ГОЛДРАТТА К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ – ШАГ 3

Этим шагом должно стать придание устойчивости совершенствуемой системе управления проектами. Для этого необходимо рассмотреть, способна ли эта система различать случайные и систематические разбросы продолжительности и стоимости работ и, невзирая на наличие этих отклонений, обеспечить своевременное, в полном объеме и в пределах выделенных бюджетов завершение 95% проектов.

Деминг учил менеджеров распознавать неслучайные отклонения по наличию трендов, но также указывал на то, что применение в анализе только статистических данных способно вводить в заблуждение. Сейчас относительно невелико число менеджеров, применяющих на практике разработанные Демингом концепции статистического управления процессами. Организации, внедрившие предложенный Голдраттом метод «критических цепочек» (Critical Chain)<sup>\*</sup>, убедились в том, что анализ трендов превосходно работает в качестве средства раннего предупреждения о возможном выходе проекта из-под контроля.

В управлении проектами существует набор четко идентифицируемых процессов, перечень которых и необходимый набор знаний для управления ими установлены Институтом управления проектами (PMI®) в изданном им руководстве PMBOK®. Этот документ может служить отличной отправной точкой для создания современной системы управления проектами в организации.

Вместе с тем, в этом руководстве отсутствуют или только упомянуты вскользь некоторые процессы, связанные с координацией многих одновременно выполняемых проектов и стратегическим планированием. К их числу относятся формализованные процессы управления портфелями проектов, правила установления и назначения приоритетов проектов, способные радикально улучшить управление проектами.

Для целей управления проектами Голдратт предлагает подход, дополняющий PMBOK®, который включает принципы исследования трендов для выявления неслучайных отклонений наблюдаемых параметров, но не перегружен применением статистических методов. Голдратт называет

---

<sup>\*</sup>Критическая цепочка по Голдратту – стандартный критический путь сетевого графика проекта в условиях ограниченных ресурсов, т. е. последовательность работ проекта, задержка выполнения любой из которых отодвинет дату окончания проекта, с указанием распределенных на эти работы ресурсов.

свой подход «управлением с помощью введения резервов» (*buffer management*). Поскольку применение этого подхода представляет собой более поздний этап процесса совершенствования системы управления проектами, вначале необходимо обеспечить ее устойчивость.

Применительно к решению задачи обеспечения устойчивости систем Голдратт дает следующий образный совет «Провалившись в яму, прежде всего следует прекратить копать дальше». В управлении проектами это означает, что следует прекратить оценивать работу исполнителей методами, которые провоцируют их поведение, наносящее вред целям системы.

Статистические флуктуации и действие законов рассеивания являются нормальными явлениями при выполнении любых работ проектов. Поэтому главный совет в части того, как обеспечить устойчивость системы управления проектами, состоит в том, что система должна допускать превышение расчетных продолжительностей выполнения отдельных работ без нарушения конечных сроков завершения проекта. Одним из признаков того, что разброс продолжительности работ имеет систематический характер, можно считать существенное превышение расчетной продолжительности трех и более последовательно выполняемых работ.

Целиком система взглядов Голдратта описана в главе 17. Отличным пособием для изучения подхода Деминга к управлению вариациями процессов может служить книга\*, с которой должны быть знакомы все руководители проектов.

## ПРИЛОЖЕНИЯ ТЕОРИЙ ДЕМИНГА И ГОЛДРАТТА К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ – ШАГ 4

Голдратт разработал подход к управлению проектами, названный им *методом критических цепочек*, в котором можно выделить две стороны, относящиеся к управлению отдельно взятыми проектами и совокупностями проектов.

Если кратко суммировать идеи Голдратта, то основную проблему управления отдельно взятым проектом он видит в общепринятой практике требовать от исполнителей соответствия фактической продолжительности выполняемых ими работ расчетным значениям. С привлечением причинно-

\* Donald J. Wheeler, *Understanding Variation – The Key to Managing Chaos*, SPC Press, Knoxville, TN, 2000. Авторы признательны Айвону Д'Анжу из компании Alkan, рекомендовавшему им эту книгу.

следственного анализа Голдратт доказывает, что такой подход к оценке работы исполнителей ведет к удлинению цикла выполнения проекта в целом и практически гарантирует непредсказуемость результатов. Решение проблемы он видит во внедрении новой системы оценок исполнителей, которую принято называть «эстафетной этикой», в сочетании с введением резервов времени в график выполнения проекта и управлением ими.

В многопроектной среде глубинная причина существующих проблем заключена в практике проталкивания новых проектов без учета достаточности стратегических ресурсов для их выполнения. Голдратт видит решение во внедрении систем, основанных на спросе (pull system), достаточно простых для применения в любой организации, независимо от ее сложности или размеров. Стратегическими ресурсами он считает те, что задействованы в большинстве проектов и в большей степени, чем любые другие, определяют продолжительность выполнения рассматриваемой совокупности проектов. Более подробно этот вопрос будет освещен в главе 17.

## ПРИЛОЖЕНИЕ ИДЕЙ ДЕМИНГА И ГОЛДРАТТА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

Если задать сотруднику любой организации вопрос, что он думает о стратегических планах руководства, то, скорее всего, ответом на него будет недоуменный встречный вопрос, о чем, собственно, идет речь.

Принципы Деминга в равной мере приложимы к процессу стратегического планирования, как и к любым прочим процессам. Вместе с тем, важность стратегического планирования неизмеримо выше большинства иных процессов. Поэтому в стратегические планы должна закладываться значительно более высокая предсказуемость. В упоминавшейся уже книге *Execution* (см. список литературы) подчеркивается, насколько несовершенны существующие процессы стратегического планирования.

Одним из основных препятствий к внедрению изменений в организациях Голдратт считает отсутствие в среде сотрудников и, прежде всего, руководителей целостной системы взглядов на ее цели и задачи. Напротив, большинство руководителей мыслит только интересами своего направления работ или подразделения, но имеет далеко не полное представление о работе остальных подразделений предприятия. Более того, существующие методы и практика оценки исполнителей в разных подразделениях могут противоречить друг другу и порой угрожать интересам организации. Это подтверждает опыт организаций, внедривших у себя методы теории ограничений. Когда

они пытались устранить различия в существующих системах оценок, это занимало у них большую часть года, причем им приходилось рассматривать одно подразделение за другим просто в поисках тех оценок, которые служили основными источниками проблем.

Таким образом, еще до того, как заводить речь о каких-либо усовершенствованиях в организации, необходимо выработать глубокое и единое для всех понимание ее целей, задач и принципов, а также – внедрить комплексную систему оценок работы исполнителей и подразделений. Только при выполнении этих предварительных условий можно обеспечить предсказуемость процесса стратегического планирования.

Для решения проблем стратегического планирования Голдратт разработал процесс, названный им «4х4». Когда этот процесс был еще совсем новым, Голдратт как-то спросил у одного из авторов данной книги (им был Кендалл), приходилось тому слышать что-нибудь о процессе «4х4». Тогда Кендалл задал встречный вопрос: «Это не тот ли, где Вы призываете бить большой дубиной по головам?», на что Голдратт возразил: «Нет, тот процесс называется «2х4»!». Он подробно описал существо нового подхода, и Кендалл впервые им воспользовался в 1999 г. Полученные результаты оказались обнадеживающими, и он снова применил его в работах с несколькими важными клиентами, которых тогда консультировал. Как показали исследования, компании, внедрившие этот метод, остались им довольны. Однако, Кендалл не был полностью удовлетворен. Хотя компании заявили, что разработанные ими на основе данного метода стратегические планы полностью отвечают всем стоящим перед ними целям, тем не менее, остались некоторые упущения, не гарантирующие полной предсказуемости процесса планирования.

В большинстве организаций отсутствует должное управление многопроектной средой, отличающееся упорядоченностью и предсказуемостью. При составлении стратегических планов в них имеет место тенденция проталкивать многие дополнительные проекты, порождающие хаос в организации. Во многих организациях отсутствуют централизованные группы специалистов по современным методам управления проектами, они не располагают полноценными портфелями проектов, а это означает, что они реально не представляют, сколько проектов с каждый момент времени выполняется, что это за проекты, какие из них являются более или менее приоритетными и т.д.

Создание в организации ОУП и применение метода «4х4», о котором более подробно будет рассказано позднее, впервые дает ей шанс внедрить подходы к стратегическому планированию, полностью отвечающие критерию предсказуемости по Демингу. Возможно, появление таких подходов по-

зволит сократить текучесть кадров среди генеральных директоров компаний, которая за последние три года составила 54% (см. сноску в главе 5, стр. 116).

## **МЕСТО МЕТОДОЛОГИИ «ШЕСТЬ СИГМ» В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

Методология «Шесть сигм» направлена на повышение качества продукции, измеряемого числом дефектных изделий на миллион. Эту методологию можно также рассматривать как средство повышения предсказуемости в удовлетворении ожиданий потребителей. Все это говорит о том, что эта методология обычно имеет дело с повторяющимися процессами, например, с изготовлением деталей, выполнением заявок на обслуживание, выпеканием пиццы, выдачей кредитов под залог и т.д.

Вместе с тем, каждый проект по-своему, уникален, хотя при его выполнении могут применяться процессы, присутствующие в любых проектах. Например, каждый проект требует составления и последующего исполнения плана и графика. Ко всякому проекту должны быть предъявлены определенные требования, каждая работа должна быть разбита на отдельные задачи, закрепляемые за конкретными исполнителями.

Упомянутый выше метод критической цепочки был создан для того, чтобы вывести систему управления проектами на уровень предсказуемости, отвечающий критерию Деминга. Метод управления с помощью резервов предназначен для выявления задач совершенствования системы управления проектами. Очевидно, что именно здесь способна сыграть свою роль методология «Шесть сигм».

При выполнении многих проектов приходится выслушивать жалобы исполнителей на плохо сформулированные требования, влекущие за собой необходимость переделок уже выполненных работ. Легко представить, какой эффект могло бы дать сокращение числа таких переделок хотя бы наполовину, если учесть, что примерно 80% всех задержек при выполнении проектов, измеряемое тем, как часто приходится прибегать к резервам времени, предусмотренных в графиках, обусловлено именно изменениями ранее установленных требований к проекту.

Некоторые руководители проектов требуют от заказчиков или конечных пользователей установления подробных, конкретно сформулированных требований. Благодаря этому, в случае изменения предъявленных требований, руководитель проекта может либо отказаться вносить изменения в проект, либо потребовать, чтобы предлагаемые изменения были

рассмотрены специальным контролирующим органом, который имеет право изменить сроки завершения проекта или выделить дополнительные средства, необходимые для проведения доработок. Но заказчики весьма неохотно соглашаются конкретизировать свои требования, а чаще просто отвергают подобные претензии исполнителей проектов. Поэтому такой подход не решает проблему.

Применительно к управлению проектами, методология «Шесть сигм» исходит из того, что требования к проектам должны отвечать трем основным условиям:

- 1.отсутствие ошибок, которые необходимо своевременно обнаружить, чтобы не заниматься впоследствии переделками проекта, обусловленными этими ошибками;
- 2.возможность выполнения в назначенные сроки;
- 3.выполнение требований, по возможности, должно требовать минимальных затрат.

Методология «Шесть сигм» основана на применении подхода, включающего пять ключевых этапов и обозначаемого аббревиатурой DMAIC. Этими этапами являются:

- 1.**Постановка задачи (define).** Выявление процессов, связанных с формулированием требований, которые впоследствии могут привести к проблемам при их реализации. Определение порядка дальнейших действий.
- 2.**Измерение (measure).** Измерение текущих параметров выявленных процессов. Если известны факторы, определяющие параметры процессов, то могут быть построены графики соответствующих зависимостей. Одной из таких зависимостей может быть число дней, потраченных на неплановые переделки, в виде функции затрат на выработку требований.
- 3.**Анализ (analyze).** Анализ имеющихся данных проводят с целью выявления преобладающих закономерностей и трендов при выполнении проектов с целью выявления глубинных причин отклонений. Проверяют, например, наличие корреляции между количеством переделок и продолжительностью выполнения проекта или между количеством переделок и временем, прошедшим между формулированием и реализацией требований.
- 4.**Совершенствование (improve).** Улучшение основных характеристик выявленных ключевых процессов. Такими характеристиками могут быть статистические оценки, измеренные на шаге 2, или другие параметры.

**5. Управление (control).** Объектами управления служат наиболее важные параметры выявленных процессов. Например, если обнаружено, что ключевым фактором, определяющим правильность формулировок требований к проектам, является уровень квалификации заказчика (конечного пользователя результатов) проекта, то ОУП может организовать для них специальные курсы повышения квалификации в этой области. Может быть выбран и другой подход, когда поставщик предоставляет заказчику анализ результатов испытаний прототипа или моделирования с тем, чтобы тот имел под рукой некоторые исходные данные для окончательного формулирования своих требований.

Очевидно, что методология «Шесть сигм» не сводится к изложенным выше кратким тезисам. Существует немало аспектов управления проектами, в которых эта методология может и должна применяться. Авторы просто полагают, что эта методология должна играть заметную роль в любых мероприятиях по управлению проектами, способствуя улучшению результатов работы организации в целом и управления проектами в частности. Для получения дополнительной информации о методологии «Шесть сигм» следует обратиться к специальной литературе, например к книге М. Гарри и Р. Шредера\*.

## РЕЗЮМЕ

Работами Деминга и Голдратта заложены основы комплексного, системного подхода к обеспечению выполнения проектов в полном объеме, в установленные сроки и в пределах выделенных бюджетов. Организация, применяющая философию Деминга в управлении проектами и предложенные Голдраттом методы «4x4» и критических цепочек к решению задач стратегического планирования, имеют значительно больше шансов добиться достижения своих целей. Кроме того, эти подходы, дополненные должным образом принципами, вытекающими из методологии «Шесть сигм», позволяют значительно сократить количество ошибок и повысить уровень удовлетворенности потребителей.

Базовые принципы системного подхода к управлению проектами могут быть кратко сформулированы следующим образом:

---

\* Mikel Harry and Richard Schroeder, *Six Sigma, The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*, Doubleday, New York, 2000

- Каждая система должна иметь четко определенные цели и располагать комплексными методами оценки и измерений.
- Руководство должно обладать глубокими знаниями об управляемой системе, о взаимосвязях между составляющими системы и ее конечными целями, причинно-следственных отношениях внутри системы.
- Должны быть предусмотрены меры, направленные на обеспечение устойчивости системы. Устойчивость системы управления проектами, в частности, характеризуется ее способностью обеспечить достижение поставленных целей при выполнении не менее 95% проектов. В свою очередь, процесс стратегического планирования можно считать устойчивым, если составляемые планы нацелены на достижение не менее 95% стратегических целей организации.
- Нередко приходится наблюдать, как некоторые ОУП применяют в своей работе подходы, полезность которых не может быть измерена и показана руководству организаций. Методология «Шесть сигм» и подходы, основанные на работах Деминга и Голдратта, обеспечивают большую целенаправленность работ ОУП, улучшают условия существования этих офисов внутри организаций и позволяют им получать более эффективную поддержку усилий сотрудников со стороны руководства, в чем те испытывают настоятельную необходимость.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ**

- 6.1 Почему при управлении проектами столь важно различать случайные и систематические отклонения в ходе их выполнения?
- 6.2 Почему отклонения продолжительности выполнения отдельных задач проекта следует считать случайными?
- 6.3 В книге Липора и Коузена описано 10 этапов, которые должны присутствовать в любых мероприятиях по совершенствованию систем управления проектами. Почему первым шагом этого процесса должно быть определение целей и методов оценки системы?
- 6.4 Каковы цели управления отдельными проектами и многопроектной средой?
- 6.5 Что означает требование обеспечения устойчивости применительно к управлению проектами?



- 6.6 Какую проблему, возникавшую за последние 20 лет при внедрении комплексных изменений в организациях, Голдратт считает главной?
- 6.7 Каким образом руководители невольно способствуют возникновению проблем управления совокупностями проектов?
- 6.8 Что следует предпринять для преодоления первоначального сопротивления изменениям перед тем, как предлагать руководству комплексные подходы к управлению проектами?

## **Глава 7. ВОСЕМЬ ОСНОВНЫХ ПОДСИСТЕМ, ОХВАТЫВАЕМЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ И УПРАВЛЕНИЕМ ПРОЕКТАМИ**

---

### **ОСНОВНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

В любой организации можно выделить ряд обязательных, взаимосвязанных между собой функциональных подразделений и служб (подсистем), наличие которых необходимо для достижения стоящих перед нею целей. Например, служба сбыта должна эффективно продавать товары и услуги организации, операционные службы должны обеспечить прием заказов и их прохождение через все остальные подразделения, отдел закупок должен заказать и приобрести все необходимые материалы и комплектующие изделия, конструкторские подразделения должны разработать продукцию, а производственные службы – обеспечить ее изготовление. Если хотя бы одно из функциональных подразделений не справляется со своей работой, нарушается весь процесс деятельности организации.

Все перечисленные функциональные службы работают согласованно, чтобы приносить деньги на банковский счет организации. Поэтому выполняемые проекты должны способствовать совершенствованию организации, т.е. увеличивать денежные поступления или давать иные, ощутимые полезные результаты, отвечающие целям организации.

В большинстве организаций конфликты в управлении проектами возникают в связи с тем, что отдельные функциональные службы пытаются решать собственные, частные задачи и оптимизировать только свою деятельность. Каждая служба убеждена в том, что действует исключительно в интересах организации, но, как известно, условия локального и глобального оптимума могут существенно различаться и противоречить друг другу.

Примеры, обсуждаемые в данной главе, предназначены для того, чтобы заложить основы общего понимания необходимости целостного, комплексного подхода к управлению проектами. К числу структурных элементов (подсистем) организаций, которые станут объектами последующего рассмотрения, относятся:

- операционные службы – контролируют потоки товаров и услуг, включая покупные;
- финансовые службы и подразделения, занимающиеся оценками деятельности предприятия – являются держателями всех количественных оценок;
- служба управления проектами и конструкторско-технологическая служба – отвечают за внедрение любых изменений в масштабах организации, включая разработку новых и модернизацию существующих продукции и услуг;
- служба распределения и управления цепочками поставок – устанавливает и поддерживает связи между поставщиками покупных изделий, производством продукции и конечными пользователями;
- служба маркетинга – по образному выражению Голдратта, эта служба занята тем, что «приманивает уток клевать зерно на своем поле, причем желательно, чтобы утки прилетали с лапами, смазанными клеем, не позволяющим им улетать прочь»<sup>\*</sup>;
- служба сбыта – ведет «отстрел сидящих уток. Всякий, кто считает это простым делом, тот никогда не станет хорошим продавцом»<sup>\*</sup>;
- служба управления кадрами – отвечает за обеспечение в масштабах предприятия должной заинтересованности персонала, уважения и взаимопонимания между сотрудниками, необходимыми для достижения стоящих перед организацией целей;
- служба внедрения и применения информационных технологий – внедряет новые процедуры и более совершенные правила работы.

Безусловно, авторы не желают принизить другие службы, необходимые в любой успешной организации, например, бухгалтерию, ведущую расчеты по счетам или по заработной плате. Вместе с тем, в этих подразделениях редко возникают серьезные проблемы, и поэтому их не рассматривают в качестве обязательных объектов стратегического планирования. Кроме того, в большинстве организаций эти подразделения входят в состав оперативных или финансовых служб. Перечисленные выше службы и функции относятся к обоим аспектам деятельности организаций – производственной и рыночной.

---

<sup>\*</sup> Из выступлений д-ра И. Голдратта в прямом эфире его собственной радиопрограммы Goldratt Satellite Program, март-май 1999 г.

## **ПОДСИСТЕМА 1 – ОПЕРАЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ И ИХ ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ**

Наверное, читателям приходилось встречаться с организациями, в которых одна часть менеджеров всеми силами старается контролировать расходы и борется с лишними сверхурочными работами, в то время, как другая их часть тратит лишние деньги на срочную доставку товаров разгневанным потребителям. Или, возможно, всем встречались компании, в которых в течение всего квартала финансовые службы требуют полного отсутствия сверхурочных работ, но в конце его, когда наступает время подводить финансовые итоги, руководители этих же служб громко заявляют, что их не волнует, сколько сверхурочных придется оплатить. Главное, чтобы продукция была отгружена до конца квартала. Подобные противоречия очень характерны для главной кровеносной системы любой организации – для ее операционных служб.

Термин «операционные службы» в бизнесе имеет несколько разных значений. В данной книге этот термин употребляется в том смысле, что под «операционными службами» подразумеваются функциональные подразделения, отвечающие за обеспечение производства продукции или услуг и их передачу в следующие звенья цепочки поставок, включая все вопросы материально-технического обеспечения. Например, в промышленной компании операциями называют все виды деятельности, связанные с планированием производства, изготовлением и отгрузкой продукции. В госпитале этим же термином называют планирование и проведение хирургических операций, а также до- и послеоперационный уход за больными, в банках под операциями понимают все виды услуг, предоставляемых клиентам, включая те из них, что банк предоставляет у себя на месте или через веб-сайт и по почте.

Функциональные подразделения и службы, участвующие в операционной деятельности компании, принято называть «центрами затрат» (cost centers). Поэтому многие проекты, направленные на совершенствование работы таких центров, часто имеют своими целями сокращение затрат и повышение их эффективности. При этом менеджеры указанных служб руководствуются простой философией, согласно которой увеличение объемов производства продукции при неизменных накладных расходах ведет к сокращению себестоимости единицы продукции. Но подобная философия перестает быть актуальной, когда товары и услуги готовы к реализации, но покупатели не желают их приобретать. Она также дает сбой, если

стоимость продукции рассчитана с учетом прогнозируемого объема производства, который не удалось обеспечить.

Для центров затрат, производящих товары или услуги, часто применяют такие показатели, как «производительность на единицу затрат» или «эффективность». Например, в промышленных компаниях общепринятым показателем служит количество продукции, произведенное за единицу времени работы. Консалтинговые фирмы обычно оценивают количество часов работы консультантов за некоторый календарный период.

## ПРИМЕР ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Приведенные выше, в качестве примера, показатели эффективности зачастую противоречат задаче обеспечения устойчивости и равномерности поставок только той продукции, в которой нуждается потребитель, и точно в назначенный срок. Операционные службы, которые оценивают свою работу с помощью таких показателей, постоянно вступают в прямые конфликты с конструкторскими, финансовыми и сбытовыми службами.

Возьмем, к примеру, компанию – производителя медицинских товаров, которую как-то довелось консультировать авторам. В этой фирме есть участок комплектования наборов инструментов для различных хирургических процедур. Показателем его эффективности является количество наборов, скомплектованных бригадами подборщиков за смену.

Чтобы укомплектовать набор инструментов для операций определенного типа, инструменты каждого наименования, число которых порой измеряется несколькими десятками, должны быть размещены на полках склада таким образом, чтобы подборщик мог легко найти нужный инструмент и поместить в нужное отделение хирургической сумки. Поэтому, при переходе на каждый новый тип подбираемых наборов требуется некоторое время на настройку склада под этот тип хирургического комплекта. Некоторые наборы требуют длительной настройки, но их комплектование ведется непродолжительное время в связи с малым числом поступивших заказов. Перестройка на другие типы наборов, напротив, может происходить быстро, но их подбирают в больших количествах.

Поставьте себя на место мастера подборочного участка, работу которого оценивают числом собранных наборов инструментов за смену. Спрашивается, понравится ли Вам по три часа перестраиваться на новый комплект, который будут подбирать всего 1 час за смену? Естественно, нет, и Вы постараетесь подыскивать заказы, требующие максимально ко-

роткого времени настройки при возможно большем объеме поставок. Обычно в подобных ситуациях руководители участков стараются предугадывать будущие заказы и выпускать дополнительные количества продукции впрок. Тем самым, им удастся выпускать больше продукции без увеличения времени настройки.

При подобном подходе к оценке эффективности легко представить себе ситуацию, когда часть наборов инструмента (обычно требующих длительной настройки, но заказываемых в малых количествах) окажется в дефиците в течение продолжительного времени, в то время, как будет наблюдаться перепроизводство других, более выгодных для производителя наборов. В отчетности эффективность участка будет выглядеть отлично, но показатели работы организации в целом при этом будут снижены по двум причинам. Во-первых, из-за того, что будет потеряна часть заказов на дефицитные наборы, и, во-вторых, в связи с затратами на хранение излишних запасов собранных впрок наборов. Подобная ситуация вполне реальна, а не вымышлена авторами.

Порой, когда отдел сбыта поднимет шум, участок может срочно подобрать «невыгодные» наборы, но подобный конфликт интересов может повториться через несколько дней или недель.

## **ХРОНИЧЕСКИЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ МЕЖДУ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕМ СПРОСА**

Голдратт считает, что наличие в организации хронических противоречий, подобных описанным выше, когда задачи обеспечения эффективности производства вступают в конфликт с необходимостью удовлетворения требований потребителей, служит признаком нарушения всей существующей в ней производственной системы. В операционных службах причиной подобного хронического конфликта могут быть существующие методы оценки их эффективности и обусловленное ими стремление выжать максимум из каждого ресурса.

Подобный подход зачастую противоречит необходимости обеспечения ритмичности поставок продукции или предоставления услуг. В операционных службах внимание менеджеров часто сосредоточено на устранении простоев в использовании наличных ресурсов, поскольку они считают потерями любые простои. На самом деле подобные менеджеры, стремящиеся на все 100% загрузить все наличные ресурсы, приносят больше вреда, чем пользы своим организациям.

## ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОПЕРАЦИОННЫХ СЛУЖБ

Организация способна добиться значительно лучших результатов, если она располагает резервными мощностями и, благодаря этому, обладает необходимой гибкостью, хотя при этом часть ресурсов, которыми она обладает, неизбежно будет простаивать вхолостую, но всегда будет готова поддержать другие, более ценные ресурсы. Например, во время автомобильных гонок NASCAR\*, где самым ценным человеческим ресурсом являются сами гонщики, их механики большую часть времени гонки простаивают в бездействии, но всегда готовы действовать, когда водителям потребуется их помощь, чтобы одержать победу.

Для того, чтобы работники операционных подразделений трудились как одна команда со всеми остальными службами организации, они должны примириться с мыслью о том, что для предприятия «эффективность» их работы – не главное. Безусловно, если в организации существует излишнее количество простаивающих ресурсов, ее товары будут неконкурентоспособны на рынке по своей стоимости. Вместе с тем, все остальные подразделения организации должны понимать, что отсутствие постоянного взаимодействия с операционными службами наносит ущерб ритмичности производства.

Для операционных служб важно наличие в организации системы, позволяющей одновременно решать им две противоположные задачи – минимизировать непроизводительные затраты и обеспечивать ритмичность поставок. В соответствии с теорией Деминга, такая система должна быть предсказуемой. Это означает, что товары и услуги должны поставляться потребителям в назначенные сроки и соответствовать их требованиям к качеству и другим характеристикам, с вероятностью не менее 95%.

С точки зрения ОУП предсказуемость работы подразделений определяется количеством реализуемых ими проектов. Чем выше предсказуемость, тем меньшее число проектов требуется реализовать для того, чтобы заставить всю систему работать.

Голдратт изобрел систему, которая применима для широкого круга операций разных типов, упрощает работу и внедряет «эстафетный» принцип ее организации. Эта система, названная им «Drum, Buffer, Rope»\*\*,

\* Популярная в США система соревнований в гонках на серийных кузовных автомобилях с минимальными переделками. В ней существует несколько лиг, в зависимости от класса участников, включая соревнования, проводимые на уровне городов и штатов.

\*\* Буквальный перевод «Барабан, буфер, канат». Более подробно об подходе – см. библиографию к *Theory of Constraints Selfpaced Program on Operations (Программа самостоятельного изучения Теории ограничений применительно к задачам операционных служб)*

исходит из предположения, что в любых операциях действуют статистические законы, и предусматривает простой способ для различения случайных и систематических отклонений, подсказывающий менеджерам, следует ли им заняться исследованием возникшей проблемы или ею можно пренебречь. Эта система также подходит для непрерывного совершенствования работы организаций и хорошо сочетается с такими методологиями, как всеобщее управление качеством (TQM), организация «экономного» предприятия и «Шесть сигм».

Для того, чтобы подготовить руководителей к обсуждению существующей в организации обстановки, поведения исполнителей, принятых оценок их работы и влияния всех этих факторов на предсказуемость результатов деятельности предприятия, необходимо на конкретном примере предсказуемой производственной системы доказать им, что оценки, базирующиеся на измерениях эффективности, способны наносить ущерб производству.

## **ПОДСИСТЕМА 2. ФИНАНСЫ И ОЦЕНКИ**

Почему порой требуется столь долгое время для внедрения стратегий, предлагаемых руководством? Для большинства организаций, с которыми сталкивались авторы, ответ на этот вопрос прост и заключается в излишнем количестве одновременно выполняемых проектов. Это означает, что организация реализует большее количество проектов, чем допускают ресурсы, которыми она обладает для выполнения работ по этим проектам. В таких условиях каждый новый проект блокирует работы по другим проектам. Ситуация напоминает закупорку артерий кровеносной системы тромбами, при которой кровь не может циркулировать по ним с достаточной скоростью или ток крови вообще нарушается. Точно также, внедряемые изменения или проекты не могут выполняться достаточно быстро или их проведение приостанавливается вообще.

Кто в организации инициирует новые проекты? В большинстве случаев ответственность за это несут ее руководители. Но возникает естественный вопрос, если руководители сами создают проблемы, то почему они не способны решить их, просто сократив число одновременно выполняемых проектов? По-видимому, причина заключена в принятой системе оценки работы руководства, которая в большинстве организаций подталкивает руководителей к тому, чтобы они постоянно запускали все новые и новые проекты.

Голдратт утверждает: «Скажите мне, как Вы будете меня оценивать, и я скажу, каким будет в этом случае мое поведение. Но если способ



оценки непонятен, то никто, в том числе и я сам, не способен прогнозировать свое поведение в подобной ситуации».

В большинстве организаций ни один руководитель не сумеет долго продержаться на своем месте, если не будет отвечать определенным требованиям. Поскольку генеральный директор компании всегда требует от руководителей функциональных служб и подразделений, чтобы они несли ответственность за вклад своих подразделений в решение общих корпоративных задач, то им не остается ничего иного, как инициировать все новые проекты ради достижения целей, стоящих перед руководимыми ими службами. В операционных службах такими целями обычно являются снижение затрат или повышение эффективности, для службы сбыта – увеличение дохода. От конструкторов и технологов часто требуют сокращения отходов при обработке деталей, повышения качества, выпуска большего количества технической документации без увеличения численности исполнителей.

Голдратт считает, что «любые оценки составных частей системы должны быть нацелены на повышение их мотивации к действиям в интересах системы в целом»\*. Если проанализировать существующие системы оценки работы разных подразделений предприятия и их сотрудников, то, как правило, можно обнаружить десятки применяемых оценок, многие из которых прямо противоречат друг другу. Такие противоречивые подходы к оценке исполнителей настраивают их друг против друга даже при наличии у них общих целей.

Возьмем, например, применяемые оценки запасов, которыми обладает предприятие. Служба сбыта стремится к тому, чтобы запасы готовой продукции на местах были больше, что позволит ей обслужить большее число местных покупателей. Для работников этой службы всегда очень неприятно сталкиваться с ситуацией, когда они не в состоянии удовлетворить потребительский спрос из-за того, что предприятие не обладает достаточными запасами товаров на складе. Производственные подразделения, нацеленные на уменьшение затрат, со своей стороны, стремятся к всемерному сокращению запасов. Имеется также и еще один участник, ставящий перед собой собственные задачи, а именно – финансовый департамент, который стремится поддерживать объем запасов на неизменном уровне, исходя из существующих договорных обязательств перед банками и необходимости удов-

---

\* Более подробную информацию по этому вопросу можно найти в библиографии к Программе самостоятельного изучения приложений теории ограничений к задачам управления финансами и оценки работы

летворения ожиданий акционеров. Если уровень запасов снижается слишком сильно или излишне быстрыми темпами, то это ведет к росту стоимости проданных товаров и сокращению прибыли фирмы. С другой стороны, банки рассматривают запасы компании в качестве активов, служащих обеспечением взятых ею кредитов и полученных займов.

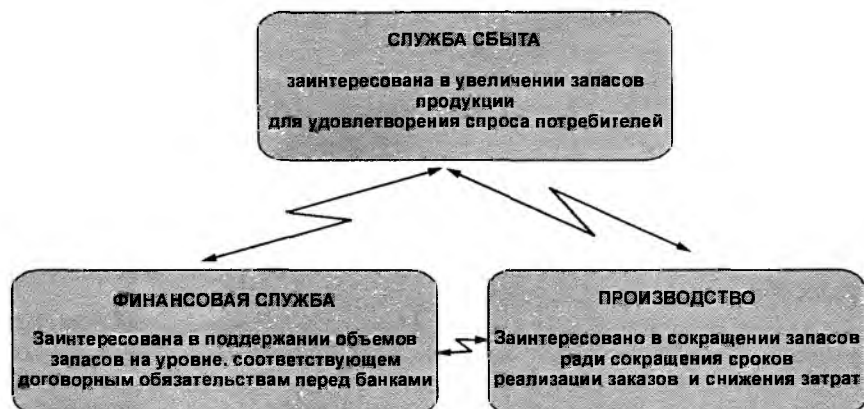


Рисунок 7.1 Противоречия между подходами к оценкам, применяемым разными функциональными службами

## ТРИ ОБОЩЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПРИГОДНЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЛЮБЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

Подразделения организации часто инициируют проекты, исходя из собственных оценок их полезности. Но всегда ли такие проекты нужны для организации в целом? Теория ограничений вводит три глобальные характеристики, пригодные для оценки любых усилий по совершенствованию предприятия, применение которых создает единую базу для сравнения проектов по приоритетности их выполнения. Эти характеристики уже были рассмотрены в главе 4, но, для удобства последующего изложения, имеет смысл воспроизвести их определения.

*Производительность (Т)* – служит для измерения объемов производства предприятия, исчисляемого, обычно, в денежном выражении. В коммерческих организациях эта характеристика измеряется количеством денежных поступлений от потребителей за поставленную им продукцию, из

которых вычтены выплаты поставщикам за приобретенные у них материалы и все иные расходы, включенные в цену проданных товаров. Проще говоря,  $T$  – это то количество денежных средств, которое остается на банковском счете организации после расчета со всеми внешними поставщиками за материалы и комплектующие изделия.

*Инвестиции ( $I$ )* – количество денежных средств, вложенных в основные фонды предприятия и запасы на всех уровнях.

*Операционные расходы ( $OE$ )* – все затраты в течение года на преобразование инвестиций в производительность. Любые операционные расходы, не способствующие увеличению производительности, рассматриваются как лишние и подлежащие устранению.

Из перечисленных трех базовых характеристик вытекают многие производные показатели работы предприятия, такие, как, например, валовая прибыль  $NP = (T - OE)$  или прибыль на вложенный капитал  $ROI = (T - OE) / I$ . С использованием этих трех основных и производных от них показателей можно легко оценить чистый приведенный доход  $NPV$  от любого проекта, измеряемый величиной будущих денежных поступлений, получаемых в результате завершения проекта, в пересчете на текущий курс валюты с учетом изменений учетной ставки.

По наблюдениям авторов, в большинстве организаций отсутствовали оценки указанных трех характеристик для всех, без исключения проектов. В результате приоритеты проектов назначались субъективно и часто пересматривались, внося неразбериху в работу руководителей проектов и распорядителей ресурсов. Кроме того, без применения этих трех характеристик искажается учет затрат на проекты, что дает возможность оправдать выполнение любого проекта даже в том случае, когда он не приносит видимой пользы организации. Следует заметить, что применение этих трех характеристик исключает ошибки в распределении затрат. Они позволяют организации установить, какие проекты следует отменить, чтобы устранить «закупорку ее артерий». В условиях ограниченности ресурсов, применение этих характеристик позволяет сосредоточить имеющиеся ресурсы организации там, где они способны принести наибольший эффект.

Если организация обладает лишними производственными мощностями, измерения указанных характеристик способствует инициированию проектов, относящихся к сбыту продукции и маркетингу. Если же возможности организации ограничены и не соответствуют размерам спроса на ее продукцию, то оценки этих характеристик укажут на необходимость открытия проектов, нацеленных на эффективное управление наиболее ограниченными ресурсами с тем, чтобы выжать из них максимум возможного.

## **КОМПЛЕКСНЫЕ ОЦЕНКИ И ПЯТЬ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫХ ШАГОВ**

Существует отличительный признак совершенства, который, к сожалению, не выражен должным образом в большинстве компаний. Этим признаком является так называемый «командный дух». В американском футболе всегда есть принимающий игрок, и вся командная игра построена так, чтобы ему было проще поймать мяч, вбрасываемый защитниками. Известна также индейская пословица: «ни одно дерево не будет глупым настолько, чтобы позволить своим ветвям воевать друг с другом».

Сейчас принятые в организациях оценочные показатели и практика их применения часто не нацелены на то, чтобы заставлять каждого работника подчинять свои действия имеющимся ограничениям. Такие организации больше всего нуждаются в показателях, поощряющих «командную игру».

Голдратт выделяет следующие пять целенаправленных шагов к созданию в организации необходимого «командного духа».

- 1. Выявление ограничений, присутствующих в системе.** На этом шаге каждый сотрудник организации должен быть поставлен в известность, какие и где в ней существуют ограничения. В данном контексте под системой понимается предприятие или цепочка поставок, но не техническая система, например, компьютер.
- 2. Принятие решений об использовании ограничений.** Этот шаг нацеливает исполнителей на то, чтобы выжать максимум из имеющихся в их распоряжении ресурсов. Например, они не должны допускать непроизводительного расходования ограниченных ресурсов.
- 3. Подчинение всех принятому решению в отношении ограничений.** Это означает, что каждая часть организации должна стать «командным игроком», ставящим своей целью содействие в достижении общей цели – выжиманию максимума из ограниченных ресурсов.
- 4. Устранение ограничений.** Обычно этот шаг связан с капитальными затратами или приемом на работу большего числа сотрудников для того, чтобы иметь возможность увеличить количество выполняемых проектов. Совершенствование многих организаций почти всегда, причем без должного обоснования, начинают именно с этого шага. Но, зачастую, имеющиеся ограничения могут быть взяты под контроль просто путем надлежащего выполнения трех предыдущих шагов. Если же это не было сделано, то на этом этапе всегда возникают новые проекты, хотя необходимость некоторых из них могла бы от-

пасть при условии внедрения в сознание всех работников организации той философии, на которой основаны предыдущие шаги.

5. Если ограничение удалось снять или преодолеть благодаря предыдущим шагам, то следует вернуться к шагу 1. Таким образом, возникает замкнутый цикл непрерывного совершенствования организации.

Сочетание правильных показателей для оценки работы компании с перечисленными пятью целенаправленными шагами, настраивающими организацию на работу при наличии ограничений, позволяет превратить ее из совокупности разрозненных, кажущихся независимыми друг от друга подразделений в настоящую команду. Если эти условия не выполнены, то организация или становится, или остается полем битвы между ее функциональными службами.

### **ПОДСИСТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

Если бы, например, в авиационной промышленности присутствовал тот уровень брака, который наблюдается в управлении проектами (до 74% неудачных проектов), то в США ежедневно терпели бы аварии несколько тысяч самолетов. Продолжая аналогию, можно утверждать, что при таком качестве наши автомобили простаивали бы в ремонте по 4 дня в неделю, а три четверти пациентов больниц просто бы умирало.

В управлении проектами термин «проект» используют в более широком смысле, нежели то, что обычно понимают под проектированием или разработкой. Именно такими работами занимаются инженерные службы. При этом проблемы этих служб во многих организациях идентичны тем, что возникают при управлении проектами в широком смысле, и заключаются в необходимости существования большинства инженеров в многопроектной среде, когда одни и те же люди заняты во многих проектах.

Каждый проект включает решение многочисленных задач. По определению, проект является уникальным предприятием, включающим в себя некоторые, неизвестные ранее составляющие. При этом одни проекты оказываются более непредсказуемыми, чем другие. Точно также, внутри каждого проекта можно выделить более или менее предсказуемые задачи.

Если мы стремимся обеспечить такую же предсказуемость проектов, какой обладают самолет, автомобиль или хирургическая клиника, то обязаны подходить комплексно к каждому выполняемому проекту. Пробле-

мы начинаются с того, что любая задача, решаемая в ходе выполнения проекта, безосновательно считается полностью предсказуемой. Часто приходится наблюдать, как руководители проектов требуют от исполнителей безусловного соблюдения расчетной продолжительности каждой задачи. При этом они ошибочно полагают, что если продолжительность каждой задачи будет равна расчетной, проект будет завершен к установленному сроку.

Действуя подобным образом, руководители проектов отрицают базовые законы статистики. Любые статистические оценки работают только применительно к совокупности задач, но на уровне отдельно взятой задачи действие закона рассеяния способно опрокинуть любые наши предположения. Индивидуальные продолжительности отдельных задач наиболее трудно прогнозируемы, и нет ничего удивительного в том, что порой время выполнения задачи вдвое превышает расчетное значение, тем не менее, оставаясь в рамках чисто случайного рассеяния.

Во многих современных организациях работу исполнителей проектов принято оценивать по своевременности выполнения ими порученных задач или по точности даваемых ими оценок. При этом, чем большее число исполнителей отвечает за соблюдение расчетных длительностей работ, тем с большим усердием они борются за то, чтобы расчетные оценки были максимально большими. Если бы подобный подход к оценке исполнителей был эффективен, то можно было бы ожидать, что большинство проектов выполнялось в намеченные сроки. Но на практике это далеко не так.

Зачастую оценки длительностей работ следуют не из реальных трудозатрат, потребных для их решения, а просто подгоняются под требуемую дату их завершения. Это обусловлено тем, что многие, если не большинство исполнителей в современных организациях работает в многозадачном режиме и занято в более, чем одном проекте. Большинство опрошенных авторами работников разных организаций утверждали, что они, помимо выполнения постоянных должностных обязанностей, вынуждены разрываться между несколькими проектами.

Работая в многозадачном режиме, работники имеют возможность назначать и обосновывать дату окончания отдельных задач в отрыве от фактического уровня усилий, требующихся для их решения. Например, спросим специалиста по компьютерам, обслуживающего десятки или сотни пользователей, когда он сможет решить некоторую, вполне определенную проблему. Если эта проблема сложна или ее решение зависит не только от специалиста по обслуживанию компьютеров, то он назовет срок от нескольких дней до нескольких недель. Означает ли это, что он будет рабо-

тать над решением этой проблемы все эти дни или недели? Отнюдь нет. Он будет заниматься ею несколько минут или считанные часы. Допустим, что Вы обратились к компьютерщику со своей проблемой в понедельник, и он сообщил, что сможет решить ее к пятнице. Означает ли это, что он немедленно примется за работу именно над Вашей проблемой? Чаще всего он сочтет, что у него еще есть достаточно времени для того, чтобы приступить к ней позднее, а в данный момент у него на повестке дня стоят другие, более неотложные проблемы, которые он обещал сегодня решить еще неделю или две назад. В теории ограничений такой стиль поведения работников принято называть «синдромом студента», берущегося за подготовку к экзамену в последнюю ночь перед ним, хотя для этого преподавателем было дано две недели.

Существуют и другие негативные аспекты поведения исполнителей, работу которых оценивают по окончанию индивидуальных работ к установленному сроку. Эти аспекты описаны Голдраттом в его книге *«Критическая цепочка»*<sup>\*</sup>.

Ответ на вопрос, как добиться предсказуемости проектов и сокращения сроков их выполнения, достаточно прост и заключается в том, что следует забыть о попытках соблюдения расчетных продолжительностей отдельных задач. Нас не должно волновать, выполнена ли отдельно взятая задача точно в установленный срок или нет. Главное – добиться завершения в срок проекта в целом. Для этого нужно предпринять пять описанных выше шагов. Следует выявить существующие ограничения, которые, применительно к проектам принято называть критическим путем, под которым понимают самую длинную последовательность взаимозависимых работ в проекте, связанных между собой общими задачами или ресурсами.

Необходимо защитить сроки выполнения проекта в целом, предусмотрев необходимые резервы в стратегически важных точках графика его выполнения. При этом можно допустить превышение отдельными задачами расчетных продолжительностей их выполнения, но должны применяться такие способы оценки исполнителей, которые поощряют скорейшее завершение выполняемых работ и передачу их результатов следующим исполнителям.

Далее следует применять методы управления по Демингу, игнорируя случайные отклонения продолжительности отдельных задач и правильно реагируя на систематические отклонения. Эти правила просто соблюсти, отслеживая использование резервов и наблюдая за трендами. В теории

---

<sup>\*</sup> Eliyahu Goldratt, *Critical Chain*, North River Press, Great Barrington, MA, 1996

критических цепочек считается, что именно наличие трендов определяет, какой вид отклонений имеет место – случайный или систематический.

Если приведенные правила хорошо работают в рамках отдельно взятых проектов, то они не позволяют справиться с ограничениями, существующими в многопроектной среде. Рассматривая совокупность одновременно выполняемых проектов, необходимо бороться с причинами, побуждающими вводить в систему излишнее число проектов, не считаясь с ограниченностью ресурсов для работы над ними.

В многопроектной среде главным ограничением служит стратегический ресурс, размеры которого в наибольшей степени определяют продолжительность цикла выполнения всей совокупности проектов. Таким стратегическим ресурсом могут быть исполнители, наиболее загруженные работами по большинству проектов, или те ресурсы, за обладание которыми происходит наиболее ожесточенная борьба между исполнителями проектов.

Руководители функциональных подразделений часто усугубляют проблему, проталкивая собственные проекты даже в условиях перегрузки стратегических ресурсов. Сейчас уже накоплен достаточный практический, документально подтвержденный опыт применения метода критических цепочек в многопроектной среде, доказывающий его полезность для решения такого рода проблем\*.

Приложение метода критических цепочек к индивидуальным и ко многим одновременно выполняемым проектам позволило в некоторых организациях всего за один год поднять уровень предсказуемости сроков завершения проектов с 25% до 90-100%. Когда внедрение этих методов происходит по инициативе и при участии высших руководителей, результаты оказываются еще более обнадеживающими.

## ПОДСИСТЕМА 4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДУКЦИИ

Некоторые компании сами, без посредников занимаются поставками своих товаров и услуг конечным потребителям, не прибегая к услугам торговых организаций. Если Ваша компания работает по этой схеме, то Вы можете опустить данный раздел.

У большинства же организаций, включая правительственные учреждения, возникают серьезные проблемы с распределением своей продук-

\* Harold Kerzner, *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, Eighth Edition, John Wiley & Sons, New York, 2002



ции. Сущность той проблемы, с которой они сталкиваются, заключается в необходимости обеспечить своевременные поставки на рынок продукции, отвечающей потребительским требованиям, в нужном количестве и с должными характеристиками. Задачу распределения товаров, когда в одном географическом месте скапливаются излишки определенной продукции при ее недостатке в других местах, можно считать классической.

Почему может возникнуть подобная проблема? Зачастую ответ на этот вопрос кроется в принятой системе оценок организаций и подразделений, отвечающих за продвижение продукции по цепи поставок. Например, завод-производитель оценивают и награждают по результатам отгрузки произведенной продукции. Оптовую базу поощряют также по факту отгрузки товаров, требуя от нее поддерживать складские запасы на минимальном уровне и максимальной их скорости оборачиваемости. Такой подход к оценкам заставляет каждое звено цепи поставок как можно интенсивнее проталкивать свою продукцию следующему звену. Часто приходится наблюдать за тем, как производители упрекают дистрибьюторов и продавцов их продукции за нежелание принимать большее число произведенных товаров даже в тех случаях, когда те совершенно не нуждаются в увеличении собственных складских запасов.

Почему же организации ведут себя столь непредсказуемо и неэффективно? Для того, чтобы ответить на этот вопрос, поставьте себя на место человека, которому требуется предсказать потребление некоторой продукции за определенный период времени. В качестве примера рассмотрим продвижение новой модели обуви по международной цепи поставок в течение следующего месяца.

Предположим, требуется оценить количество обуви каждого размера, которое нужно поставить на оптовый склад, допустим, в Торонто. Скорее всего, точность такого прогноза окажется невелика. Если же требуется дать такой же прогноз для некоторого канадского региона, то его точность будет несколько выше. Потребности одного оптового склада невозможно точно прогнозировать, но для нескольких складов статистические разбросы прогнозов начинают сглаживаться. Когда прогноз дается для страны в целом, его точность возрастает еще больше. Спрашивается, учитывая различия в точности прогнозов, на каком уровне следует создавать максимальные запасы обуви? Очевидно, что на базе национального уровня, готовой отгрузить по первому требованию необходимые количества обуви каждого размера на региональные оптовые склады. Следующие по размерам запасы обуви должны быть сосредоточены на региональных складах, откуда ее можно будет быстро поставить на местные склады для пополне-

ния их запасов, испытывающих непредсказуемые колебания под влиянием меняющегося потребительского спроса. Если региональные базы располагают достаточными запасами, позволяющими компенсировать колебания запасов обуви на местных складах в течение промежутка времени, необходимого для пополнения собственных запасов, и транспортными средствами, обеспечивающими быструю доставку обуви на местные склады, то проблему предсказуемости распределения обуви можно считать в значительной степени решенной.

Проблемой многих современных организаций является то, что принятые в них системы оценок прямо противоречат выработке той схемы поведения, которая была описана выше. Например, часто приходится сталкиваться с тем, что разные подразделения одной и той же компании передают друг другу продукцию по трансфертным ценам. В этом случае каждое из них стремится как можно скорее протолкнуть имеющиеся запасы продукции дальше по цепочке поставок по возможно более высокой внутренней трансфертной цене, чтобы создать видимость собственной прибыльной работы.

Такой тип отношений не способствует созданию запасов товаров там, где это диктуется здравым смыслом. В этой связи Голдратт рекомендует, чтобы все звенья цепи поставок придерживались единого подхода, который выражается простой формулой: «Пока товар не приобретен покупателем, его нельзя считать проданным». В этом случае каждое подразделение выступает в роли игрока одной команды и ищет такие подходы, которые выгодны не только для него, а для организации в целом. Правильный подход к оценкам позволяет также сгладить противоречия между производителями и оптовыми продавцами товаров, которые в настоящее время зачастую соперничают друг с другом, а не выступают в роли союзников.

Когда процесс распределения товаров непредсказуем, организация загружает своих сотрудников выполнением проектов, направленных на устранение внешних симптомов неблагополучия в этом процессе, а не на решение ключевых проблем, относящихся к политике в этой области и применяемым в ней системам оценок. Например, к числу подобных проектов можно отнести попытки повышения точности прогнозирования с использованием новых сложных прогностических систем. Иные проекты могут быть нацелены на вопросы передачи товаров внутри компаний или между оптовыми складами. Преобладающими являются программы сокращения размеров запасов товаров на региональных оптовых базах.

При устранении ключевых проблем меняются базовые принципы распределения с заменой системы продвижения товаров по цепочкам по-

ставок, основанной на предложении (push system), на систему, основанную на спросе (pull system). При этом создается централизованный запас товаров с его пополнением, настроенным на постоянное удовлетворение покупательского спроса со значительно большей вероятностью. Причем, как показывает опыт середины-конца 90-х г.г. прошлого века, вполне обычным оказывается сокращение суммарного объема запасов во всей системе распределения более, чем на треть, с одновременным ростом уровня удовлетворения спроса.

## **ПОДСИСТЕМА 5. МАРКЕТИНГ**

Уже приводившееся выше образное сравнение Голдраттом задач маркетинга и сбыта с охотой на уток, позволяет выявить основные проблемы, присутствующие в большинстве современных маркетинговых служб. Когда вице-президенты компаний по маркетингу рассказывают о своих проектах, часто приходится выслушивать пространные рассуждения об анализе информации и поддержке службы сбыта. Вместе с тем, сотрудники службы маркетинга редко встречаются с существующими и перспективными клиентами, хотя проводимые ими опросы должны кардинально отличаться от тех, что проводят службы сбыта.

Для того чтобы сохранять устойчивое положение на рынке, любая организация должна хотя бы в некоторых аспектах превосходить своих конкурентов в части удовлетворения рыночных требований. Чем большее число проблем, важных для потребителей, способна решать организация, тем выше ее шансы на сохранение и расширение потребительской базы.

Таким образом, существует один, очень важный вопрос, который любая маркетинговая служба должна задавать потребителям, анализировать полученные ответы и искать решения. Этот вопрос, задаваемый существующим и перспективным потребителям: «Какие из существующих у Вас проблем не решает ни одно предприятие отрасли?», должен составлять основное содержание любых маркетинговых исследований. Иными словами, служба маркетинга должна выявлять те проблемы, еще не решенные конкурентами, за которые может и обязана взяться организация. Работники службы сбыта обычно задают потребителям совсем другие вопросы, например, о том, возникали ли у них при выполнении прошлого заказа какие-либо проблемы с их компанией. Этот вопрос очень важен для продавцов товаров, желающих поддерживать отношения с существую-

щими клиентами, но совершенно не имеет смысла для специалистов по маркетингу, задача которых состоит в расширении доли рынка, принадлежащей компании, или в завоевании определенного рыночного сегмента.

При маркетинговых опросах потребителей проблема состоит в том, что большинство потребителей не обладает достаточной интуицией, чтобы прямо ответить на вопрос в приведенной выше формулировке. Для того чтобы выявить имеющиеся рыночные возможности, сулящие огромные конкурентные преимущества, специалисты по маркетингу должны уметь пробиться к высшему руководству организаций-потребителей и уговорить тех более подробно рассказать им о содержании того бизнеса, которым они занимаются.

Рассмотрим пример с компанией-производителем мебели, президент которой приглашает к себе потенциальных клиентов – владельцев и управляющих мебельных магазинов с тем, чтобы выяснить, какие трудности те испытывают в своей работе. В ответ он слышит жалобы на то, что на складах магазинов скапливаются гигантские запасы товаров. Многие товары хранятся там по полгода и более, и магазин вынужден выплачивать банку громадные проценты за взятые кредиты на их закупку. В то же время, покупатели приходят в магазин, но оказываются не в состоянии полностью укомплектовать нужными предметами свои гостиные или спальни, поскольку имеющаяся на складе мебель не подходит им по цвету или модели.

Когда президент мебельной компании спрашивает владельцев магазинов, зачем они создают столь большие запасы товара, те смотрят на него, как на сумасшедшего, и заявляют: «Вы что, издеваетесь? Ведь именно Ваши люди заставляют дилеров поступать подобным образом!». «То есть как?» – удивляется президент, и слышит в ответ следующие претензии.

Во-первых, выполнение заказа занимает от 8 до 12 недель. Поэтому приходится держать в магазине большой запас мебели, по крайней мере, в течение нескольких месяцев. Во-вторых, если объемы закупок не превышают определенного, достаточно высокого уровня, то дилер не может рассчитывать на значительную скидку и оказывается не в состоянии конкурировать с другими торговцами мебелью, имеющими магазин на той же улице. Наконец, если не заказывать хотя бы половину трейлера с мебелью, то дилера разоряют платежи за розничную доставку.

Получив подобную информацию, производитель получает возможность правильно сформулировать свои рыночные предложения, которые помогут ему взять верх в борьбе с конкурентами. Для этого он должен реализовать маркетинговую программу, нацеленную на создание новой

схемы поставки и транспортирования своей продукции дилерам, предоставляющей им следующие преимущества:

- никаких ограничений по размеру заказа, никаких дополнительных расходов на доставку;
- скидки предоставляются в зависимости от накопленного количества товаров, закупленных за некоторый период времени, но не зависят от объема индивидуального заказа;
- гарантированное пополнение запасов каждые две недели.

Воспользовавшись этими обязательствами производителя, дилер сможет обслужить большее число покупателей при меньшем объеме складских запасов товаров и при существенно меньших расходах, сопутствующих их хранению. Кроме того, дилеры получают возможность быстрее реагировать на изменения во вкусах покупателей, поддерживая меньшие запасы товаров и чаще их заменяя. Они могут также держать на складе более широкую номенклатуру товаров. Дополнительным преимуществом для дилеров становится возможность заметно сократить время, расходуемое на оформление заказов, по большей части нацеленных на пополнение запасов той мебели, которая была продана за предыдущие две недели.

Заметим, что внедрение новой системы поставок имеет серьезные последствия для управления проектами. Производителю мебели для ее реализации не требуются огромные массивы исходных данных, их специальный, сложный анализ и составление соответствующих отчетов. Он не нуждается в проведении сложной рекламной кампании для привлечения новых дилеров, сложного анализа продаж с целью выявления различных систем скидок, предоставляемых разным дилерам.

В большинстве случаев компаниям не требуется менять производимую продукцию, им достаточно поменять политику в области ее распределения, внедрив те подходы, которые уже внедрены всеми поставщиками, работающими в отрасли.

Например, среди авиационных компаний и компаний, занимающихся сдачей автомобилей в прокат, широкое распространение получили программы премирования клиентов, налетавших определенное расстояние самолетами данной авиалинии или накопивших определенное число часов проката автомобилей определенной компании. Вместе с тем, в этих про-

---

\* Gerald I. Kendall, *Securing the Future, Strategies for Exponential Growth Using the Theory of Constraints*, St. Lucie Press, Boca Raton, FL, 1997

граммах существует ряд ограничений по датам использования льгот, возможности их обновления и так далее, которые не позволяют клиентам в полной мере насладиться заработанными премиями.

Организации, занимающиеся оптовыми закупками для больниц, т.н. GPO (General Purchasing Organizations), способны сводить с ума госпитальное руководство своей политикой, ограничивающей возможность выхода за пределы согласованной номенклатуры закупаемых товаров.

Некоторые рестораны сетей предприятий быстрого питания отталкивают клиентов, ограничивая их возможности заказывать нестандартные блюда. В металлургии подобные концепции сбыта применялись производителями стали и алюминия еще более 100 лет назад.

Для успешного внедрения новых концепций, службы маркетинга должны понимать, что нужно сделать, чтобы повысить ценность продукции компании в глазах потребителей. Для этого им необходимо видеть проблемы, которые испытывает рынок с большинством или всеми поставщиками аналогичных товаров, причем рассматривать их со стороны, то есть так, как они выглядят для потребителей. Специалисты по маркетингу не должны в своей работе опираться на те представления о продукции и ее особенностях, которые существуют внутри компании.

Для того, чтобы оказывать существенное влияние на рынки, службы маркетинга должны гораздо глубже, чем в прошлом, анализировать проблемы, возникающие у потребителей. Для этого их работники должны обладать определенными навыками, которые сейчас зачастую отсутствуют.

Другим важным аспектом маркетинговых стратегий является сегментирование рынка, но не ресурсов. Идея сегментирования заключается в том, чтобы компания действовала в нескольких независимых сегментах рынка, некоторые из которых могут сужаться при одновременном расширении других. Тем самым поддерживается стабильность доходов компании и обеспечивается защита ее сотрудников от потери рабочих мест в результате рыночных потрясений. Сегментирование может проводиться разными способами. Признаками правильного сегментирования является независимость цен и объемов продаж продукции в разных сегментах рынка.

Одним из возможных примеров сегментирования рынка может быть присутствие компаний на рынках, географически изолированных друг от друга. Другим примером может служить практика многих авиационных компаний, у которых цены на одни и те же места в самолете могут быть разными в зависимости от того, за сколько дней до вылета произведен заказ билета, и от условий отказа от полета.

Компании, использующие в маркетинговой политике оба подхода – более привлекательное предложение товаров и сегментирование рынка, получают конкурентные преимущества, обычно длящиеся от 2 до 5 лет без существенных колебаний в уровнях доходов и прибылей. При этом может возникнуть ситуация, когда спрос на продукцию компании начинает превышать ее производственные мощности, и у нее появляется возможность более разборчиво подходить к выбору клиентов. Такая политика придает работе компании большую предсказуемость, позволяет ее сотрудникам чувствовать лучшую защищенность от потери работы и получать от нее большее удовлетворение, а самой компании – избежать вхождения в смертельную для нее спираль непрерывных сокращений рабочих мест.

## **ПОДСИСТЕМА 6. СБЫТ**

В любой организации всегда существуют две системы сбыта идей, товаров и услуг – внутренняя и внешняя. Внутри организации в основном происходит торговля идеями, которая необходима для привлечения интереса и внимания к любым проектам. Торговля идеями не всегда происходит гладко, поскольку существует конкуренция между проектами, а опыт сотрудников подсказывает многим из них, что не всякие перемены идут на пользу им и компании в целом.

Независимо от того, о каких продажах идет речь, внешних или внутренних, главная проблема заключена в отсутствии необходимых для успешной торговли навыков и умений. Если эта проблема не решается, то у нее возникает ряд отрицательных последствий для управления проектами. Например, если инициаторы очень полезного для организации проекта не умеют эффектно представить его руководству для получения разрешения на его реализацию, то организация теряет потенциальные выгоды от его результатов, а исполнители остаются разочарованными, причем настолько, что это может подтолкнуть их к уходу из организации или отобьет охоту заниматься какими-либо усовершенствованиями впредь. Сотрудниками овладевает апатия, поскольку они убеждены в том, что никто не желает к ним прислушиваться.

Что касается внешних продаж, то, при отсутствии необходимых навыков, проекты, реализуемые службой сбыта, ограничиваются кампаниями распродаж, собственной реорганизации, слияний и поглощений, торговых выставок и других мероприятий, зачастую почти или полностью бесполезных.

Лучший из известных до настоящего времени анализ навыков, необходимых для успешного сбыта, содержится в книге Н. Рекхема\*, автор которой, на основании результатов 12-летней программы исследований, в ходе которой был истрачен \$1 млн. и было проанализировано св. 35 тыс. продаж, установил основные, принципиальные различия между успешными и неудачливыми продавцами. В частности, неудачливый продавец торопится сбыть свой товар или идею, толком не изучив проблему, возникшую у покупателя.

Эта же проблема существует и при сбыте идей внутри предприятия. Предположим, что кто-то из работников придумал, как решить некоторую сложную проблему. Однако, когда он предлагает свой подход другим сотрудникам, те не встречают его с распростертыми объятиями, но, напротив, всячески противятся предлагаемым нововведениям. При этом, чем сильнее сопротивление, тем сложнее оказывается протолкнуть новую идею.

Для повышения предсказуемости любых процессов сбыта товаров или продвижения новых идей, теория ограничений предлагает следующую последовательность действий для преодоления сопротивления нововведениям.

1. Согласие с тем, что проблема действительно существует.
2. Согласование существа проблемы и того, что она является причиной ряда нежелательных последствий.
3. Выявление возможных решений проблемы, о которых задумывается покупатель, четкое и логичное объяснение покупателю, почему предложение продавца открывает лучшие пути к решению проблемы или, столь же логичное и четкое доказательство того, что предлагаемое продавцом решение не противоречит тому, о котором думал покупатель.
4. Согласование того, что выбранное решение действительно способно снять проблему и вытекающие из нее нежелательные последствия. Доказательство того, что предложенное продавцом решение имеет все шансы на успех.
5. Тщательное документирование любых опасений покупателя в отношении возможных, неприемлемых для него, отрицательных побочных эффектов предлагаемого решения, указание путей преодоления этих побочных явлений.
6. Тщательное документирование любых препятствий, с которыми покупатель может столкнуться при внедрении предлагаемого решения.

\* Neil Rackham, *SPIN Selling*, McGraw-Hill, New York, 1988



Всемерная помощь покупателю в преодолении этих препятствий.

В рассмотренном выше примере с производителем мебели перечисленные этапы могут быть конкретизированы следующим образом.

7. Признание поставщиком справедливости недовольства дилеров необходимостью содержать лишние запасы товаров, упущенными покупателями, сложностью процедуры заказа мебели, а также тем, что он вынужден заказывать товар в больших объемах, чтобы избежать лишних затрат на доставку и получить скидку.
8. Совместное с дилерами выявление тех элементов политики и практики работы производителя, которые порождают выявленные проблемы. В частности, такими негативными элементами в политике производителя являются: предоставление скидок только в зависимости от объема единичного заказа, редкая отгрузка товаров, установление минимального объема заказа для доставки без дополнительной оплаты. Когда такой анализ проведен, то оказывается несложным убедить дилеров в том, что производитель признает свою ответственность за возникшие у них проблемы и берется их решить.
9. Убеждение дилеров в том, что собственными силами они не смогут решить свои проблемы, если производитель не проявит желания изменить свою политику и практику работы.
10. Демонстрация дилерам возможных путей решения их проблем. В данном случае производитель намерен отгружать товар каждые две недели, значительно упростить процедуру оформления заказов. Все эти мероприятия позволят дилерам сократить складские запасы товаров и увеличить объемы продаж. Кроме того, производитель вводит новую систему отношений с дилерами, при которой не лимитирован минимальный объем заказа, оплата доставки производится пропорционально величине заказа без установления его минимальной величины и вводятся накопительные скидки для будущих контрактов.
11. Если предложенная производителем программа заработает, то вряд ли можно будет ожидать каких-либо негативных последствий от ее внедрения для дилеров. На самом деле предложенные меры столь хороши, что у дилеров возникли опасения, не скрывает ли производитель от них чего-либо. Предложения выглядят слишком хорошо, чтобы быть правдой.
12. К тому времени, как дилеры стали выявлять некоторые ограничения, связанные с новой программой, они были вынуждены с ними согласиться, отразив их в документах для последующего решения. Например, от дилеров потребовалось наличие компьютеризированной сис-

темы для установления связей с производителем, персонал дилеров должен быть обучен новым процедурам. Кроме того, им нужно учитывать некоторые сезонные изменения вкусов покупателей и соответствующим образом вносить изменения в заказы.

Таким образом, главным средством сокращения числа ненужных или неэффективных проектов в области сбыта является обучение персонала с целью привития ему соответствующих навыков. Иногда приходится наблюдать, как руководители пытаются силовыми способами преодолеть сопротивление работников предлагаемым переменам, но этот подход редко срабатывает. Людям не нравится, когда их пытаются пичкать готовыми решениями. Такое принуждение не способно вызывать ничего, кроме отторжения организацией предлагаемых перемен. Существует гораздо более эффективный путь – научиться постепенно, шаг за шагом, и систематически преодолевать сопротивление.

## ПОДСИСТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ

Для успешного внедрения новых стратегий компания обязана изменить поведение своих сотрудников. Руководители проектов, желающие эффективно их реализовывать, должны уметь управлять людьми, чтобы разрешать конфликты, вырабатывать надлежащее поведение исполнителей, убеждать их в необходимости быстрого и корректного внедрения изменений, вырабатывать у них приверженность переменам.

Наблюдается странная картина, когда руководители организации постоянно участвуют в различных курсах по изучению методов управления людьми, но крайне редко применяют полученные знания в практике своей работы. В результате нередко приходится сталкиваться с такими их действиями, которые способны только подрывать мотивацию подчиненных.

Если требуется, чтобы организация достигла более высокого уровня предсказуемости без замены сотрудников, ее руководители обязаны научиться так подходить к решению проблем, чтобы добиться заинтересованного участия в этом процессе всех исполнителей. Часто приходится слышать мнение о том, что умение обращаться с людьми – это искусство, которое не поддается формализации и которому нельзя научить. Авторы не согласны с этим утверждением.

Один из авторов этой книги, Джим Коллинз, в своей книге\*, написан-

\* James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make a Leap... and others don't*, Harper-Collins, New York, 2001

ной по результатам пятилетнего исследования опыта компаний, показал, что действительно передовая компания никогда не отказывается от поиска путей повышения мотивации сотрудников. Напротив, она всегда ищет способы избавления от политики, методов работы и людей, способных отрицательно влиять на мотивацию коллектива.

Например, в процессе выполнения любого проекта или формулирования и внедрения новой стратегии приходится наблюдать многочисленные конфликты. Согласно теории ограничений, процедура разрешения конфликта состоит из последовательно выполняемых, четко определенных шагов. При этом следует различать процессы изучения конфликта и его разрешения, каждый из которых требует своей последовательности формализованных действий. Если мы желаем, чтобы не менее 95% конфликтов разрешались в интересах всех участвующих сторон, то необходимо, чтобы кто-то непосредственно, а не только по отчетам, наблюдал за процессом их разрешения.

Наиболее эффективно кадровые проблемы разрешаются в том случае, когда высшие руководители первыми изучают соответствующие методы и применяют их на практике, личным примером доказывая их полезность и заставляя использовать эти методы в организации. Они постоянно требуют отчетов от своих подчиненных о применении указанных методов. В некоторых компаниях генеральные директора и вице-президенты требуют от своих подчиненных приносить с собой на еженедельные совещания графические схемы разрешения существующих конфликтов или конфликтные диаграммы (conflict diagrams)\*, которые они также используют на презентациях и передают по электронной почте.

Умение разрешать конфликты – только одна из сторон искусства управления людьми. Другим обязательным навыком руководителя должно быть умение планировать внедрение изменений таким образом, чтобы добиваться полного консенсуса среди команды исполнителей, участвующих в данной работе. В реальной жизни слишком часто приходится наблюдать, когда руководство игнорирует или не принимает во внимание мнения членов команды исполнителей, что ведет к вполне предсказуемой утрате ими интереса к работе.

Основной смысл приведенных выше примеров заключается в доказательстве того, что уважительное отношение к исполнителям способно повысить их заинтересованность в быстром решении возникающих проблем.

---

\* Диаграммы разрешения конфликтов или конфликтные диаграммы – один из подходов, разработанных в теории ограничений

Уважение к работникам означает, что руководители учитывают потребности и точки зрения исполнителей, находят решения, от которых выиграют все стороны. К сожалению, очень часто приходится сталкиваться с тем, что руководители принимают торопливые и недостаточно обдуманные решения, создавая, тем самым, проблемы себе самим и своим подчиненным.

Поиск взаимовыгодных решений требует уважения к интересам других людей. Некоторые отличные примеры подобных решений приведены в книге И. Голдратта\*.

## ПОДСИСТЕМА 8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Применение информационных технологий (ИТ) является необходимым, но недостаточным условием совершенствования организаций. Подразделения, отвечающие за внедрение ИТ, страдают теми же болезнями, что и конструкторско-технологические службы – излишним количеством реализуемых проектов при отсутствии достаточных ресурсов, неправильным применением многозадачного режима работы, частыми сменами приоритетов, частыми отменами проектов до их завершения и т.д. Безусловно, все сказанное выше о проблемах управления проектами полностью справедливо и для ИТ. Вместе с тем, в этой области существует еще одна важная проблема.

Службы ИТ часто вынуждены заменять традиционные системы управления новыми. Например, за последние пять лет стали очень популярными системы планирования ресурсов предприятий (ERP), особенно, в связи с пресловутой «проблемой 2000» (Y2K). Компании, входящие в список 500 крупнейших корпораций журнала *Fortune*, потратили по несколько сотен миллионов долларов на внедрение подобных систем только затем, чтобы убедиться в сомнительности или незначительности приносимых ими результатов.

Проблема заключалась не в самих системах ERP. Все дело в том, что при отсутствии радикальных изменений правил ведения бизнеса, программные средства сами по себе не способны серьезно повлиять на его результаты. Проблемы, возникшие в связи с применением ERP, представляют только вершину айсберга. Такие же проблемы возникают во многих

---

\* Eliyahu M. Goldratt, *It's Not Luck*, North River Press, Great Barrington, MA, 1994

других задачах, решаемых с помощью ИТ, что очень элегантно доказывает Голдратт в своей последней опубликованной книге \*.

Компьютеры обладают чудовищными возможностями для усиления власти над людьми и создания новой бюрократии в организации. Для того, чтобы обуздать бюрократию и сделать организацию более успешной, ее руководство должно четко представлять, как оно намерено изменить существующие правила и что дадут эти изменения с точки зрения улучшения работы организации. Если компания ограничится заменой вычислительной техники и программных средств, но оставит без изменения сложившиеся правила и методы оценки работы, определяющие поведение работников, то, скорее всего, все ее усилия останутся пустой тратой времени и средств.

Служба ИТ должна обладать значительно более глубокими знаниями особенностей бизнеса организации и уметь исходить из них в своей деятельности. Это непросто, когда в компании применяются столь сложные и быстро меняющиеся технологии. Для многих подразделений, занимающихся ИТ, поддержание соответствия уровня квалификации сотрудников современным профессиональным требованиям в условиях постоянно ужесточающихся требований потребителей и взаимодействия с непостоянными и ненадежными поставщиками является серьезным вызовом. Вместе с тем, возникает вопрос о приоритетах. Представляется, что ИТ-службы должны уделять главное внимание изучению потребностей собственной организации и только во вторую очередь – освоению новых технологий.

Опыт доказывает, что наибольший вклад в развитие компаний ИТ-службы способны внести в том случае, когда внедрение ИТ является составной частью процесса стратегического планирования. При этом указанные службы должны видеть свою роль не в освобождении компании от устаревших, традиционных систем, а в содействии повышению ее производительности. Если это условие не выполнено, то применение ИТ позволяет только ускорить работу устаревших систем. Ныне ИТ играют значительно большую роль в прямых контактах компании с потребителями, на их долю приходится значительная часть проектов, реализуемых организациями. Поэтому совершенствование управления проектами в этой области способно внести заметный вклад в решение задачи доведения предсказуемости проектов до требуемых 95% вместо существующих 16%.

---

\* Eliyahu M. Goldratt, *Necessary But Not Sufficient*, North River Press, Great Barrington, MA, 2000

Для успешного внедрения ИТ-технологий персонал соответствующих подразделений должен:

- обладать необходимой подготовкой в части ведения бизнеса предприятия;
- участвовать в стратегическом планировании;
- изучать и внедрять современные методы управления проектами, позволяющими исключать многие ненужные проекты и значительно быстрее завершать те из них, которые действительно необходимы организации;

Изучению особенностей организации как раз и посвящены первые четыре дня процесса стратегического планирования «4х4», подробно излагаемого в следующей главе.

## **РЕЗЮМЕ. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СВЯЗЫВАЕТ РАЗРОЗНЕННЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ В ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ**

Во всех организациях сам процесс стратегического планирования должен обрести предсказуемость. Предпринимая огромные усилия для того, чтобы шагать в ногу с происходящими вокруг переменами, организация безусловно обязана избегать принятия стратегий, после реализации которых сотрудники убеждаются в их бесплодности. Поэтому в ходе стратегического планирования необходимо также руководствоваться некоторыми из предложенных Демингом и Голдраттом принципов. Ниже перечислены этапы процесса стратегического планирования «4х4», основанные на тех концепциях, которые изложены в данной и предыдущих главах.

1. Глубокое изучение всеми руководящими работниками особенностей организации и выработка единства взглядов. Как минимум, в организации должны присутствовать подразделения и службы, занимающиеся оперативной деятельностью, финансами, конструкторско-технологическими разработками и управлением проектами, распределением продукции, маркетингом, сбытом, управлением персоналом и информационными технологиями. Понимание руководителями существующей в организации системы подразумевает знание ими основных процессов, хода выполнения работ, применяемых оценок, существующих причинно-следственных связей и зависимостей.

2. Обеспечение устойчивости и предсказуемости всех восьми основных подсистем организации.
3. Изучение существующих внутри компании ограничений и способов влияния на них с целью выявления возможностей развития за счет одновременного расширения рынка и устранения ограничений. Для этого требуются тщательно проработанные предложения со стороны маркетинговых служб, реализация которых обеспечивает лучшее, чем у конкурентов, понимание проблем потребителей. Требуется также наличие системы, способной контролировать возможности предприятия и обеспечивать их надлежащее развитие. Один из возможных подходов к созданию такой системы предлагает теория ограничений.
4. Сегментирование рынка, но не ресурсов организации с тем, чтобы у нее была возможность перераспределять имеющиеся ресурсы, забирая их у сокращающегося сегмента и перебрасывать в растущие сегменты.
5. Разработка стратегии, ведущей организацию по пути непрерывного совершенствования. Составной частью такой стратегии может быть превращение организации в непобедимого игрока на рынке путем выявления и всемерного развития того фактора, который позволяет ей неизменно и намного превосходить конкурентов.
6. Внедрение в организации процесса непрерывного совершенствования, включающего постоянно циклически повторяемые этапы:
  - a) Выявление системных ограничений;
  - b) Принятие решений об использовании ограничений;
  - c) Подчинение всех принятому решению;
  - d) Устранение ограничений;
  - e) Возвратиться к шагу a.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 7.1 Как влияет предсказуемость на управление проектами в масштабах организации?
- 7.2 Как влияют финансовые службы на все остальные подсистемы организации?
- 7.3 Почему при стратегическом планировании важно учитывать все восемь основных подсистем, описанных в настоящей главе?
- 7.4 Если главным ограничением для компании является отсутствие достаточного спроса на ее продукцию услуги, то какие пять целе-

направленных шагов должны сделать ее производственные подразделения, конструкторская службы, ИТ-служба?

- 7.5 Какова роль руководителей в управлении персоналом?
- 7.6 Что требуется от руководства для обеспечения успешной реализации любой широкомасштабной программы обучения управлению персоналом?
- 7.7 Опишите два ключевых элемента стратегического маркетинга.
- 7.8 Почему работники компании, желающие продвинуть собственные идеи внутри нее, испытывают те же проблемы, что и продавцы, реализующие ее товары покупателям?
- 7.9 Почему необходимо вначале создать предсказуемые системы внутри организации перед тем, как приступить к кардинальному расширению рынка сбыта?



## Глава 8. ПОДХОД «4Х4» И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

---

Существует ряд препятствий, мешающих руководителям разрабатывать и внедрять качественные стратегические планы.

1. Отсутствие общего языка общения между руководителями, которые являются очень квалифицированными специалистами только в определенных, но далеко не во всех функциональных областях деятельности организации. Но зачастую им приходится сталкиваться с проблемами, создаваемыми другими службами и подразделениями. При этом руководители подразделений часто руководствуются в своей деятельности только интересами и задачами собственных служб. Их мало волнуют проблемы других функциональных подразделений, которые им зачастую просто непонятны.
2. Генеральные директора компаний часто возлагают ответственность на функциональные подразделения за решение отдельных элементов общих задач предприятия. Например, в зале заседаний правления компании с оборотом несколько миллиардов долларов, нередко можно услышать разговоры примерно такого содержания:

**Генеральный директор.** Почему продажи и валовая прибыль компании в этом квартале на 10% меньше установленной планом?

**Вице-президент по сбыту.** Мы бы справились с поставленной задачей, если бы производство работало должным образом.

**Вице-президент по производству.** Мне известно, что мы должны были сократить текущие расходы на 10%, но, спрашивается, как мы могли с этим справиться, если служба сбыта постоянно ставит нас в положение, когда требуется срочно выполнять заказы, не предусмотренные планом. Большинство наших расходов по оплате сверхурочных работ обусловлено такими непредвиденными обстоятельствами или отсутствием должного прогнозирования сбыта. Кроме того, мы вынуждены работать по таким жестким техническим условиям, раз-

работанным конструкторами, что нет ничего удивительного в том, что количество брака превышает все допустимые уровни. Никто не способен производить продукцию по таким ТУ!

**Вице-президент по конструкторским работам.** Нам было приказано сократить количество дефектной продукции, поступающей потребителям, с чем было связано большинство проблем сбыта. Мы были вынуждены ужесточить ТУ.

Из приведенного примера видно, что задачи, стоящие перед функциональными службами, зачастую игнорируют причинно-следственные связи и зависимости между функциями и процессами внутри организации. При этом утрачивается комплексное видение проблем организации в целом. Вместо поощрения командных действий, всегда предпочтительных для высшего руководства, распределение общих целей между отдельными подразделениями создает в организации атмосферу конкуренции и переваливания вины друг на друга.

3. В организации запущено излишнее количество одновременно выполняемых проектов. В результате многие исполнители вынуждены работать в многозадачном режиме, причем плохо организованном.
4. Содержание портфеля проектов выбрано неверно или плохо сбалансировано. Большинство проектов относится к производственным аспектам деятельности организации, не затрагивая ее рыночные аспекты. Слишком велико количество проектов, направленных на совершенствование функциональных систем, производственных возможностей предприятия или конструкции изделий, но недостаточное их число нацелено на удовлетворение реальных потребностей рынка и на долговременное сохранение конкурентных преимуществ компании.
5. Отсутствуют должные навыки в области маркетинга. Большая часть маркетинговых мероприятий направлено на оказание поддержки службе сбыта и на расширение объема продаж. При этом упускается из виду *главная составляющая маркетинга, а именно – глубокое изучение и анализ общих для всех организаций отрасли проблем рынка.* Другим признаком недостаточно квалифицированного маркетинга является неумение большинства организаций разглядеть за требованиями отдельных потребителей общих потребностей рынка.

По каким признакам можно определить потребность организации в изменении подходов к стратегическому планированию? Ниже перечислено несколько таких симптомов неблагополучия.

1. Организация систематически не добивается достижения стоящих перед нею целей, т.е. эти цели не достигаются более, чем в 95% случаев. Термин «систематически» означает, что такая картина наблюдается в течение некоторого, достаточно продолжительного времени, например, пяти лет.
2. Некоторые подсистемы организации работают непредсказуемо. Это означает, что вероятность достижения ими требуемых результатов составляет менее 95%. Например, управление проектами не обеспечивает завершения 95% проектов в установленные сроки, в пределах выделенных бюджетов и в полном объеме, операционные службы удовлетворяют потребности потребителей в менее 95% случаев или служба сбыта добивается заданных объемов продаж с вероятностью, менее 95%.
3. Ограничения, существующие в организации, не являются внутренними, а относятся к рынку или другим звеньям цепи поставок.
4. В организации за последние пять лет произошло более одного сокращения штатов.
5. Некоторые руководители находятся под угрозой увольнения.

## ПРОЦЕСС «4Х4» – ОБЗОР

Для преодоления перечисленных препятствий на пути к эффективному стратегическому планированию был разработан процесс или метод «4х4», помогающий руководителям в достижении устойчивых, согласованных результатов работы возглавляемых ими служб и подразделений, как в настоящее время, так и в будущем. Правильно выбранная стратегия позволяет удерживать в пределах организации имеющиеся ограничения и, тем самым, не допускать выхода этих ограничений из-под контроля. Процесс был назван «4х4» потому, что он предусматривает проведение стратегического планирования в два этапа по 4 дня каждый.

Первый этап, который обычно разбивают на четыре однодневные составляющие, нацелен на выработку общей терминологии и единого понимания высшим руководством целей, задач, особенностей и проблем организации. Этот этап способствует выработке в организации целостной, комплексной системы взглядов. Поэтому зачастую процесс углубленного изучения целей и задач организации последовательно распространяют вниз по уровням иерархической структуры управления организации, порой доводя его до каждого ее сотрудника. Один руководитель, имеющий

более, чем 20-летний опыт работы в области дистрибуции товаров, заявил, что участие в этом процессе позволило ему лучше, чем когда-либо, изучить работу всех функциональных служб своей компании. Он образно сравнил процесс 4x4 с «питьем воды из пожарного шланга в течение 4 дней», очевидно имея в виду, что получаемые им знания притекали к нему не тонким ручейком, а бурным потоком.

Процесс изучения организации включает 8 сегментов по числу рассмотренных в главе 7 подсистем, что позволяет рассмотреть ее работу под разными углами зрения. Напомним, что в число упомянутых подсистем (или сегментов процесса «4x4») входят:

- операционные службы;
- финансовая служба и службы, занимающиеся оценками деятельности предприятия и его подразделений;
- конструкторско-технологические подразделения и служба управления проектами;
- служба распределения продукции и услуг;
- служба маркетинга;
- служба сбыта;
- служба управления кадрами;

Отдельный сегмент составляет изучение стратегий организаций\*.

Во время конференции по управлению проектами\*\*, проводившейся в мае 2002 г., авторы провели опрос участников, попросив оценить, насколько глубоки их представления о деятельности каждой из перечисленных выше функциональных служб организаций. Их также попросили оценить, как бы на эти же вопросы, по их мнению, могли бы ответить руководители их организации. Сводные результаты опроса приведены в табл. 8.1.

Все участники опроса являются членами Института управления проектами (PMI®). Поэтому нет ничего удивительного в том, что они обладают глубокими знаниями в области управления проектами. Кроме того, большинство участников конференции ранее работали в подразделениях, занимающихся информационными технологиями, на которые часто возлагают обязанности по управлению проектами, что также отразилось на результатах опроса. Кроме того, большинство участников представляло предприятия страхового и банковского секторов и, соответственно, обладало отличными знаниями в области экономики. Вместе с тем, многие из

\* Вопросы, связанные с информационными технологиями, в этот перечень по каким-то причинам авторами не включены – прим. ред.

\*\* Bloomington, Illinois, Project Management Regional Conference, May 9-10, 2002.

**Таблица 8.1** Проценты опрошенных участников конференции, оценивших собственные знания и знания руководства процессов деятельности своих организаций как «глубокие» (общее число респондентов 43)

Процессы	Респонденты	Их руководители
Операции	32	58
Проектирование	32	16
Маркетинг	16	47
Информационные технологии	79	21
Дистрибуция	26	44
Финансы	21	65
Сбыт	12	65
Связи с общественностью	26	49
Управление проектами	88	16
Закупки	35	33
Общая стратегия	35	67

*Примечание. Данные в последнем столбце отражают представления респондентов об уровне знаний их руководителей*

них слабо представляют себе работу большинства функциональных служб своих предприятий. Хотя, по их оценкам, большинство руководителей считает достаточно высоким уровень своих знаний процессов, применяемых в организации, приведенные в таблице данные нельзя считать в этой части слишком обнадеживающими.

Следует также отметить, что руководители проектов обычно лучше представляют себе связи между функциональными службами организаций по сравнению с другими руководителями среднего и нижнего звена, например, с заводскими мастерами, менеджерами по закупкам, сотрудниками администрации и финансовой службы.

## ПЕРВЫЕ 4 ДНЯ – ОБЩИЙ ПОДХОД

Если расшифровать, что следует понимать под «глубокими знаниями цепи поставок продукции предприятия», то, применительно к задачам стратегического планирования, человек, занимающийся их решением, обязан:

- знать основные производственные процессы, применяемые в организации, и взаимосвязи между ними. Например, в организации должно присутствовать единое понимание способов перевода требований и нужд потребителей в конкретные заказы на продукцию или услуги, а также того, как эти заказы влияют на работу конструкторских, производственных, закупочных, финансовых и других служб предприятия. Такое знание должно позволять отследить всю цепочку процессов создания и продвижения продукции, начиная от приобретения материалов и комплектующих изделий и кончая ее потреблением конечными пользователями. При этом умение составить короткое резюме с описанием цепи поставок ценится выше способности написать толстую книгу;
- знать способы оценки деятельности каждой функциональной службы;
- знать, как формируются основные характеристики предприятия такие, как производительность, инвестиции и оперативные расходы;
- знать причинно-следственные связи между звеньями цепи поставок. Особое внимание при этом должно уделяться взаимосвязям между проблемами, существующими внутри отдельных служб, и общими системными проблемами (политика, системы оценок и квалификация), определяющими поведение работников организации в целом;
- понимать, в чем состоят различия между задачами маркетинга и сбыта продукции. Такое понимание проистекает из заявлений руководства о применяемых им концепциях оценки деятельности организации. Кроме того, во многих организациях потоки поступления доходов от продаж не поддаются прогнозированию на относительно долгосрочную перспективу. Для более глубокого понимания причин такой непредсказуемости необходимо изучать подходы к обеспечению кратко- и долгосрочных конкурентных преимуществ организации. Знания, приобретенные в этой области, зачастую позволяют выявить несоответствия между принятым в организации пониманием задач маркетинга, как средства поддержания сбыта, и действительным содержанием этого термина;
- уметь руководить сотрудниками в изменчивой обстановке;
- точно понимать смысл понятия «стратегия». Стратегия компании должна быть нацелена на поощрение командного духа, позволяющего увязать между собой ее функциональные службы столь же крепко, как спаяны друг с другом игроки футбольной команды. Иногда, в интересах всей организации оказывается полезным допускать некоторую неэффективность отдельных ее подразделений. Кроме того, реа-

лизация выбранной стратегии должна приносить организации предсказуемые, продолжительные, многолетние конкурентные преимущества. Хотя стратегии большинства организаций не полностью обеспечивают достижение указанных целей, их изучение позволяет выявлять существующие пробелы и лучше понимать, почему организации не удается пока еще достичь стоящих перед нею задач.

С учетом перечисленных аспектов знаний, которыми должны обладать специалисты, участвующие в стратегическом планировании, подход «4×4» включает 8 специально разработанных презентаций, нацеленных на углубленное изучение деятельности основных функциональных служб предприятия. Каждую презентацию следует дополнить обсуждением специальных вопросов, учитывающих особенности конкретной организации. Например, в операционном сегменте должны быть изучены существующие в организации методы оценки, служащие ориентирами для операционных подразделений. Далее проверяют, какие оценки применяют эти подразделения для получения предсказуемых результатов и насколько результаты работы операционных служб соответствуют предъявляемым к ним требованиям. Должны быть документально зафиксированы все симптомы возможных проблем в работе этих служб и проверено, насколько они соответствует обсуждавшимся во время презентации.

К концу восьмой презентации, посвященной вопросам стратегии, все участники уже прошли 20-часовую программу обучения и провели не менее 10 часов в интенсивных, обсуждениях состояния дел в их подразделениях. За это время само их отношение к методу «4×4» претерпевает существенные изменения. Если в начале процесса многие его участники скептически оценивают полезность данного подхода, то к восьмой презентации большинство руководителей уже горят желанием применить полученные знания к выработке стратегий собственных служб.

Происходит также еще одно существенное изменение, касающееся отношения руководителей служб к совершенствованию организации. Если ранее они мыслили только интересами собственных служб, то теперь значительно больше внимания уделяют оценке выдвигаемых ими идей под более широким углом зрения.

Деминг полагает, что углубленное изучение организации является необходимым предварительным условием внедрения любых усовершенствований, и в этом с ним нельзя не согласиться. Опыт доказывает, что четырех дней оказывается достаточным для выработки стратегии, способной радикально воздействовать на эффективность организации.

## **ПРОЦЕСС 4Х4. ВТОРЫЕ 4 ДНЯ**

Для успешной разработки стратегического плана необходимо, во-первых, убедить руководителей в тщетности борьбы с внешними проявлениями проблем. Они должны понять необходимость выявления и устранения коренных причин проблем, от которых многие годы страдает организация. Во-вторых, следует заставить руководителей реально участвовать во внедрении предлагаемых ими стратегий. Опыт доказывает, что после согласования такого плана с руководителями на специальном совещании по вопросам стратегического планирования, все их дальнейшее участие в реализации выработанного совместно плана сводится только к пустым разговорам вокруг него.

Для решения этих двух задач Голдратт включил в процесс стратегического планирования несколько проверок и промежуточных целей. Стратегический план является своеобразным проектом. Поэтому, перед завершением первого этапа процесса «4х4» должен быть составлен план проекта по внедрению выработанной стратегии с указанием степени и времени участия каждого исполнителя и последовательности действий.

Подход «4х4» к стратегическому планированию предусматривает 4-х дневный цикл разработки плана, причем для каждого из первых трех дней установлены собственные цели и сроки, а четвертый день служит резервом, позволяющим компенсировать сдвиги по времени при решении задач предыдущих трех дней.

Результаты работы каждый день документируются, и каждый руководитель получает уточненную информацию о состоянии дел не только на порученном ему участке работы, но и о работе всей команды в целом.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ДЕНЬ 1**

Перед началом работы первый руководитель организации (ее генеральный директор или директор отделения компании) должен четко сформулировать ее цели в количественном и качественном выражении. Руководителю каждой службы поручается сообщить о наиболее крупной проблеме, мешающей достижению целей организации. Одновременно с формулированием проблемы им предлагается количественно оценить, какой эффект даст ее разрешение с точки зрения производительности, инвестиций и текущих расходов организации.



Таким образом, с самого начала всем руководителям становится известным, достаточно ли решить отобранные ими проблемы для достижения общих целей организации. Если этого недостаточно, то им предлагается «копать глубже». В качестве некоторых примеров проблем, предлагаемых руководителями для включения в стратегический план организации, можно назвать следующие:

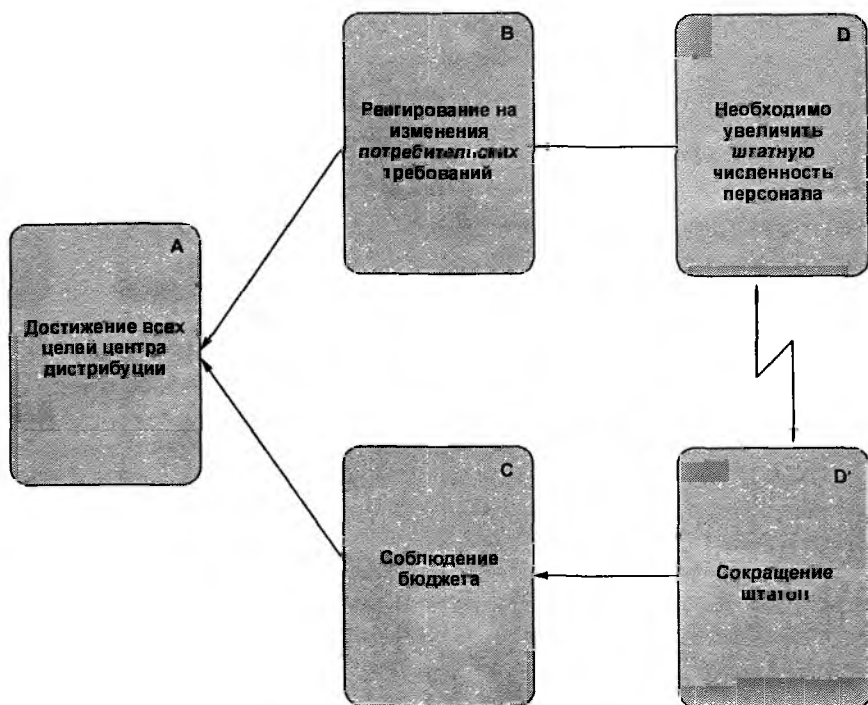
- Центр дистрибуции считает сложным своевременно реагировать на серьезные и быстрые колебания потребительского спроса.
- Отдел сбыта считает невозможным увеличивать число покупателей на 10% каждый квартал.
- Компания не обладает достаточными запасами.

Любые проблемы, представляемые на обсуждение руководителями служб, как правило, нельзя считать принципиально новыми, поскольку они существуют в организации уже давно. Однако в организации до настоящего времени отсутствуют определенные планы действий по их разрешению. Иными словами, по определению, такие проблемы не могут быть объектами рассмотрения в процессе стратегического планирования. В теории ограничений принято такого рода проблемы называть конфликтами. Иными словами, если некоторая проблема не решается в течение определенного периода времени, то, согласно теории ограничений, в организации имеется серьезный конфликт интересов, препятствующий ее разрешению.

Возьмем, в качестве примера, проблему, поставленную центром дистрибуции, который считает сложным для себя реагировать на быстрые и значительные изменения потребительского спроса. Согласно схеме на рис. 8.1, центр мог бы решить эту проблему, если бы имел возможность нанять и содержать дополнительное число сотрудников. Но такое действие подорвет бюджет этого подразделения. По-видимому, привлечение существующего персонала к сверхурочным работам и их оплата даст такой же эффект с точки зрения превышения бюджета центра. Таким образом, в нем имеет место противоречие между потребностями и возможностями увеличения численности работников.

Все руководители должны быть приучены представлять самые крупные из существующих у них проблем в виде конфликтной диаграммы, имеющей форму, показанную на рис. 8.1. Обычно требуется не более получаса для того, чтобы проинструктировать руководителя службы, как следует составлять такие диаграммы, и еще один час, чтобы он успел ее

нарисовать. Правильно составленная конфликтная диаграмма представляет исчерпывающее описание причин существующей проблемы, которая заключается в том, что продвижение по одной ветви диаграммы сопровождается увеличением рисков, связанных со второй ее ветвью.



**Рисунок 8.1** Пример продолжительного конфликта, с которым приходится иметь дело руководителю

Например, рассмотрим конфликтную диаграмму, составленную для центра дистрибуции. Очевидно, что попытки урезания численности персонала или затрат на сверхурочные работы, чтобы уложиться в установленный бюджет, неизбежно влекут за собой снижение гибкости реагирования на быстрые и существенные изменения потребительских требований. С другой стороны, привлечение дополнительных работников нару-

шает способность центра удерживаться в рамках утвержденного бюджета. Поскольку службы дистрибуции обычно имеют очень скудные бюджеты, то им приходится экономить каждую копейку, особенно, на расходах по заработной плате и оплате сверхурочных.

Приведенный пример дает некоторое представление о тех дилеммах, с которыми руководители подразделений сталкиваются ежедневно. Но ценность конфликтных диаграмм этим не исчерпывается. Поскольку все руководители представляют свои конфликтные диаграммы на всеобщее обсуждение, то каждому из них становятся понятными трудности, которые испытывают его коллеги. Кроме того, им становятся видны взаимосвязи между собственными проблемами и проблемами, стоящими перед остальными. Взаимодействия между конфликтами, существующими в разных подразделениях, указывают на необходимость комплексного подхода к поиску решений в масштабах всей организации.

После того, как все руководители подразделений воспользовались возможностью представить свои проблемы для общего рассмотрения, вся группа приступает к их анализу в поисках того общего, что объединяет эти проблемы. Каждая проблема, так или иначе, связана с целями организации и, соответственно, возможны общие дилеммы, их объединяющие. Руководители уже научены тому, как следует находить общие черты в группе конфликтов. Поэтому их задача на остаток дня заключается в поиске корневой проблемы для всей организации путем выявления одного, общего или корневого конфликта в совокупности проблем, представленных на рассмотрение, а также – в установлении путей его разрешения.

В любой организации можно найти такой основной конфликт, из которого вытекают все остальные. Например, в компаниях, занимающихся дистрибуцией товаров, всегда существует конфликт между двумя подходами к использованию открывающихся возможностей для сбыта – селективным или диверсифицированным. При использовании селективного подхода компания зачастую рискует упустить некоторые возможности для развития бизнеса, что может угрожать ее стабильности и достижению поставленных целей в части доходов и прибылей. С другой стороны, чрезмерная диверсификация может привести к тому, что у компании не хватит персонала для маркетинга и сбыта, способного справиться с открывающимися возможностями, возникнут излишки запасов и рабочей силы в центре дистрибуции и т.д. Этот базовый конфликт лежит в основе всех остальных проблем, представленных руководителями служб и подразделений для решения с помощью подхода «4х4».

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ДЕНЬ 2**

Выдвигаемые идеи в отношении способов решения корневой проблемы организации, выявленной в первый день, могут стать хорошей отправной точкой для решения основных проблем каждого подразделения. Иногда внедрение этих идей способно полностью снять часть проблем. Однако, в большинстве случаев, одного этого недостаточно.

Соответственно, задачей второго дня должно стать выдвижение дополнительных соображений по преодолению всех, без исключения, выявленных проблем. В течение этого дня каждый руководитель работает над своими проблемами, используя ранее полученные инструкции. Когда он приходит к выводу, что сумел найти необходимое решение, он представляет его для коллективного обсуждения.

Такой процесс позволяет всем руководителям более глубоко изучить проблемы своих коллег и заручиться их поддержкой, которая имеет критически важное значение, поскольку разрешение конфликтов зачастую требует участия других служб и подразделений.

Существует еще один аспект работ, выполняемых во второй день применения данного подхода. В течение первого 4-хдневного цикла все руководители были ознакомлены с теми проблемами, которые способны выводить системы из-под контроля. Их также познакомили с известными решениями в части придания предсказуемости всем аспектам деятельности организаций. Некоторые из них представляют собой апробированные, хорошо отработанные подходы к решению проблем логистики, управления проектами, финансов и оценок, дистрибуции, маркетинга и т.д. Руководители часто сознают, что от них не требуется «изобретать велосипед», и они могут воспользоваться уже готовыми решениями. Таким образом, решения, предлагаемые теорией ограничений, помогут руководителям справиться с главными проблемами их служб.

К концу второго дня руководители служб располагают набором идей, которые, при условии корректного внедрения, с высокой вероятностью способны обеспечить достижение целей организации.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ДЕНЬ 3**

Теперь выдвинутые идеи должны быть отражены в обобщенном плане проекта. Для этого требуется их детализация, определение последовательности действий, распределение ответственности за их выполнение и оценки продолжительности каждой работы.

Прежде всего, руководители служб должны проанализировать весь набор предложенных идей и выявить основные препятствия для их внедрения. В большинстве организаций таким препятствием, которое можно считать стандартным, является излишнее число одновременно выполняемых проектов. Таким образом, практически в любой организации оказывается необходимым приостановить часть проектов с тем, чтобы гарантировать быстрое исполнение разрабатываемого стратегического плана.

Такие приостанавливаемые проекты, как правило, являются разрозненными, поскольку в большинстве организаций отсутствуют сформированные должным образом портфели проектов. Поэтому следует начинать с того, чтобы попытаться выделить среди множества проектов, реализуемых отдельными подразделениями, некоторые подмножества, отвечающие требованиям к портфелям проектов. Обычно одному из членов группы руководителей поручают собрать все необходимые исходные данные и представить их на коллективное обсуждение.

Во время такого обсуждения руководителям служб часто удается выявить многие проекты, выполнение которых не санкционировано руководством организации, либо не вносит заметного вклада в достижение ее целей. Во многих организациях, таким образом, оказывается приостановленным более половины выполняемых проектов. В результате создаются условия для более быстрого выполнения разрабатываемого стратегического плана.

Далее все собранные предложения с указанием возможных помех для их реализации в определенной последовательности включают в план. Эту последовательность устанавливают в соответствии с общими взглядами членов рабочей группы и логикой того, что должны быть сделано в первую, во вторую, в третью и т.д. очереди. Обычно, в план включают от 50 до 100 предложений.

После того, как предложения отобраны и расположены в нужной последовательности, руководители, ответственные за их реализацию, оценивают продолжительность работ. Обычно, за исполнение предложений назначают ответственными тех, кто их внес. Они отвечают за управление проектами по реализации предложенных ими идей и отчитываются перед руководством организации.

К концу третьего дня проект плана подготовлен, после чего каждый руководитель должен вернуться в свое подразделение, чтобы его конкретизировать. Реализация стратегического плана становится важнейшим проектом организации, общее руководство которым принимает на себя генеральный директор или уполномоченное им лицо. Для того, чтобы

план успешно реализовывался, ход его выполнения должен регулярно, с периодичностью в 1-2 недели отслеживаться, а сам план – постоянно обновляться с учетом информации, поступающей от всех активных участников его выполнения.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ДЕНЬ 4**

Как уже отмечалось выше, четвертый день является резервным на тот случай, когда длительность мероприятий, запланированных на первые три дня, оказывается большей предусмотренной в плане. Обычно в процессе «4x4» этот день загружен полностью.

### **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА «4x4»**

В деятельности большинства организаций всегда можно обнаружить непредсказуемые области. Например, большинству организаций не удается завершать 95% и более проектов в установленные сроки, в полном объеме и в пределах выделенных бюджетов. Во многих организациях отсутствуют *предсказуемость их операций или маркетинговые стратегии не обеспечивают им сохранения конкурентных преимуществ хотя бы в течение двух лет.*

Процесс «4x4» призван научить руководителей организации тому, как довести предсказуемость ее работы до уровня требований, вытекающих из теорий Деминга и Голдратта. Поэтому процесс «4x4», прежде всего, нацелен на оказание помощи руководителям в обеспечении гибкости и управляемости организаций, благодаря которым она способна быстро развиваться, не выходя из-под контроля руководства.

Вторым приоритетом является внедрение такой методологии маркетинга, которая способна обеспечивать организации конкурентные преимущества в течение, по меньшей мере, двух лет. Подход, основанный на теории ограничений, позволяет проводить углубленный анализ существующих рыночных проблем и вытекающих из них, нежелательных для организации последствий, выявлять возможности сегментации рынка и выдвигать правильно сформулированные рыночные предложения.

Сегментирование рынка служит одним из ключевых способов обеспечения стабильности и безопасного существования организации. Если организация работает одновременно в достаточном числе разных сегментов рынка, то, как следует из теории, это дает ей возможность перерас-

пределять свои ресурсы, перебрасывая их из сжимающихся сегментов в растущие с тем, чтобы поддерживать на должном уровне свои доходы.

После того, как первые две идеи реализованы, организацию можно считать готовой к поиску ответов на самый главный вопрос – выявление путей, позволяющих удерживать конкурентные преимущество в течение 10 и более лет. Благодаря достигнутым успехам в сегментировании рынка и формулировании своих рыночных предложений можно считать организацию внутренне готовой к решению этой задачи.

Для сохранения конкурентных преимуществ на 10-летний срок требуется выявить наиболее важные факторы, способные обеспечить организации лидерство на рынке, и добиться по каждому из них многократного, в 5-10 раз, превосходства над конкурентами. Например, авиационная компания должна быть способна доставлять пассажиров из пункта А в пункт Б за 1 час в то время, как у конкурирующих компаний на это уходит 5 часов. Достижение такого превосходства обычно требует кардинальных изменений в применяемых технологиях, политике, способах производства и дистрибуции продукции.

## РЕЗЮМЕ

Существующие проблемы, связанные с непрекращающейся внутренней борьбой за ресурсы и постоянной сменой приоритетов реализуемых проектов, уходят корнями в современные подходы к стратегическому планированию, применяемые многими организациями. Первым шагом к их устранению должно быть глубокое изучение всеми руководителями организации цепей поставок ее продукции или услуг. Затем руководители подразделений и служб должны добиться полного взаимопонимания в части главных проблем, стоящих перед организацией. Применение простых графических методов помогает руководителям заручиться пониманием возникших у них проблем со стороны коллег и показать, каким образом эти проблемы препятствуют нормальной работе организации в целом. Каждый руководитель предлагает решения своих проблем, обобщая которые с использованием процесса «4x4», удастся не просто осуществить некоторую совокупность разрозненных мероприятий, но добиться кардинального улучшения работы организации и совершенствования управления проектами.

Важным первым шагом, с которого должно начинаться внедрение всякого стратегического плана, представляется решение общей для всех организаций проблемы – устранение излишнего числа выполняемых про-

ектов. За счет приведения их числа в соответствие с реальными возможностями организации удастся обеспечить более быстрое и эффективное исполнение разработанного стратегического плана.

### **ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ. КОМПАНИЯ BABCOCK & WILCOX, КАНАДА**

Babcock & Wilcox (BWC) является канадским отделением ведущего мирового производителя энергетического оборудования – корпорации McDermott International, Inc. Котлы, произведенные BWC, общей установленной мощностью св. 270 тыс. мегаватт, работают в более 90 странах мира.

За последние шесть лет BWC сумела захватить примерно 30% мирового рынка замен парогенераторов для атомных электростанций и лидирует в этом сегменте американского рынка. Поставка столь сложной продукции в каждом случае представляет самостоятельный проект, выполнение которого требует нескольких лет конструкторских, технологических, производственных и строительно-монтажных работ.

BWC поставила примерно половину котлов-утилизаторов, установленных на целлюлозно-бумажных фабриках Северной Америки, и примерно 20% таких котлов, работающих по всему миру.

Располагая разнообразными обрабатывающими и строительными мощностями, BWC обеспечивает техническую поддержку своих многочисленных клиентов по всему миру, проводя монтаж, ремонт, совершенствование и модернизацию котлов, их техническое обслуживание. BWC также производит и поставляет системы контроля вредных выбросов в окружающую среду. Помимо своего основного предприятия, расположенного в г. Кембридж, пр. Онтарио, BWC для решения своих ежегодных задач широко использует ресурсы и комбинированные портфели проектов, которыми располагают различные ее отделения.

### **СИТУАЦИЯ В КОМПАНИИ ДО ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПОДХОДА «4Х4»**

BWC применяет процесс «4х4» к разработке стратегических планов, начиная с января 2000 г. В течение предыдущих трех лет у компании наблюдались отличные финансовые результаты. Но потребность в усилении процесса самосовершенствования была обусловлена следующими двумя



обстоятельствами: 1) необходимостью дальнейшего расширения компании и повышения стоимости ее акций»; 2) необходимостью выдерживать растущее давление со стороны объединившихся конкурентов.

Основное внимание в предыдущем году уделялось тому, чтобы встретить «проблему 2000» с новой системой управления предприятием. Как ожидалось, эта система должна была обеспечить сокращение затрат и совершенствование производственных процессов. Вместе с тем, в связи с необходимостью интенсивного внедрения программного обеспечения с учетом «проблемы 2000», не удалось внедрить многие усовершенствования процессов. Поэтому компания осталась с пугающим числом нерешенных задач и необходимостью проводить усовершенствования процессов после запуска системы в эксплуатацию.

В мае 1999 г. высшее руководство компании серьезно взялось за совершенствование процессов. При этом быстро выяснилось, что сложно отобрать наиболее важные проблемы, требующие решения. У каждого руководителя существовал собственный набор проектов, которые он хотел бы выполнить в первую очередь. Однако, учитывая ограниченность ресурсов компании, проектов оказалось больше, чем позволяли реализовать имеющиеся у компании ресурсы. Поэтому BWC потребовался несколько иной подход к отбору проектов. Возможности для выбора проектов, на которых должно быть сконцентрировано внимание, предоставляет теория ограничений, которую руководство компании решило применять еще до того, как узнало о процесс «4х4».

## **УРОКИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОУП**

Еще до начала применения процесса «4х4» BWC признавала необходимость радикального изменения корпоративной культуры распределения ответственности и полномочий для того, чтобы компания могла двигаться вперед. Руководством компании был принят план действий, направленный на подготовку предприятия к совершенствованию корпоративной культуры и производственных процессов путем внедрения обучения, повышения ответственности и расширения круга обязанностей менеджеров.

Для того, чтобы продемонстрировать приоритетность данной работы, заинтересованность в ней высшего руководства и обеспечения должной информированности о намеченных работах, был образован организационный комитет по совершенствованию процессов в составе президента компании и руководителей половины служб. Кроме того, была создана рабо-

чая группа по непрерывному совершенствованию процессов из 11 человек. Эта группа должна:

- заниматься вопросами взаимодействия между службами;
- пройти необходимую предварительную подготовку и обучение;
- выявлять возможности для совершенствования процессов с хорошей окупаемостью, начиная с самых простых и кончая самыми крупными и сложными;
- утверждать состав команд исполнителей проектов конкретных усовершенствований.

Наличие прямой связи между этой рабочей группой и организационным комитетом может служить отличной моделью структуры подотчетности для ОУП. Она позволяет руководству BWC осуществлять общее управление, в то время, как рабочая группа сосредотачивает свое внимание на руководстве деталями проектов совершенствования процессов.

### **ПОЧЕМУ BWC ВЫБРАЛА ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕОРИЮ ОГРАНИЧЕНИЙ И ПРОЦЕСС «4x4»**

В 1999 г. координатор рабочей группы по совершенствованию проектов и руководитель отдела обучения и повышения квалификации во время участия в одной конференции познакомился с теорией ограничений. Он пригласил экспертов по применению процесса «4x4», Джералда и Жаклин Кендалл, продемонстрировать этот подход руководству BWC.

Некоторые главные специалисты компании считали, что этот подход не способен обеспечить решение наиболее серьезных проблем, стоящих перед ними, иные — были убеждены в том, что теория ограничений заставит их сосредоточиться на решении только одной из существующих проблем. Однако, после того, как они получили исчерпывающие объяснения этого процесса, все главные специалисты согласились его придерживаться.

Процесс «4x4» обладает тремя важными отличительными особенностями, представляющими особый интерес для главных специалистов.

1. Эта методология ориентирована на решение глобальных задач, но, вместе с тем, позволяет проводить мероприятия, дающие быстрый эффект. BWC желала не просто применять эту методологию, но и изучать ее. Поэтому компания предусмотрела интенсивное изучение теории ограничений и тренировки по ее практическому применению.
2. Нацеленность данного подхода на использование ресурсов там, где они способны приносить максимальный эффект.

3. Применение этого метода позволяет главным специалистам и членам рабочей группы по совершенствованию процессов говорить на одном языке и достигать договоренностей в части выработки стратегии совершенствования компании, согласованной с общими стратегическими направлениями развития BWC.

## **СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО ЯЗЫКА**

Процесс «4х4» оказался очень эффективным средством анализа состояния организации в целом, который рабочая группа по совершенствованию процессов проводила совместно с руководством. Рабочая группа была уверена в правильности выбора направлений своей работы в соответствии с девятью приоритетными направлениями, установленными в стратегическом плане совершенствования процессов.

Для того, чтобы заручиться поддержкой во внедрении разрабатываемого стратегического плана, рабочая группа привлекла к интенсивному обучению в соответствии с процессом «4х4» примерно 20% менеджеров, супервайзеров, руководителей проектов и профсоюзных лидеров во всех канадских подразделениях компании. BWC разработала и внедрила сокращенную и упрощенную версию курса обучения мастеров производственных цехов. Проведенное обучение позволило выработать в компании общий язык для обсуждения вопросов, относящихся к ее совершенствованию.

Следующим шагом в усилении единого подхода к совершенствованию компании стало создание рабочих групп из представителей разных функциональных служб, которым было поручено переработать применяемые BWC методы оценки и расширить маркетинговую деятельность. Рабочая группа по маркетингу очень эффективно поработала над созданием стратегий решения многих краткосрочных задач компании.

В связи с особым значением маркетинга для компании соответствующую группу в рамках процесса «4х4» возглавил ее бывший президент. Новый, нынешний президент BWC также придает большое значение маркетингу и провел реструктуризацию всей маркетинговой деятельности компании. Установление общей системы оценок работы компании, для чего была создана специальная, небольшая по составу группа оценщиков, которая интенсивно сотрудничает со всеми ее подразделениями, также способствовало повышению курса акций компании, движущейся к достижению установленных ею для себя общих целей дальнейшего развития. Гармонизация маркетинга и систем оценки являлись приоритетными направлениями плана совершенствования процессов.

## **ВЫРАБОТКА ЕДИНОЙ СТРАТЕГИИ И ЦЕЛЕЙ СОВОКУПНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ**

До применения процесса «4х4» каждое подразделение компании самостоятельно устанавливало для себя, какими проектами ему заниматься в дополнение к тем, что были предусмотрены общим планом работ компании в целом. Вместе с тем, расстановка приоритетов для всех этих проектов не всегда была достаточно очевидной. Зачастую проекты конкурировали друг с другом в борьбе за назначение руководителей, число которых в компании ограничено, и за другие ресурсы.

Применение процесса «4х4» позволило более четко выявлять, какие проекты более приоритетны для компании. В результате более значимые проекты получали большую долю внимания со стороны рабочей группы по совершенствованию процессов. Поскольку значительная доля усовершенствований была связана с применением информационных технологий, был учрежден специальный организационный комитет для установления очередности выполнения ИТ-проектов и наблюдения за ходом их реализации.

Благодаря применению процесса «4х4» удалось теснее увязать проекты, нацеленные на совершенствование процессов, со стратегическими целями компании. Реализация проектов совершенствования процессов с прицелом на конечный результат само по себе стало одной из стратегических целей.

## **НЕКОТОРЫЕ УРОКИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЦЕССА «4Х4»**

Процесс «4х4» придает мощный импульс совершенствованию работы компании, в чем есть свои положительные и отрицательные моменты. Положительной стороной применения этого процесса следует считать то, что он четко указывает, с чего следует начинать усовершенствования. Вместе с тем, выработка комплексной стратегии компании оставляет на долю ее руководства необходимость детализации намеченного комплекса важнейших проектов, их увязки с уже выполняемыми в компании проектами, организацию работ по их выполнению.

Поскольку в BWC отсутствует ОУП, способный разрабатывать планы конкретных проектов и отслеживать их выполнение, то многие функции подобного офиса по обеспечению выполнения планов развития и совершенствования компании, была вынуждена принять на себя рабочая

группа по совершенствованию процессов. В результате новое руководство компании пришло к выводу о том, что составление детальных планов проектов и предварительная количественная оценка их ожидаемых результатов должны стать главными обязанностями указанной рабочей группы.

## **ВЫВОДЫ И НЕКОТОРЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

Выработка общего языка и создание системы оценок существенно изменили мышление работников всех канадских предприятий BWC. Значительно усилилось внимание, уделяемое маркетингу, причем это направление курирует сам президент компании. Например, менеджер одного из подразделений заявил, что нацеленность на совершенствование процессов помогла BWC заключить с одним из клиентов нестандартное соглашение об использовании ее технических ресурсов.

Прямое, поддающееся измерению влияние совершенствования процессов на повседневную работу подразделений BWC дает мощный толчок развитию организации в целом.

BWC добилась значительного прогресса в отмене таких способов оценки деятельности своих служб и подразделений, которые провоцировали постоянные конфликты между ними. Компания сохраняет свои лидирующие позиции в поставках парогенераторов для атомных и тепловых электростанций, чему в немалой степени способствовало внедрение процессов, описанных в данном примере, а главное – их применение и поддержка со стороны рабочей группы по совершенствованию процессов.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ**

- 8.1 Назовите пять главных препятствий на пути создания эффективных стратегических планов. Как эти препятствия могут быть преодолены с помощью процесса «4х4»?
- 8.2 Какие задачи решают в течение первых четырех дней стратегического планирования с использованием процесса «4х4»?
- 8.3 Сформулируйте содержание понятия «глубокие знания» в том смысле, в котором оно применяется в процессе «4х4».
- 8.4 Каким образом достигаются цели первых четырех дней применения процесса «4х4»?

- 8.5 Если бы Голдраттом не были сформулированы восемь основных целей совершенствования цепочек поставок, то как бы Вы могли обозначить цели первых 4 дней применения процесса «4х4»?
- 8.6 Почему руководство должно быть привлечено к непосредственному участию во внедрении стратегического плана, выработанного в течение вторых 4 дней применения процесса «4х4»?
- 8.7 Какую подготовительную работу должен провести генеральный директор компании или глава ее отделения перед использованием процесса «4х4»?
- 8.8 В чем полезность применения конфликтных диаграмм для ответственных за решение определенной проблемы? Какое значение имеют эти диаграммы для руководства компании?
- 8.9 Опишите в конспективной форме задачи, решаемые в каждый из вторых 4 дней процесса «4х4».
- 8.10 Каковы риски не закончить к концу сессии использования подхода «4х4» составление плана проекта, содержащего оценки продолжительности, дат окончания и ответственных за каждое предусмотренное им мероприятие?
- 8.11 Кто несет главную ответственность за внедрение стратегического плана?
- 8.12 Что должен делать генеральный директор, если руководитель одного из подразделений не принял участие в сессии применения процесса «4х4»?
- 8.13 Насколько активно должны участвовать генеральный директор и другие руководители компании в исполнении стратегического плана?
- 8.14 Какие признаки свидетельствуют о необходимости применения новых подходов к стратегическому планированию и почему?

## **Глава 9. ПРАВИЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ**

---

### **ПЕРЕКОСЫ В ТЕМАТИКЕ ПРОЕКТОВ БОЛЬШИНСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ**

Если изучить портфель проектов любой организации, то в большинстве случаев обнаружится сильное смещение их тематики в сторону решения внутренних проблем при недостатке внимания, уделяемого остальным звеньям цепи поставок. Быть может, это и противоречит стремлению руководителей совершенствовать все аспекты деятельности компании, но существо проблемы в том, что ее ресурсы не безграничны.

Подобное смещение тематики проектов правильнее было бы назвать перекосом, поскольку для многих организаций основные ограничения обусловлены рыночными условиями, а не их внутренними возможностями. Кроме того, многие проекты, направленные на совершенствование организации, почти не оказывают влияния на рыночные ограничения. Иными словами, применительно ко многим проектам можно утверждать, что они мало волнуют потребителей, которым нет дела до того, чем организация занимается у себя внутри.

Но даже в тех случаях, когда ограничения сосредоточены внутри организаций, тем не менее, часто приходится наблюдать, что реализуемые проекты не нацелены на устранение этих ограничений. В них торжествует местечковая ментальность руководителей отдельных служб и подразделений, не принимается во внимание ценность человеческих ресурсов, наблюдается стремление совершенствовать все и вся вместо того, чтобы сосредоточить внимание на поиске решений наиболее важных проблем организации в целом.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

Напомним, что под производственной стороной деятельности организации понимают совокупность действий служб и подразделений, отве-

чающих за обеспечение изготовления и поставки продаваемых ею товаров и услуг. К их числу обычно относят: службу ИТ, подразделения, отвечающие за исследования и разработки, технологические службы и производственные подразделения. Их работу обеспечивают финансовая служба, администрация, службы снабжения и дистрибуции продукции.

За рыночные аспекты работы предприятия отвечают службы сбыта и маркетинга.

## **СЛЕДСТВИЯ**

Компании, уделяющие основное внимание производственной стороне своей деятельности, больше сосредоточены на приобретении дефицитных ресурсов для обеспечения производства, нежели на удовлетворении потребностей потребителей. Тем самым, они совершают огромную ошибку, которая зачастую дорого им обходится, особенно, в периоды быстрого изменения потребительских требований. В равной мере это справедливо также для государственных учреждений и некоммерческих организаций, которым угрожает потеря финансирования и помощи спонсоров, если они игнорируют интересы своих основателей и финансирующих организаций.

Компании, сосредоточенные на рыночных аспектах своей деятельности, стремятся к лучшему выполнению своих обязательств в отношении поставок товаров и предоставления услуг, а также – к сохранению своей доли рынка в меняющихся внешних условиях и к завоеванию новых рынков.

Службы маркетинга многих организаций часто вынуждены заниматься решением краткосрочных проблем в ущерб работе на долгосрочную перспективу. Это также является крупной ошибкой руководителей таких организаций, заставляющих маркетинговые службы заниматься преимущественно оказанием поддержки службе сбыта, вместо того, чтобы защищать будущие интересы своей организации.

Управление большинством проектов в настоящее время осуществляется без участия специалистов по маркетингу. Как показывают проведенные опросы, в большинстве организаций создаваемые ОУП уходят корнями в ИТ-службы и подчиняются генеральному директору. В некоторых отраслях, где ОУП формируют из представителей конструкторско-технологических служб, как, например, в автомобильной промышленности, эти офисы могут находиться в подчинении у главного инженера. ОУП может находиться в подчинении у других главных специалистов компании, но редко можно привести пример, когда службы маркетинга



направляют работу ОУП или когда специалисты по маркетингу хотя бы представлены в его составе. В результате, часто оказывается, что решения о том, какие проекты следует разрешить выполнять или заказать на стороне, принимаются, только исходя из производственных, а не рыночных аспектов деятельности организации. Соответственно, управление проектами осуществляют представители служб, относящихся к этой стороне организации.

Как следствие сказанного, большинство организаций, которые приходилось посещать авторам, обладают совершенно несбалансированными портфелями проектов, в которых преобладают проекты, относящиеся к производственным аспектам их деятельности, и слишком мало проектов, затрагивающих рыночные аспекты.

Всякой организации в течение отпущенного ей срока существования приходится сталкиваться с трудностями, обусловленными недостаточным спросом на ее продукцию, который не способен оправдать ее накладные расходы и препятствует повышению стоимости ее акций. В результате компаниям приходится прибегать к радикальному урезанию своих расходов и сокращениям лишнего персонала.

В периоды, когда организация сталкивается с падением спроса и прибегает к временному сокращению производства и числа работников, количество выполняемых ею проектов часто не только не уменьшается, но, напротив, растет. Каждый руководитель в это время ищет новые пути к достижению целей своего подразделения. Соответственно, растет давление на руководителей проектов и спрос на все виды ресурсов для их выполнения.

В это время задача увеличения сбыта товаров и услуг становится жизненно важной для выживания предприятия. Поэтому критичным фактором, определяющим успешность решения этой задачи, является ускоренная и успешная реализация именно тех проектов, которые необходимы организации, к числу которых относятся, прежде всего, правильно выбранные маркетинговые проекты.

## **ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ**

Для правильного выбора маркетинговых проектов необходимо учитывать три основных соображения, определяющие возможность приобретения компанией долгосрочных конкурентных преимуществ и ее безопас-

ное существование в кратко- и долгосрочной перспективе. Эти соображения вполне осознанно игнорируют внутренние свойства продукции, поставляемой предприятием, поскольку многие, наиболее успешные компании далеко не всегда поставляют на рынок самые лучшие товары, но обладают отлично поставленным маркетингом.

- Грамотный маркетинг должен обеспечивать компании конкурентные преимущества на ближайшие 2-5 лет, не требуя обычно серьезных изменений предлагаемых ею товаров и услуг. Такой маркетинг адресуется к наиболее важным потребностям потребителей продукции, которые выходят за рамки ее наиболее очевидных потребительских свойств. На деле маркетинговые службы должны предлагать такие изменения в политике организации, благодаря которым предлагаемые ею продукция или услуги должны выглядеть революционным образом в глазах потребителей и обладать преимуществами, недоступными для конкурентов. Один из примеров подобной маркетинговой политики детально рассмотрен в книге Дж. Кендалла\*. Некоторые другие примеры будут разобраны ниже.
- Сегментирование рынка должно понизить риски компании, связанные с экономическими потрясениями и циклическими колебаниями в определенных отраслях или географических зонах. Кроме того, сегментирование рынка позволяет занимать рабочую силу, которой располагает предприятие, в производстве продукции для разных сегментов, создавая, тем самым, чувство защищенности у работников и повышая уровень их удовлетворенности. Очень важно, но далеко не просто, добиться того, чтобы работники предприятия были довольны своими рабочими местами, но это гарантирует отсутствие препятствий для проявления ими своих творческих способностей и стремлений к постоянному совершенствованию своей работы.
- Необходимость сосредоточения усилий компании на каком-либо одном аспекте ее деятельности, имеющем особое значение для завоевания лидирующих позиций на рынке, с тем, чтобы обеспечить на порядок лучшие, чем у ближайших конкурентов, показатели именно в этом аспекте, например, превосходить их на 500 и более процентов. Этот подход будет рассмотрен в следующей главе.

\* Gerald I. Kendall, *Securing the Future, Strategies for Exponential Growth Using the Theory of Constraints*, St. Lucie Press. Boca Raton, FL, 1997, Orman Grubb Case Study, pp. 237-247

## МАРКЕТИНГОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ОТ КОТОРОГО НЕЛЬЗЯ ОТКАЗАТЬСЯ

Многие организации тратят огромные силы и средства, стараясь придать дополнительные потребительские свойства предлагаемым ими товарам и услугам. Это особенно характерно для компаний, участвующих в производстве сложной или высоко технологичной продукции, и для предприятий, выпускающих изделия, постановка которых на производство потребовало значительных инженерных усилий. Чем больше доработок претерпевает продукция ради расширения ее потребительских свойств, тем сильнее предприятие замыкается на своем внутреннем развитии, чтобы поддерживать свои способности производить все более сложные товары и услуги и осуществлять их техническую поддержку. Этот подход также влечет за собой стремительный рост количества проектов, выполняемых такой организацией.

Прекрасным примером для иллюстрации сказанного выше служат компании, работающие в области высоких технологий и, особенно, те из них, которые внедряют у себя комплексные программные средства планирования ресурсов предприятия (ERP). За время, прошедшее с их появления, эти программные средства приобрели столь большие возможности, что это повлекло за собой, по крайней мере, два последствия, отрицательно сказывающихся на их дальнейшем распространении. Во-первых, покупатели отказываются платить столь высокую цену за программные средства, возможности которых они используют только, примерно, на 5-10%. Во-вторых, резко затруднилось обслуживание этих программных продуктов, сложность которых со временем растет по спирали. Эти проблемы очень ярко описаны Голдраттом в его книге *«Необходимо, но недостаточно»*<sup>\*</sup>.

Если задаться простым вопросом, чем обусловлены претензии потребителей к компании, то поиск ответа на него неизбежно приведет к тем проблемам, которые возникают у потребителей при взаимодействии с данной организацией. Но подобная информация зачастую бесполезна для грамотного формулирования маркетинговых предложений, от которых потребители не в силах отказаться. Для этого необходимо знать ответ относительно того, какие особенности политики компаний, укоренившиеся в отрасли, больше всего волнуют участников рынка. Под укоренившейся отраслевой политикой понимается то, что вызывает претензии потре-

<sup>\*</sup> Eliyahu M. Goldratt, *Necessary But Not Sufficient*, North River Press, Great Barrington, MA, 2000

лей не к одной, отдельно взятой компании, но ко всем предприятиям отрасли. Например, нет недостатка в таких проблемах у компаний, занимающихся авиационными пассажирскими перевозками. Вот только некоторые примеры политики и практики авиакомпаний, приводящих пассажиров в бешенство.

- Невозможность использования льгот за накопленные мили налета самолетами компании в некоторые периоды времени, которые держатся в секрете при объявлении о льготах.
- Дополнительные сборы за изменения в бронировании билетов и негибкая система изменения брони (ныне дополнительные сборы за изменения в бронировании билетов доходят до \$100 за один билет).
- Интенсивное использование пересадок в узловых аэропортах, заставляющих пассажиров толкаться в переполненных терминалах с плохим питанием и длинными очередями к стойкам регистрации.
- Прерывание полетов из-за технических проблем с оборудованием.
- Отсутствие достоверной информации о задержках вылета.

Голдратт полагает, что организация, сумевшая переломить одну или большее число отрицательных составляющих укоренившейся отраслевой политики, доставляющей неудобства потребителям, приобретает, по крайней мере, два важных преимущества. Во-первых, конкурентам бывает сложно копировать ее достижения, поскольку политика, особенно считавшаяся долгие годы стандартной для отрасли, трудно поддается изменениям. Во-вторых, это позволяет организации легко увеличить число потребителей и завоевать конкурентные преимущества на срок до двух лет. Все это происходит в результате отказа компании от укоренившейся в отрасли политики и неспособности конкурентов немедленно последовать ее примеру.

В примерах из практики, описанных в литературе и непосредственно наблюдавшихся авторами, встречаются случаи завоевания компаниями конкурентных преимуществ на более продолжительные сроки, до пяти лет. Вот только некоторые из подобных примеров.

1. Производство мебели. — Общепринятая в мебельной отрасли практика включает предоставление покупателям скидок только в зависимости от объема единичного заказа, что заставляет оптовых торговцев заказывать мебель в больших количествах, например, в размере трехмесячных или полугодовых закупок у одного поставщика, не зная, каков будет спрос покупателей на заказанную мебель. Кроме того, такая практика заказов, помимо других ограничений, описанных в книге Кендалла «Обеспеченное будущее», заставляет тратить

- оптовиков большие средства на хранение лишних запасов мебели на складах. Другим элементом политики производителей мебели является установление минимального объема бесплатной доставки товара, что заставляет оптовых торговцев реже производить пополнение запасов определенных наборов мебели, теряя при этом покупателей.
2. Медицинские лаборатории. — Лаборатории предпочитают выдавать врачам данные исследований в стандартизованном формате вместо того, чтобы проводить исследования на заказ с учетом индивидуальных врачебных пожеланий. В то же время, они отказываются передавать свои данные в стандартном формате для объединения в компьютерной системе информации, получаемой от разных лабораторий.
  3. Производитель парогенераторов. — Ограничивается поставками произведенного оборудования на энергетические предприятия вместо предоставления потребителям всего комплекса услуг, оставляя того наедине с проблемами технического обслуживания и ремонта сложного оборудования.
  4. Производитель стеклянных изделий, поставляемых другим предприятиям. — Стандартная политика заключается в поставках разнообразных изделий в случайной последовательности и замене разбитых изделий в сроки, определяемые обычным временем выполнения заказа на их изготовление.
  5. Банки, работающие с частными клиентами. — Обычная политика заключается в необходимости заполнения большого количества документов для получения кредитов или займов под залог с последующим ожиданием
  6. Издатели. — У издателей принято прятать свой самый ценный ресурс — художников-графиков, подальше от клиентов, чтобы те их не беспокоили на начальной стадии разработки дизайна издания. Таким образом, они стараются избежать бесконечных переделок и ухудшений внешнего вида изданий по советам клиентов.
  7. Закупки медицинских товаров для больниц. — Больницы объединяют свои покупательные способности в рамках специализированных закупочных организаций (GPO), обслуживающих несколько больниц определенного региона и заключающих крупные контракты с поставщиками. К сожалению, в политике закупок, проводимой GPO, есть свои отрицательные побочные эффекты, связанные с тем, что больницы оказываются сложным доказательством необходимости приобретения новых или нестандартных товаров, не включенных в контракты GPO с поставщиками.

Каждое маркетинговое предложение по-своему уникально. Даже внутри одной отрасли может быть по нескольку таких уникальных предложений.

В подходах компаний к маркетингу имеется одна общая проблема: выдвигаемые ими идеи часто оказываются слишком простыми для копирования конкурентами. Например, конкурентами очень просто скопировать снижение цен на предлагаемые компанией товары. Им достаточно минут или нескольких часов, чтобы повторить или даже превзойти предлагаемое снижение цен.

Маркетинговые программы многих компаний носят не стратегический, а скорее тактический характер. Например, отделы маркетинга затрачивают много усилий на проведение распродаж, на участие в торговых выставках, на рекламу, на издание брошюр и каталогов, разработку новых упаковок и другие аналогичные мероприятия. Их сотрудники с трудом могут припомнить, когда они последний раз встречались с собственными клиентами или клиентами своих конкурентов.

Для того чтобы добиваться заметных улучшений деловых показателей и поддерживать их путем разработки привлекательных для потребителей маркетинговых предложений, компания должна предпринять следующие шаги.

1. Исследовать и документально обобщить претензии, предъявляемые рынком не только к самой компании, но и ко всем предприятиям отрасли. Для этого требуется посетить некоторых существующих и перспективных клиентов. Порой потребители не могут точно сформулировать свои претензии, отвечая на простые вопросы. Компании требуется получить от них сведения относительно того, какие у них возникают осложнения при взаимодействии с предприятиями отрасли. Информацию подобного рода можно скорее получить от руководителей или вице-президентов по закупкам компаний-потребителей, нежели от рядовых работников отделов снабжения.
2. Провести тщательный анализ того, как связана хотя бы одна из выявленных претензий потребителей с общепринятыми в отрасли политической и практикой. Результаты анализа следует использовать при проведении презентаций для потребителей, чтобы показать им, какие отрицательные последствия для них несет в себе существующая политика.
3. Установить пути изменения компанией сложившейся практики работы с клиентами, которые могли бы придать ей заметные отличительные особенности в глазах потребителей.

4. Апробировать предлагаемые изменения внутри компании, чтобы выявить и исключить любые связанные с их внедрением неприятности до того, как приступить к их осуществлению.
5. Провести предварительную проверку предлагаемых изменений на ограниченном числе специально отобранных потребителей, чтобы выяснить, достаточно ли привлекательно они выглядят для клиентов, чтобы подтолкнуть их к расширению деловых связей с компанией.
6. Провести обучение сотрудников службы сбыта в части продвижения выработанного, привлекательного для клиентов, маркетингового предложения.

Голдратт называет описанную выше процедуру «мафиозным предложением», подразумевая, что организация делает клиентам такое предложение, от которого те не в силах отказаться\*. Авторы предпочитают более консервативный термин – «привлекательное маркетинговое предложение», введенный компанией Bobcock & Wilcox. Дополнительные примеры содержатся в модулях учебной программы Goldratt Satellite Program, посвященных маркетингу и сбыту продукции.

## СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА

Часто политика и стратегия организации в области ценообразования не ориентируют ее сотрудников на необходимость поиска дифференцированных подходов к потребителям, хотя любой рынок фактически является сегментированным по своей природе. По определению Голдратта, сегментированным называют такой рынок, на котором цена и количество товара, продаваемого в одной его части, абсолютно не зависят от цен и объемов продаж этого же товара в других его частях.

Например, цена и объемы продаж леденцов M&M в аэропортах могут быть совершенно не связаны с их ценами и объемами продаж в магазинах, расположенных вне аэропортов. Заметим, кстати, что цены на товары, продаваемые в аэропортах, не могут назначаться совершенно произвольно, хотя некоторые продавцы придерживаются на этот счет другой точки зрения.

Сегментирование рынка дает компании значительные преимущества, если ей удастся продавать одни и те же товары или услуги в 15-20 сегментах с независимыми экономическими циклами. Эти преимущества допол-

---

\* Здесь прямое цитирование известной книги М. Пьюзо «Крестный отец» и еще более популярного одноименного фильма Ф.Коппола

нительно умножаются, если компании удастся обслуживать разные сегменты с использованием одних и тех же ресурсов.

Огромные преимущества сегментирования рынка обусловлены тем, что при спаде в одном сегменте, обусловленном любыми причинами — экономическими, действиями конкурентов или государственным регулированием, компания имеет возможность перебросить свои ресурсы в более процветающие сегменты, поддерживая, таким образом, объемы продаж, прибыли и стоимость акций и, одновременно, сохраняя рабочие места для своих сотрудников.

Зачастую организации не прибегают к сегментированию рынка или проводят его столь эффективно, как могли бы, по одной простой причине. Они убеждены в том, что существует некоторая минимальная, «честная» цена на их товар или услуги, которая покрывает все накладные расходы и приносит им «справедливую» прибыль. Такой подход влечет за собой смертельно опасную для компаний тактику установления цен на их товары и услуги, совершенно не соответствующую тому, что действительно хорошо для самой компании и для разных сегментов рынка.

Например, какой может быть цена на некоторый инструмент, скажем, на электрическую пилу, которым домовладелец пользуется от силы несколько раз в год? Допустим, от \$35 до \$50. Какой может быть цена такой же пилы для мастера, работающего с ней каждый день, и которому она продается как профессиональный инструмент с 5-летней гарантией? Очевидно, что она может быть ему продана по цене \$125, хотя, сам о себе, профессиональный инструмент практически ничем не отличается от бытового.

Авторам известна одна компания-производитель рессор для грузовиков, которая сумела отлично наладить сегментирование рынка сбыта своей продукции. Ранее она выпускала рессоры только для комплектации новых грузовиков марки North American Trucks. Естественно, когда экономика вступила в полосу спада, компания была вынуждена увольнять работников и, в один момент, дошла до такого состояния, что была готова закрыть весь свой завод.

Компания первой проникла на вторичный рынок автомобильных комплектующих, начав продавать свои рессоры в качестве запасных частей. Когда спрос на новые грузовики упал, потребность в запасных частях поднялась на небывалую высоту. Тем самым, компания явила отличный пример правильного подхода к сегментированию рынка сбыта своих товаров. Следующим ее шагом в этом направлении стало проникновение на некоторые европейские рынки.



Сегментирование рынка служит надежной защитой для предприятия до тех пор, пока компания тщательно сегментирует именно рынки сбыта, но не собственные ресурсы. Конечно, для компании выгоднее быть представленной хотя бы в двух сегментах рынка, чем в одном. Но для того, чтобы обладать надежной защищенностью и предсказуемостью, отвечающим критериям Деминга, стратегия организации должна быть нацелена на работу, как минимум, в 15-20 сегментах рынка.

Приведем некоторые примеры сегментирования рынков в различных отраслях.

1. В авиационных компаниях цена билета для пассажира, заказавшего его накануне отлета, может составлять \$500, в то время, как пассажиру, заказавшему его за два месяца, этот же билет обойдется всего в \$175.
2. Компании, занимающиеся прокатом автомобилей, устанавливают дифференцированные цены для постоянных деловых клиентов и для случайных арендаторов.
3. Отели и мотели для увеличения количества клиентов практикуют специальные цены на номера, заказываемые в последнюю минуту или через Интернет.
4. Производители компьютерных чипов могут повышать цены на свою продукцию в три раза, если срок выполнения заказа составляет менее недели при стандартной продолжительности в один месяц.
5. Кабельные телевизионные компании устанавливают цены на подключение и аренду оборудования в диапазоне от \$10 до \$100 в месяц, в зависимости от того, какие телевизионные каналы желает смотреть клиент.
6. Рестораны могут вдвое снижать цены на свои блюда для клиентов, приходящих в более раннее время.

## РЕЗЮМЕ

В большинстве организаций, которые довелось посетить авторам, наблюдается очень серьезный сдвиг тематики выполняемых проектов в сторону совершенствования самого предприятия, то есть производственных аспектов его деятельности, в ущерб решению рыночных проблем. Кроме того, многие внутренние усовершенствования мало или совсем не влияют на существующие ограничения в деятельности компаний и, таким образом, не содействуют повышению ее доходов и достижению стоящих перед ней целей.

В маркетинге также наблюдается преобладание проектов, нацеленных на решение скорее тактических, нежели стратегических задач. Маркетинговая стратегия организации должна обеспечивать ей приобретение как краткосрочных, так и долговременных конкурентных преимуществ. Для этого она должна выходить за пределы, образно говоря, совершенствования «ловушек для потребителей». Ее служба маркетинга обязана выявлять проблемы, с которыми потребители сталкиваются при общении со всеми предприятиями отрасли, не замыкаясь только на пропаганде потребительских свойств товаров, производимых компанией. Решив хотя бы одну из этих проблем, особенно, из числа тех, что непосредственно затрагивают кошельки потребителей, компания способна приобрести конкурентные преимущества на срок от 2 до 5 лет.

Еще одним способом защиты компании от изменений во вкусах потребителей и колебаний экономической конъюнктуры может служить сегментирование рынка. При этом компании должны стремиться быть представленными в 15-20 изолированных сегментах рынка, колебания спроса в которых, желательно, не должны совпадать по фазе. Успешно справляющиеся с решением этой задачи организации очень внимательно подходят к сегментированию именно рынка, а не собственного персонала, обслуживающего отдельные рыночные сегменты. Благодаря этому, они имеют возможность оперативно перебрасывать своих работников на обслуживание более процветающих сегментов при изменениях экономической ситуации.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ**

- 9.1 Должны ли службы маркетинга и сбыта всегда быть подчинены одному и тому же вице-президенту компании, поскольку они решают сходные задачи?
- 9.2 Какие три аспекта маркетинга, по наблюдениям авторов, упускает из виду большинство организаций?
- 9.3 Какие вопросы следует задавать существующим или перспективным клиентам компании, чтобы иметь возможность проанализировать состояние рынка и выдвинуть привлекательные для потребителей маркетинговые предложения?
- 9.4 Почему действительно привлекательное маркетинговое предложение трудно поддается копированию конкурентами?

- 
- 9.5 Как долго на практике занимают анализ рынка и формулирование привлекательных маркетинговых предложений? Как скоро организация сумеет ощутить весомые результаты от такого предложения?
- 9.6 Приведите примеры общепринятой практики или укоренившейся отраслевой политики, существующих в двух отраслях из числа тех, примеры которых не приведены в книге. Каким образом компания может изменить такую политику, чтобы получить конкурентные преимущества?
- 9.7 Каким образом принятое определение процесса сегментирования рынка способно заставить организацию изменить ее подходы к ведению бизнеса с существующими клиентами?
- 9.8 Приведите известные примеры сегментирования рынка, отличающиеся от уже содержащихся в книге.
- 9.9 Составьте близкий к реальности прогноз судьбы организации, которая не способна выдвигать привлекательные маркетинговые предложения и не практикует стратегию сегментирования своего рынка. Обоснуйте свой прогноз.
- 9.10 Какие службы из числа упомянутых в книге должны участвовать в выборе и окончательном установлении маркетинговой стратегии организации?

## Глава 10. ГАРАНТИРОВАННОЕ БУДУЩЕЕ. ЗАВОЕВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА СРОК ДО 10 ЛЕТ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЙ

---

Для того чтобы хорошая, устойчиво работающая, предсказуемая компания вошла в число отраслевых лидеров, ей недостаточно пользоваться теми рецептами, которые были рассмотрены в предыдущих главах. Некоторые качества, которыми должны обладать руководители, стремящиеся превратить свою компанию в наиболее успешно работающее предприятие отрасли, блестяще описал Джим Коллинз еще в книге *Built to Last*, соавтором которой он является, и развил это описание в своем новом, последнем по счету бестселлере\*.

Компании, чтобы обладать долговременными преимуществами перед конкурентами, могут превосходить их по разным показателям. Например:

- скорость роста стоимости акций открытых акционерных компаний в течение 10 и более лет должна устойчиво, в несколько раз превышать среднюю по отрасли;
- выбор одного или двух факторов, по которым компания намного превосходит конкурентов, с тем, чтобы увеличить свое превосходство в разы;
- наличие внутренних регуляторов, позволяющих развиваться без утраты контроля за собственным ростом. Согласно исследованиям Дж. Коллинза, одним из наиболее мощных из числа подобных регуляторов может служить правильный подбор и расстановка исполнителей. Этот вывод также подтверждается в цитируемой ранее книге *Execution*.

---

\* James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and others don't*, HarperCollins, New York, 2001

Составной частью выработки стратегии организации должно быть выявление факторов, которые смогут стать основой для завоевания долгосрочных конкурентных преимуществ. Для того, чтобы превратить мечты о превосходстве в реальность, требуется также точное и профессиональное управление десятками разнообразных проектов в различных областях деятельности компании. Вот несколько примеров выбора таких факторов превосходства и их практического применения в различных отраслях.

- **Автомобилестроение.** Здесь таким фактором в 70-80-е г.г. прошлого века являлось качество продукции. Есть примеры того, как компаниям удавалось повысить те показатели качества автомобилей, которые больше всего интересуют конечных пользователей, в несколько раз. Например, уровень дефектности автомобильных деталей удалось понизить с начального уровня, характеризуемого несколькими бракованными деталями на тысячу, до уровня считанных дефектов на миллион произведенных деталей. Удалось в несколько раз сократить число составных частей, из которых собираются автомобили. Потребители теперь могут целый год эксплуатировать автомобили без специального технического обслуживания. Японские производители автомобилей выбрали именно потребность в техническом обслуживании в качестве главного фактора конкурентоспособности и получили по нему превосходство над конкурентами, которым владели почти 15 лет.
- **Банки.** Оформление заемных закладных, занимавшее ранее несколько недель, ныне длится считанные минуты. Этого удалось добиться путем использования возможностей Интернет.
- **Универсальные магазины.** Представьте себе магазин, вероятность найти в котором нужный товар (одежду, бытовую технику, бакалейные товары, товары для садоводства, CD, поздравительные открытки и т.д.) намного выше, чем в остальных. При этом он, как правило, торгует по более низким ценам, чем конкуренты, и с гарантированным качеством товаров. Сеть магазинов WalMart, обладая именно такими преимуществами, сумела превзойти конкурентов в несколько раз по размерам доходов и прибыли. Вместе с тем, еще больше впечатляет устойчивость, с которой WalMart добивается подобных успехов.
- **Азартные игры.** Благодаря увеличенному в несколько раз по сравнению с конкурентами размеру выигрыша Джек-пот, организаторы супер-лотерей, проводимые одновременно в нескольких штатах, продают в несколько раз больше лотерейных билетов по сравнению с организаторами лотерей, проводимых в отдельных штатах независимо.

- **Предприятия быстрого питания.** Для того чтобы превзойти конкурентов, таким предприятиям следует предлагать клиентам блюда, в несколько раз менее калорийные. Этот рекламный ход следует дополнить несколькими другими факторами, например, представлением рекорсменов по потере веса, большим разнообразием диетических блюд, более настойчивой рекламой, что позволяет придать компании имидж более заботливо относящейся к здоровью своих посетителей. Именно подобные меры позволили сети Subway® завоевать первое место в рейтинге 500 лучших франчайзинговых компаний по оценкам журнала *Entrepreneur Magazine*.
- **Интернет-провайдеры.** Основным различием между провайдерами в середине и конце 90-х г.г. было предоставление пользователям телефонного или скоростного, по специально выделенным каналам доступа в Сеть. За пользование таким доступом клиенты были готовы платить по \$50 в месяц. Ныне их число стало намного больше и продолжает расти.
- **Кабельное и спутниковое телевидение.** Сколько принимаемых каналов можно считать достаточным для потребителей? В начале 1990-х г.г. кабельное телевидение предлагало всего несколько каналов. Когда на рынке ТВ-услуг появилось спутниковое телевидение, оно увеличило число предлагаемых каналов в несколько раз. Следующим шагом стала передача цифрового сигнала, позволяющего придать телевизионной картинке кинематографическое качество. В настоящее время, кажется, уже не осталось факторов, по которым ТВ-провайдер способен получить превосходство над конкурентами. Что станет следующим таким фактором? Возможно, им станет предоставляемая пользователю возможность выбирать для просмотра кинофильм по собственному вкусу из библиотеки со случайным доступом, содержащей многие сотни или даже тысячи картин.

## ВЫЯВЛЕНИЕ ФАКТОРОВ ЭКСПОНЕНЦИАЛЬНОГО РОСТА

В каждой отрасли существует множество разнообразных факторов, определяющих потребительский спрос. Ныне многие потребители, если не большинство из них, при выборе товаров и услуг из числа представленных на рынке учитывают всего несколько ключевых факторов. Поэтому для того, чтобы организация могла выдерживать конкуренцию на рын-

ке, она должна поддерживать, по крайней мере, средний уровень указанных факторов выбора. В этой связи уместно одно важное замечание. *Тот фактор, который организация выбрала для того, чтобы превзойти по нему всех конкурентов, может не входить в число основных, определяющих конкурентоспособность компании в настоящее время, но обладает предпосылками к тому, чтобы стать таковым в будущем.* Этот фактор сейчас может иметь значение всего для 10% существующих покупателей, но может стать главным для значительного процента покупателей в недалеком будущем.

При анализе значимости различных факторов для современных потребителей, факторы, подобные тому, о котором говорилось выше, редко выходят на первый план. Голдратт располагает их на концах распределения относительной значимости факторов выбора, но при этом остроумно замечает: «Там где мы видим хвост, там обычно находится и собака».

Например, опросы покупателей, проводившиеся в 1970-х г.г., показали, что, хотя качество входило в первую десятку факторов, определяющих предпочтения покупателей автомобилей, но располагалось далеко от главных параметров, учитываемых подавляющим большинством автомобилистов. Японцы сумели переломить предпочтения покупателей, совершив скачок в качестве производимых автомобилей, улучшив его на порядок. Другой пример относится к часовой промышленности. В 60-е г.г. качество часов было главным фактором, и покупатели стремились приобретать швейцарские часы, за которыми закрепился имидж изделий отличного качества. В 1980-е годы на первый план выдвинулись технические возможности часов, которые у многих ассоциировались с внедрением электроники и наступлением эры цифровых технологий. Покупателей стали отдавать предпочтение часам с цифровыми дисплеями, часам с будильниками, подающим звуковой сигнал каждый час, умеющим показывать время в разных часовых поясах и т.д. Много ли подобных часов производила тогда швейцарская часовая промышленность?

Любой товар обладает множеством характеристик, которые могут послужить факторами, определяющими его конкурентоспособность. К их числу относятся: скорость поставки, возможность изготовления на заказ изделий разного цвета и формы, с разными дополнительными свойствами, быстрота сервисного обслуживания, качество товара и его сервиса, разнообразие номенклатуры товаров, место и близость географического расположения производителя, упаковка, время и аккуратность выполнения заказа, кривая обучаемости, возможности для обучения эксплуатационного персонала и т.д. Компании, стремящиеся стать лучшими в своей отрасли,

должны отобрать из всего этого множества факторов какой-то один и полностью сосредоточиться на достижении подавляющего превосходства именно по нему.

## **ПРИМЕР ВЫБОРА ГЛАВНОГО ФАКТОРА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ПРОЕКТОВ, ВЫТЕКАЮЩИХ ИЗ ЭТОГО ВЫБОРА**

Рассмотрим, в качестве примера, сеть предприятий быстрого питания, в которую входит несколько тысяч предприятий, работающих на условиях франчайзинга. Эта сеть выбрала в качестве главного фактора конкурентоспособности, по которому она намерена радикально превзойти конкурентов, так называемый. «выбор здоровой пищи». До того, как остановиться на нем, вероятно, рассматривались и иные факторы из тех, что перечислены ниже.

- **Цены.** Этот фактор вряд ли способен обеспечить компании долгосрочные преимущества, особенно, в тех случаях, когда у конкурентов уже есть наготове более дешевые альтернативы.
- **Притягательность для детей.** Этот фактор сложно принимать в расчет, поскольку все предприятия, работающие под маркой сети, занимают небольшие помещения, в которых трудно выделить место для приема детей.
- **Разнообразие выбора.** Этот фактор имеет некоторое значение, но его полноценному использованию препятствует слишком простое оборудование, которым располагает большинство предприятий сети. Вместе с тем, в рамках предложений по здоровому питанию вопросы разнообразия предлагаемых блюд должны учитываться.
- **Убранство помещений.** Будучи важным для сетей экзотических ресторанов (например, национальной кухни), декор помещений не обладает значительным потенциалом в конкурентной борьбе, особенно, как показывают опросы посетителей, в индустрии быстрого питания.
- **Чистота и опрятность.** В этой части многие сети быстрого питания сильно деградировали за последние 10 лет. Очевидно, что этот фактор непосредственно ассоциируется у посетителей с понятием здорового питания. Но, вместе с тем, трудно рассчитывать добиться ощутимого для потребителей, значительного превосходства над конкурентами по этому показателю.



- **Скорость обслуживания.** Предприятия быстрого питания уже добились рекордного показателя скорости обслуживания, доведя время выполнения заказа клиента в среднем до 4 минут. Постановка задачи, заслуживающая внимания, может быть сформулирована следующим образом: довести это время до 1 минуты и менее, но при этом возникнут очень значительные проблемы с логистикой.

Выбрав в качестве главного фактора конкурентной борьбы лозунг здорового питания, организация решила, что предлагаемые ею блюда должны быть в несколько раз менее калорийными, чем те булочки с различными начинками, которыми торгуют ее крупнейшие конкуренты. Для внедрения предполагаемого снижения калорийности блюд, подаваемых в тысячах предприятий франчайзинговой сети, потребовалось реализовать следующие проекты.

1. Разработка самих блюд (сэндвичей, булочек с начинками).
2. Проведение сравнительного анализа новых блюд с продукцией конкурентов по калорийности и содержанию жиров.
3. Проведение маркетингового исследования с целью обоснования новой концепции и выбора стратегии ценообразования.
4. Апробирование новой концепции на нескольких предприятиях сети.
5. Выверка и распечатка новых меню.
6. Разработка новой технологии и методов выпечки широкой номенклатуры булочек с различными наполнителями и запахами.
7. Подбор кандидатуры на роль «лица фирмы», рекламирующего ее новый имидж.
8. Разработка рекламной компании.
9. Заключение договоров на рекламу с печатными и электронными средствами массовой информации.
10. Приобретение поддержки и понимания новой концепции со стороны всех предпринимателей, работающих под торговой маркой сети.
11. Заказ нового оборудования.
12. Разработка стратегии обучения персонала и внедрения новой концепции в мировом масштабе.
13. Пересмотр системы отпуска блюд с целью ее приспособления к новой концепции.
14. Проведение разнообразных маркетинговых исследований с целью отслеживания результатов внедрения новой концепции питания, сохранения передовых позиций в соревновании с конкурентами, обеспечения позитивной реакции потребителей и т.д.

Приведенным списком далеко не исчерпывается перечень необходимых проектов. Однако, организация, правильно выбравшая направление развития и располагающая собственным ОУП, способна выполнить их быстро и профессионально. При отсутствии ОУП, все эти проекты, так или иначе, придется выполнить, но отсутствие координации и целенаправленности приведет к тому, что их выполнение растянется на многие годы вместо 1-2 лет.

## **ПОЧЕМУ ОБРЕТЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТРЕБУЕТ ПРИМЕНЕНИЯ ДРУГИХ СТРАТЕГИЙ**

Когда организация выбирает какой-либо единственный фактор и стремится повысить свою конкурентоспособность по нему в несколько раз, то для этого обычно требуются кардинальные изменения и перестройка работы всей компании. Поскольку изменения затрагивают компанию целиком, то их проведение должно быть превосходно скоординировано. Достаточно единственного неверного шага одной функциональной службы, чтобы дискредитировать идею и потерпеть поражение в ее внедрении.

Важно, чтобы еще в самом начале пути все сотрудники были уверены в собственных силах и убеждены в возможности столь значительного усовершенствования компании. Кроме того, все системы организации должны обладать достаточной устойчивостью, чтобы многократное увеличение объемов продаж за короткий период времени не привело к саморазрушению компании. Это означает, что компания должна обладать предсказуемыми системами во всех областях своей деятельности и располагать необходимыми регуляторами своих производственных возможностей в соответствии с ростом рыночного спроса на ее продукцию. Компания также должна уметь ступенчато регулировать спрос в соответствии с постепенным увеличением ее производственных мощностей.

Выполнение перечисленных условий означает, что компания должна сначала внедрить те идеи, которые рассматривались в предыдущих главах книги. Высшее руководство должно обладать единым и целостным видением своей организации. Применяемые руководителями оценки деятельности подразделений должны быть нацелены на поощрение командного духа. Члены руководящей команды предприятия должны уметь подчинять себя и руководимые ими службы существующим в организации ограни-

чениям. Они обязаны вселять уверенность в подчиненных, которые в своей работе должны руководствоваться лозунгом: «Мы способны сделать все, что захотим».

Кроме того, опыт доказывает, что многие члены руководящего состава компаний состоят из людей, которых психологи относят к личностям А-типа, или к лидерам. Такие люди очень агрессивны, неистовы и не признают отрицательных ответов на любые вопросы. Хотя такие особенности их характера способствуют внедрению изменений в организациях, но зачастую создают и некоторые отрицательные побочные эффекты. Такие люди склонны принимать односторонние решения, не учитывающие их последствия для других подразделений.

Как указывает Коллинз в своей книге *Good to Great*, генеральный директор компании должен уметь оценивать членов своей команды и избавляться от людей, не обладающих способностями комплексного видения проблем организации.

## **РОЛЬ ОУП В ВЫРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ДОЛГОВРЕМЕННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

ОУП призван играть ведущую роль в исполнении краткосрочных и долгосрочных стратегических планов организации. В отсутствие ОУП этой гигантской по трудоемкости работой занимаются по совместительству высшие руководители организации или их непосредственные подчиненные. В результате работа остается не сделанной вообще или растягивается на многие годы.

Вместе с тем, существует одно, но важное обстоятельство, препятствующее современным ОУП в исполнении подобной роли. Учитывая современный уровень знаний персонала ОУП, большая его часть должна предварительно пройти курс интенсивного обучения методам стратегического планирования.

Авторам приходилось наблюдать громадные различия между ОУП, работники которых прошли подобное обучение, и теми, где их обучение не проводилось. Для подобного обучения лучше всего подходит процесс «4х4» (его первые четыре дня). К счастью, Голдратт выполнил выдающуюся работу, создав серию из восьми учебных модулей, которые стали бесценными источниками знаний, не требующих для своего приобретения предварительных инвестиций. Для просмотра этих модулей по спутниковым ТВ-каналам не требуется никакой предварительной подготовки, хотя

они снабжены перечнем дополнительной литературы, включающим 20 книг разных авторов по тематике модулей.

Альтернативой учебным модулям Голдратта может стать приобретение и изучение литературы, описывающей отдельные звенья цепей поставок. Но такой подход требует значительно более продолжительного времени и больших расходов. Кроме того, чтение разрозненных книг не способствует выработке требуемого комплексного подхода к решению задач стратегического планирования.

Процесс «4х4» может быть использован для определения последовательности поэтапного превращения просто хорошей компании в отраслевого лидера. ОУП при этом должен обеспечивать соблюдение следующей, общей последовательности этапов перестройки компании.

1. Внедрение системы оценок и комплексного понимания всех систем организации, способствующих целостному поведению сотрудников. На этом этапе должны быть исключены противоречия внутри организации и ошибочные подходы к оценкам исполнителей, исключены оценки, ведущие к утрате мотивации сотрудников.
3. Придание устойчивости всем системам, прежде всего, работе операционных служб, управлению проектами, системе дистрибуции.
4. Выработка привлекательных для потребителей маркетинговых предложений, позволяющих перевести существующие ограничения из разряда внешних во внутренние и создать, тем самым, для компании конкурентные преимущества на срок до двух лет.
5. Проведение сегментирования рынка на многочисленные сектора (предпочтительно, на 15-20 сегментов) для повышения устойчивости организации и создания возможностей для использования одних и тех же трудовых ресурсов для обслуживания разных сегментов и завоевания новых рынков.
6. Выявление фактора, по которому организация способна обеспечить многократное превосходство над конкурентами и создать для себя конкурентные преимущества на 10-летний срок. Запланировать для подразделений проекты, нацеленные на решение этой задачи, и определить последовательность их выполнения.

Способность ОУП решать перечисленные задачи не возникает сама по себе, естественным путем. Однако, если организация желает, чтобы ее ОУП действительно приносил пользу, она должна признать необходимость переключения его внимания с тривиальных вопросов на решение стратегических задач.

## РЕЗЮМЕ

Для того, чтобы организация из просто хорошей превратилась в лидера своей отрасли, необходимо нечто большее, помимо умения формулировать привлекательные маркетинговые предложения. Она обязана выявить факторы, воздействуя на которые организация может стать лучшей в мире. Обычно для этого достаточно выделить всего один такой фактор, но для того, чтобы организация смогла многократного усилить свои конкурентные преимущества в этой части, могут потребоваться титанические усилия.

Поиск путей такого развития организации требует ее интенсивной внутренней перестройки и реализации многочисленных проектов, выполнение которых всеми функциональными службами должно быть отлично скоординировано ради достижения конечной цели. Для этого обычно требуется много лет напряженной работы, большая выносливость и выдержка высшего руководства организации.

Поэтому, перед тем, как приступить к решению столь грандиозной задачи, руководители компании должны обеспечить внедрение стратегий, придающих устойчивость ее внутренним системам, и испытать на практике хотя бы одно существенное маркетинговое предложение, способное вселить в работников всех служб уверенность в достижимости поставленной цели. Кроме того, в организации должен быть стабильный ОУП, способный обеспечить выполнение не менее 95% проектов в установленные сроки, в пределах выделенных бюджетов и в полном объеме.

Представляется логичным возложить на ОУП координирующие функции при решении поставленной задачи. Получив необходимую подготовку в области стратегического планирования, сотрудники ОУП способны обрести глубокое понимание всех проектов, выполняемых в организации, что является необходимым условием успеха в решении поставленной задачи.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 10.1 Выберите одну отрасль и опишите какой-либо один фактор, по которому возможно усиление компании в несколько раз. Назовите, какие изменения потребуются для этого в компании, и покажите, как эти изменения способны создать ей долговременные конкурентные преимущества.

- 10.2 Какие факторы способны повлиять на розничную книжную торговлю?
- 10.3 Почему руководство компании должно настаивать, чтобы ОУП контролировал внедрение подобной стратегии?
- 10.4 Какие негативные последствия может иметь для организации ее переход к созданию 10-летних конкурентных преимуществ до того, как она внедрила привлекательные маркетинговые предложения и стабилизировала все свои системы?
- 10.5 Правда ли, что внедрение стратегии, нацеленной на один фактор, создающий конкурентные преимущества на 10-летний срок, и реализация привлекательного маркетингового предложения – практически одно и то же?
- 10.6 Предположим, что организация выявила фактор, способный обеспечить ей 10-летние конкурентные преимущества. Допустим также, что часть членов руководящей команды организации относится к психологическому типу А, т.е. неспособно играть в команде. Генеральный директор решил заменить таких руководителей. Чем следует заняться в первую очередь – заменить руководителей или начать выполнение проектов, обеспечивающих приобретение конкурентных преимуществ?
- 10.7 Почему сейчас ОУП обычно не привлекают к основным работам по стратегическому планированию?

**Часть 3. ПОДРОБНЕЕ  
ОБ ОФИСЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТАМИ**

---

## **Глава 11. СОВЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ ПРОЕКТОВ**

---

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТОВ В ОТСУТСТВИЕ ОУП**

Чем чревато отсутствие ОУП или Совета по управлению проектами в организации? Некоторые скептики утверждают, что в управлении проектами мало что изменилось со времен строительства египетских пирамид. Единственное существенное отличие заключается в способах наказания людей, не выполнивших порученную им работу вовремя. Если раньше их просто убивали, то теперь мы стали более цивилизованными и всего-навсего увольняем провинившихся работников.

Контроль выполнения проектов в организациях может вестись разными способами. Расходы по проектам отслеживает финансовая служба, но, зачастую, она не ведет учета расходов по отдельным проектам. За использованием трудовых ресурсов следит отдел кадров, который, также как и финансовая служба, также не контролирует отдельные проекты. Задача этих подразделений состоит в отслеживании финансовых и трудовых затрат по отдельным подразделениям в соответствии со структурной схемой организации или по отдельным статьям расходов в соответствии с принятой системой бухгалтерских счетов. Исключение составляют компании, занимающиеся исключительно выполнением проектов такие, как строительные компании, компании, занимающиеся постройкой судов и другие, им подобные.

Финансовый отдел и отдел кадров обычно не занимаются обобщением данных по проектам в привязке к стратегическим целям организации. Они также не располагают временем и соответствующей квалификацией, чтобы непосредственно отслеживать ход выполнения проектов и своевременно вмешиваться в него. Авторы не намерены критиковать эти подразделения, но просто отмечают, что они не только не осуществляют управ-



ление многочисленными проектами, выполняемыми в организации, но, как правило, не способны собирать и представлять руководству необходимые исходные данные для успешного управления портфелями проектов. Все это ведет к экономическим потерям, которые в отчетах о прибылях и убытках компании обычно не отражаются, как непосредственно связанные с управлением проектами. Поэтому важной задачей представляется открыть руководству глаза на реальную цену управления проектами. В этой связи, рассмотрим, прежде всего, механизм возникновения потерь, о которых шла речь выше.

## ИСПОЛНЕНИЕ БЮДЖЕТА – ПУСТАЯ ТРАТА ДЕНЕГ

В большинстве организаций каждая функциональная служба имеет утвержденные бюджет и штатное расписание, причем основной оценкой ее деятельности служит исполнение бюджета в пределах утвержденного штатного расписания.

Зачастую исполнителей определенного проекта назначают из числа специалистов разных подразделений. Если для выполнения важного проекта, например, своевременной разработки новой продукции в ответ на возникшие угрозы со стороны конкурентов, требуются более квалифицированные исполнители, то функциональные подразделения обычно сопротивляются их выделению. В конце концов, у них есть собственные штатные расписания, которые трудно изменить. Кроме того, у руководителей этих подразделений есть собственные проекты, которые они предпочитают поддерживать в первую очередь. Им требуется, чтобы их подчиненные, числящиеся в штатном расписании, занимались этими проектами, а не работали над реализацией чужих инициатив.

Финансовые службы и отделы кадров обычно очень неохотно идут на изменения бюджетов и штатных расписаний в сторону их увеличения. Поэтому часто приходится наблюдать задержки в выполнении жизненно важных проектов или торговлю вокруг выделения для них необходимых ресурсов. Обычно руководители подразделений готовы выделить своих подчиненных для работы над чужими проектами, но только при условии увеличения бюджетов и расширения штатов.

В то же время, поскольку функциональным подразделениям приходится вести долгие и напряженные баталии в борьбе за бюджеты и штатные расписания, то, добившись желаемого, им приходится вести другие игры. Когда загрузка подразделения снижается, его руководство затевает

локальные проекты с тем, чтобы поддерживать полную занятость сотрудников и истратить все выделенные бюджетные деньги.

В отсутствие ОУП, каждое подразделение организации отстаивает собственные интересы, а генеральный директор выступает в роли арбитра в спорах между ними. Вместе с тем, генеральные директора обычно не располагают временем, терпением и должными навыками управления проектами, чтобы отслеживать соответствие всех выполняемых в организации проектов ее стратегическим целям. Консультируя различные организации в части правильного составления портфеля проектов, авторы вновь и вновь наблюдают то удивление, с которым их высшее руководство узнает о реальном числе реализуемых проектов. Для них оказывается настоящим шоком обнаружение огромного числа проектов, никак не связанных с достижением стратегических целей организации. Но это лишь одна из причин пустого расходования средств.

## **КУДА ИДТИ? ПОТРЕБНОСТИ В КООРДИНАЦИИ И ОПТИМИЗАЦИИ**

Отслеживание соответствия проектов стратегическим планам организации требует точного знания процедур прохождения проектов на различных уровнях организации. Проекты и программы, реализуемые с участием нескольких функциональных подразделений, нуждаются в должной координации, которая очень важна, поскольку, при ее отсутствии, организация вряд ли сумеет добиться выполнения плановых заданий в части доходов, расходов, инвестиций и их окупаемости. Поэтому требуется хорошо отлаженное управление затратами и рисками переделок выполненных работ или брака при их выполнении.

Вопросы контроля соответствия проектов целям и стратегии организации и координации проектов рассмотрены в главе 4, где на рис. 4.2 и 4.3 представлены схемы, иллюстрирующие способы увязки проектов со стратегией компании.

После того, как утвержденный стратегический план организации переведен на язык конкретных проектов, подлежащих выполнению (см. рис. 4.3), Совет по управлению проектами заинтересован в том, чтобы иметь возможность отслеживать прогресс, достигнутый в продвижении к наменным стратегическим целям. Для того, чтобы такое отслеживание было осмысленным, требуется стандартизация рабочих планов всех подразделений и отчетов о ходе их выполнения. В отсутствие ОУП, обеспечиваю-

шего координацию проектов и разработку простых и эффективных стандартов в области планирования и отчетности, во многих организациях решение этой задачи оказывается затруднительным.

Индивидуальные методы работы исполнителей могут широко варьироваться даже в пределах одного подразделения. Само по себе, наличие подобных вариаций не представляет особой проблемы. Однако, для получения осмысленных результатов наблюдений за ходом выполнения проектов, необходимо, чтобы в организации все говорили на одном языке и чтобы в ней существовало единое понимание всего того, что касается рабочих планов, решаемых задач и контроля за выполнением планов.

Например, одно из подразделений для оценки выполнения проекта может пользоваться методикой освоенного объема, которая считает равноценными все работы, предусмотренные планом проекта. Поэтому отчет о ходе выполнения проекта, подготовленный на основе этой методики, может сообщать о том, что проект выполнен на 50% запланированного объема работ, когда фактически к данному моменту завершено только 10% работ, относящихся к критическому пути сетевого графика проекта. Другие подразделения в отчетности могут использовать методы критического пути или критической цепочки. Поэтому до тех пор, пока отчетность не будет стандартизована, ОУП не будет располагать реальной картиной хода выполнения всех проектов.

Помимо стандартизации рабочих планов и методов оценки хода их выполнения, исполнители проектов нуждаются в ускорении проводимых ими работ и в устранении угроз срыва сроков их завершения. ОУП, пользующийся полной поддержкой со стороны высшего руководства, способен собирать критически важную информацию и передавать ее исполнителям, чтобы помочь им в решении указанных задач.

## **СОВЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ**

В состав Совета входят члены высшего руководства предприятия или его филиала. Задача Совета состоит в том, чтобы направлять работы по проектам и принимать решения. Когда начальная стадия его формирования завершена, то Совет обычно собирается на свои заседания один раз в месяц.

В большинстве организаций новые заявки на выполнение проектов, требующие рассмотрения на Совете, возникают, по крайней мере, раз в месяц, не считая необходимости принятия решений по информации о хо-

де выполнения наиболее важных проектов. На некоторых предприятиях, работающих в быстро меняющихся условиях, Совет может собираться еженедельно. Заседания Совета могут также проводиться в связи с поступлением новых требований потребителей, с настоятельной необходимостью рассмотрения заявок на выполнение новых проектов или в связи с реорганизациями предприятия. Известны примеры, когда Советы на некоторых предприятиях собираются раз в квартал, но, по мнению авторов, такой подход вряд ли оправдан. В этом случае Совет будет слишком медленно реагировать на изменения, происходящие на рынке, в экономике или внутри самого предприятия, и не сможет парировать внешние угрозы.

Главными задачами Совета являются анализ и руководство определением приоритетов проектов, включенных в портфель проектов предприятия. Определение приоритетов проектов позволяет руководителям и членам команд исполнителей проектов корректировать свои графики работы в соответствии с относительной значимостью проектов, установленной руководством предприятия. Эта информация жизненно важна для сокращения времени и сил, затрачиваемых на разрешение конфликтов вокруг распределения ресурсов между проектами, для обеспечения выполнения проектов с той скоростью, которая достаточна для исполнения стратегических планов организации.

Авторы называют процесс определения приоритетов проектов «принудительным ранжированием», понимая под ним придание каждому проекту собственного приоритета, не дублирующего приоритеты, установленные для других проектов. Таким образом, не допускается наличие в организации 10 разных проектов, каждому из которых присвоен приоритет №1.

Результатами обсуждений на Совете, в частности, могут быть:

- утверждение или отклонение предложений по запуску новых проектов;
- запуск утвержденных проектов (под запуском понимают формальное начало работ по проекту в отличие от утверждения, после которого проект ставят в очередь на выполнение);
- приостановка запущенных проектов;
- прекращение проектов (этим вежливым термином Совет обозначает, что проекты полностью ликвидируются);
- официальная расстановка приоритетов проектов;
- отправка заявки на дополнительное рассмотрение (обычно такое рассмотрение требуется для заявок на новые проекты, по которым отсутствует достаточная информация для принятия решения или выявлены не до конца изученные проблемы);

- перераспределение ресурсов в соответствии с установленными приоритетами проектов;
- стратегические решения, связанные с ресурсным обеспечением проектов;
- рассылка принятых решений в соответствии с утвержденным перечнем.

## НАЧАЛО РАБОТЫ

В большинстве организаций, где отсутствуют хорошо организованные Советы по управлению проектами, принятие решений о приоритетах проектов обычно возлагают на руководителей функциональных подразделений, отвечающих за производственные аспекты деятельности предприятий. Чаще всего такие решения должен принимать ИТ-директор предприятия или CIO\*. Результаты такого определения приоритетов оказываются крайне неэффективными, поскольку между руководителями служб в любой организации всегда существуют противоречия относительно распределения ресурсов. Так, например, принимая подобные решения, CIO часто не может отказать руководителям других служб без далеко идущих для себя деловых, политических или социальных последствий. Таким образом, передача процесса принятия решений на уровень Совета по управлению проектами позволяет организации работать более спокойно и способствует заметному улучшению отношений между ее подразделениями.

Первое заседание Совета должно быть посвящено установлению приоритетов для всех уже запущенных и важнейших из числа предлагаемых новых проектов. В заседании должны участвовать руководители всех функциональных служб и генеральный директор предприятия или руководитель филиала.

Если цели и значение этого собрания должным образом доведены до всех служб, а его проведение поддержано генеральным директором, то все руководители служб обязательно найдут время, чтобы принять в нем участие. Более подробно о пропаганде значения концепции создания ОУП

---

\* В настоящее время русским эквивалентом английскому термину CIO (Chief Information Officer) является термин «ИТ-директор». Под ним понимают высококвалифицированных профессионалов, глубоко понимающих закономерности своего бизнеса, отвечающих за поддержку бизнес-процессов предприятия с помощью информационных технологий, обладающих для этого необходимыми полномочиями и реально влияющими на принятие решений. — *прим. ред.*

ради получения поддержки этой идеи со стороны руководителей служб рассказано в главе 26.

К сожалению, многие ОУП не умеют должным образом наладить работу Совета по управлению проектами с самого начала. В этой связи вспоминается следующий пример.

СЮ страховой компании средней величины, которую консультировали авторы, не мог шагу ступить из своего кабинета, чтобы не столкнуться с кем-либо из менеджеров многочисленных подразделений компании, обслуживаемых его подчиненными, и не выслушать их претензии по поводу не соблюдения сроков совместных работ. При этом он был убежден в том, что большинство этих задержек происходит не по вине его службы. Дела шли настолько плохо, что в коридорах компании уже перешептывались, называя СЮ первым кандидатом на увольнение.

Авторы посоветовали СЮ попытаться организовать Совет по управлению проектами, объяснили ему, как добиться воплощения планов по созданию Совета, и что ему для этого надлежит делать. СЮ обратился с предложением о создании Совета к руководителям других служб компании, но те поначалу не согласились с ним. Тогда он самостоятельно, в одностороннем порядке провел определение приоритетов проектов в портфеле проектов компании и разослал свои оценки приоритетов руководителям функциональных служб и подразделений. Таким образом, почва для обсуждения была подготовлена.

Авторы рекомендовали СЮ разъяснить руководителям, какую пользу они смогут извлечь из участия в Совете, после чего снова пригласить их собраться, чтобы основать его. На этот раз они согласились, но поначалу были настроены очень враждебно по отношению к этой идее. В первом заседании приняло участие свыше 25 руководителей функциональных подразделений. Не успел СЮ, по совместительству руководивший ОУП, произнести пару слов, как поднялся один разгневанный главный специалист и заявил: «Хотелось бы знать, могу ли я покинуть собрание. У меня полно работы, и я действительно не желаю здесь оставаться. Почему СЮ не может заниматься всем этим сам?». СЮ имел совершенно убитый вид, когда попытался ответить на эту тираду, но один из авторов книги, присутствовавших на заседании, ответил вместо него. Он сказал следующее: «Нам очень жаль, что Вы не можете остаться. Можете нас покинуть, но перед тем, как уйти, от Вас требуется только одно. Скажите, кому Вы доверяете голосовать от Вашего имени. Таким образом, когда мы будем голосованием определять приоритеты различных проектов, включая и те, которыми занимаетесь Вы, этот человек имел бы право голосовать так же, как бы Вы голосовали сами».

Большинство собравшихся в зале заседаний к этому моменту уже неоднократно конфликтовали друг с другом по поводу распределения ресурсов, и поэтому среди них не нашлось никого, кому бы он имел возможность доверить свое право голоса. В конце концов, ему пришлось заявить: «Хорошо, я остаюсь на некоторое время. Давайте покончим с этим».

Таким образом, Совет, в котором были представлены руководители служб, отвечающих как за производственные, так и рыночные аспекты работы компании, приступил к устранению перекоса в распределении приоритетов проектов в сторону решения производственных проблем, который был допущен СЮ, представлявшим интересы производственных служб. На первом заседании Совета был составлен первый перечень приоритетно ранжированных проектов.

Теперь СЮ получил возможность сосредоточить работу своей службы на поддержке всех проектов организации, не опасаясь, что эти проекты выбраны ошибочно. Это также сказалось положительно на профессиональной карьере СЮ, которая пошла в гору, и вскоре он был включен в число совладельцев компании.

## **СТАНДАРТНАЯ ПРОЦЕДУРА РАБОТЫ СОВЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ**

Совет производит принудительное ранжирование проектов организации на основе консенсуса, достигнуто руководителями функциональных подразделений или их представителями. При этом порядок реализации проектов и программ определяется с учетом взаимосвязей между ними, исходя из условия наиболее эффективного решения общих стратегических задач организации на текущий финансовый год.

Перед заседанием Совета управляющий портфелем проектов или другое лицо, выполняющее в составе ОУП его функции, должен разослать всем членам Совета и другим руководителям, которых могут затронуть принимаемые Советом решения, материалы, освещающие состояние выполняемых проектов и соответствующие рекомендации. Эти материалы должны содержать:

- сводный обзор состояния всех запущенных проектов из портфеля компании с указанием их связей с целями организации;
- предлагаемые изменения портфеля проектов, касающиеся его дополнения, запуска, приостановки или прекращения проектов с соответствующими обоснованиями и допущениями;

- оценки различных вариантов изменений портфеля проектов с указанием их возможных последствий с учетом принятых допущений;
- рекомендации ОУП или управляющего портфелем проектов;
- особые мнения и предположения, отличные от предложений ОУП;
- сопроводительную документацию, включая таблицы анализа возможностей и рисков, информацию о выполнении графиков и бюджетов проектов.

ОУП обеспечивает административную поддержку и помощь Совету, выполняя при этом обязанности, перечисленные ниже, и предоставляя необходимые данные.

1. ОУП предварительно обрабатывает всю отчетную и иную документацию, относящуюся к проектам, для представления Совету и другим руководителям организации. Составной частью такой обработки является отсеивание всех лишних подробностей для того, чтобы высветить основные проблемы, требующие руководящего вмешательства и принятия решений со стороны Совета.
2. Обработка накопленной информации по проектам, имеющей отношение к исполнению стратегического плана на текущий финансовый год.
3. Подготовка вариантов выполнения вновь предлагаемых проектов.
4. Организационное обеспечение работы Совета, включая подготовку графика проведения заседаний, повесток дня, составление и распространение отчетных материалов.
5. Подготовка, издание и распространение перед заседанием Совета докладов о состоянии и прогнозах выполнения оперативных планов.
6. Администрирование модели установления приоритетов проектов от имени Совета.

## УПРАВЛЕНИЕ НАЗНАЧЕНИЕМ ПРИОРИТЕТОВ

Ключом к эффективному назначению приоритетов должно быть простота и понятность применяемых подходов для всех менеджеров организации. В управлении определением приоритетов проектов имеется две стороны. Во-первых, должна быть выработана модель назначения приоритетов, приемлемая для всех руководителей функциональных подразделений, а, во-вторых, — обеспечено выполнение проектов этими подразделениями в соответствии с установленными приоритетами, разрешение основных конфликтов, связанных с распределением ресурсов, и



содействие плавному протеканию процесса выполнения всех проектов внутри организации.

Каждый руководитель имеет право вносить в Совет для рассмотрения на очередном заседании любые предложения, связанные с изменениями приоритетов проектов. Вместе с тем, особое значение имеет подготовительная работа, проводимая управляющим портфелем проектов совместно с исполнителями. Руководство должно четко представлять влияние предлагаемых к реализации проектов или изменения приоритетов уже выполняемых проектов на цели компании, приоритеты каких проектов следует изменить, как это повлияет на уже запущенные проекты и на достижение целей организации.

Ниже приведен пример простой схемы установления приоритетов проектов, учитывающей два основных элемента – возможности для организации, создаваемые проектом, и риски, с ним связанные. Внутри каждого элемента выделены составляющие, влияние которых оценивают по пятибалльной шкале, где 0 соответствует отсутствию влияния, а 5 – максимальному влиянию. Веса всех составляющих внутри каждого элемента приняты одинаковыми.

1. Возможности

- а) Влияние на цели организации – 25%;
- б) Скорость окупаемости затрат – 25%;
- с) Соответствие долгосрочной стратегии – 25%;
- д) Производительность на единицу стратегических ресурсов – 25%;

2. Риски

- а) Технические – 20%;
- б) Рыночные – 20%;
- с) Выполнимости – 20%;
- д) Связанные с требованиями закона – 20%;
- е) Финансовые – 20%.

Эта концептуальная модель признает у организации наличие как финансовых, так и иных, нефинансовых целей. Скорость окупаемости затрат на проект относится к возможностям достижения финансовых целей, а влияние на другие цели – к тому, как проект соотносится с нефинансовыми целями организации. Вместе с тем, установление равных весов оценок влияния проекта для всех видов целей организации признает, что важные проекты, затраты на которые окупаются медленнее, могут иметь большее значение для достижения организацией своих целей.

Составляющая оценки приоритетов «Соответствие проекта долгосрочной стратегии организации» свидетельствует о приверженности данной концепции идеям, изложенным Коллинзом в его книге *«Good to Great»*. Превращение организации в лучшую в мире не может произойти за короткий срок, а большинство компаний так никогда и не становятся великими просто потому, что они часто меняют направления своего развития или хватаются за любую открывающуюся возможность, вместо того, чтобы подходить выборочно к их оценке.

Составляющая «Производительность на единицу затраченных стратегических ресурсов» признает ограниченность стратегических ресурсов, определяющих возможное число проектов, реализуемых компанией в течение года. Например, в одной компании, с которой приходилось работать авторам, исполнителями большинства проектов были работники группы информационных технологий, которые отвечали за все внутренние компьютерные системы, наряду с поддержкой веб-сайта компании и интерфейсов приема заказов потребителей.

Стратегический ресурс (в рассматриваемом примере таким ресурсом являются сотрудники ИТ-службы) больше, чем какие-либо иные группы ресурсов, определяет количество проектов, которое способна выполнить организация, и число возможных внедренных изменений в ее работу. Например, проект, приносящий \$10 млн. дополнительной прибыли, но потребляющий 50% стратегических ресурсов, может быть менее выгоден для организации, чем проект, приносящий всего \$5 млн., но требующий привлечения 10% стратегических ресурсов. В данном случае, если организация способна в течение года выполнить всего 2 проекта первого типа и заработать \$20 млн., то проектов второго типа она может за год выполнить 10, что принесет ей \$50 млн.

Фактор риска служит модификатором оценок приоритетов проектов. Некоторый проект может выглядеть весьма привлекательно с точки зрения предоставляемых им возможностей для организации, но его привлекательность резко падает с учетом рискованности.

Одним из факторов риска является его технический аспект. Риски, связанные с проектом, растут при использовании в нем новых, непроверенных технологий. Применение комплексных технологий и территориальная рассредоточенность проектов также увеличивают риски. Если для своего успешного завершения проект требует существенного повышения технической подготовки и уровня знаний исполнителей, то связанные с ним риски также растут. Еще одним фактором техниче-

ского риска является совместимость применяемых в нем технологий с теми, что уже существуют в организации. Существуют также технические риски, связанные с информационным обеспечением. Например, если проект зависит от использования больших массивов данных, специально собираемых из многих источников, то его риски значительно превышают риски проектов, основывающихся на уже имеющейся информации.

Другим фактором риска служит рынок. Это относится к внедрению нового товара или услуги, востребованность которых на рынке пока неизвестна. Возможные недостатки новой продукции также рискованны, особенно применительно к потребительским товарам или к продукции большого социального значения.

Риски третьего типа относятся к возможности доведения проекта до успешного завершения. Они зависят от того, выполняла ли организация проекты подобного типа ранее. Если для реализации проекта требуется создание новых подразделений в организации или значительное перераспределение обязанностей внутри нее, то все это повышает риск неудачи. Точно также растет риск в связи с необходимостью внедрения новых процессов ведения бизнеса для реализации проекта. Если же перечисленные выше факторы действуют одновременно, то соответствующий риск многократно возрастает.

Риски, связанные с законодательством, последнее время сильно возросли, особенно, в Северной Америке. Расходы, связанные с судебными разбирательствами, уже поставили некоторые компании на грань банкротства и потребовали введения на них внешнего управления. Вместе с тем, некоторые судебные решения представляются излишне жесткими.

Финансовые риски могут отражать, какую долю своих капиталов должна потратить компания, чтобы выполнить проект, и какие дополнительные инвестиции могут потребоваться, чтобы должным образом наладить работы по проекту или прекратить его выполнение.

Организации имеют возможность модифицировать приведенную общую схему назначения приоритетов проектов с учетом существующих у них собственных проблем. Вместе с тем, схема должна оставаться простой и понятной всем руководителям предприятия. В главе, посвященной управлению портфелями проектов, рассмотренный подход к назначению приоритетов объединен с другими методами принятия стратегических решений в отношении портфеля проектов.

## **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССА НАЗНАЧЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ ПРОЕКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ ПРОЕКТОВ**

1. Определение стратегических целей организации на текущий или следующий годы.
2. Разработка бланков или таблиц для экспертной оценки факторов, определяющих приоритетность проектов.
  - 2.1. Установление подлежащих учету факторов, определяющих, какие возможности для организации создает выполнение того или иного проекта, и чем один проект, в этом смысле, лучше другого. Пример бланка для оценки указанных факторов приведен в табл. 11.1.
  - 2.2. Установление учитываемых факторов риска. Пример соответствующего бланка приведен в табл. 11.2.
  - 2.3. Установление относительной весомости отдельных и групп факторов. Приписывание каждому фактору и группе факторов «веса» в процентах, причем сумма весов всех факторов должны быть равной 100%. В табл. 11.1 и 11.2 приведены относительные веса отдельных факторов, относящихся к возможностям и рискам. Заметим, что весовые коэффициенты отдельных факторов могут различаться между отраслями.
3. Заполнение бланков оценки факторов возможностей и рисков проекта. (Заметим, что до того, как будут окончательно согласованы параметры оценки, следует заполнить, в качестве примера несколько таких бланков и разослать их руководителям, чтобы те имели возможность прочувствовать правила работы с ними).
4. Установление следующих дополнительных данных (см. табл. 11.3) для использования в бланках оценки приоритетов.
  - 4.1. Обобщенные финансовые параметры (чистая приведенная стоимость или затраты на работы по проекту и требующиеся инвестиции).
  - 4.2. Использование стратегических ресурсов организации.
  - 4.3. Расчетная оценка производительности на единицу стратегических ресурсов.

- 4.4. Влияние на ежегодные денежные поступления – в течение первых двух лет.
- 4.5. Предлагаемый ранг проекта (рассчитанный или оцененный интуитивно).
5. Разработка инструкции по заполнению бланков.

## **ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССА УСТАНОВЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ ПРОЕКТОВ – ВНЕДРЕНИЕ**

1. Получить разрешение Совета по управлению проектами на рассылку бланков оценки приоритетов проектов всем руководителям программ и проектов.
  2. Затребовать у всех руководителей программ и проектов получение утверждающих подписей вице-президентов, отвечающих за расходы, доходы и инвестиции компании на заполненных бланках оценки приоритетов проектов.
  3. Загрузить полученные данные с оценками приоритетов проектов в программу управления портфелем заказов или свести их в обобщенную таблицу.
  4. Провести несколько раз ранжирование проектов, принимая различные допущения. Например, определить ранги проектов, принимая в качестве главных приоритетов:
    - a) Движение ликвидности
    - b) Оценки рисков проектов
    - c) Чистую приведенную недельную стоимость стратегических ресурсов
    - d) Оценки возможностей, создаваемых проектом
    - e) Ранжирование стратегических активов
  5. Расположить программы и проекты, входящие в портфель в порядке убывания рангов, вычисленных при различных допущениях, упомянутых в п.4.
  6. Выработать рекомендации по назначению приоритетов проектов и программ с учетом всех рассмотренных факторов.
  7. Направить полученные результаты с пояснениями различных подходов к ранжированию проектов всем членам Совета по управлению проектами. Обратит внимание членов Совета на различия в приоритетах проектов в зависимости от используемых при этом критериев.
- Перечисленные действия позволяют сделать первое заседание Совета по управлению проектами значительно более продуктивным.

Таблица 11.1 Бланк для оценки приоритетности проектов по создаваемым ими возможностям для организации

Оценка приоритетности проекта: Разработка системы подключения компьютеров к Интернет по радиоканалу		
Фактор	Вес	Оценка
Оценки бизнес-целей по пятибалльной шкале: Непосредственно связана со стратегическим приоритетом – 5 Непрямая связана со стратегическим приоритетом – 1 Не связана со стратегическим приоритетом – 0		
<b>Бизнес-цели</b>	25%	11%
Расширение доли рынка или завоевание нового рынка	5%	5
Перекрестные продажи между филиалами	5%	0
Увеличение дохода	5%	5
Снижение затрат	5%	1
Уменьшение инвестиций	5%	0
<b>Влияние</b>	50%	40%
<b>На результаты для потребителей</b>	25%	
5 Решает значительные проблемы, общие для многих потребителей 4 Способствует выполнению обязательств перед многими важными клиентами 3 Повышает мнение потребителей о качестве услуг 2 Решает значительные проблемы, общие для нескольких потребителей 1 Способствует выполнению обязательств перед несколькими клиентами 0 Положительный эффект отсутствует или является отрицательным		4

<b>На стратегический потенциал организации</b>	25%	
5 Явная возможность занять лидирующие позиции в отрасли при значительной окупаемости средств, вложенных в развитие организации 4 Потенциальные возможности для расширения доли рынка и повышения конкурентоспособности 3 Может принести значительные стратегические возможности в будущем 2 Соответствует тенденциям развития отрасли 1 Представляет некоторый интерес 0 Вероятнее всего не даст никаких стратегических преимуществ		4
<b>Безотлагательность с точки зрения повышения конкурентоспособности</b>	25%	23%
<b>Преимущества, которые можно получить, если действовать быстро</b>	20%	
5 Безотлагательный проект – даст возможность захватить лидерство на рынке, если начать действовать немедленно 3 Проект дает возможность скачком обогнать конкурентов 1 Проект дает возможность идти в ногу с конкурентами		5
<b>«Окно возможностей» – сколько времени останутся в силе возможности, создаваемые проектом</b>	5%	
5 Определяется точностью соблюдения графика проекта 3 Сохраняется в течение полугода от настоящего момента 1 Сохраняется в течение года 0 Будет существовать вечно		3
<b>Суммарная оценка возможностей, создаваемых проектом</b>	100%	74%

Таблица 11.2 Бланк для оценки рисков проектов

Оценки рисков проекта: Разработка цифровой ИС для доступа по радиоканалу	Вес	Оценка
<b>Риски, связанные с продукцией/услугами</b>	40%	30%
<b>Потенциальный финансовый ущерб потребителей от дефектов продукции</b>	30%	5
5 Св. \$1 млн.		
3 От \$250 тыс. до \$1 млн.		
1 Менее \$250 тыс.		
<b>Соответствие законам штата и федеральным законам</b>	5%	0
5 Сомнительное		
3 Несоответствия известны, но могут быть устранены		
0 Нет известных проблем с законом		
<b>Влияние на общество (возможные катастрофы)</b>	5%	0
5 Вероятны серьезные катастрофы, освещаемые на первых полосах газет		
0 Проект не вызывает негативных последствий		
<b>Технические риски</b>	30%	21%
<b>Уровень новизны</b>	10%	3
5 Применяется новая, не опробованная на рынке технология		
3 Технология является широко доступной, но новой для предприятия		
1 Технология представляет собой модернизированный вариант уже применяемой на предприятии		
0 Обычная проверенная на предприятии технология		
<b>Подгонка архитектуры</b>	5%	3
5 ИС станет элементом стратегического значения для всего предприятия		
3 Есть возможности сделать ИС стратегическим элементом		
0 Не применяется		

<b>Доступ к базам данных</b>	15%	4
5 Требуется прямой доступ к главному компьютеру		
4 Требуется доработка существующего интерфейса доступа к данным		
0 Доступ не требуется		
<b>Реализуемость проекта</b>	50%	11%
<b>Преодоление законодательных барьеров</b>	10%	0
5 Требуется соблюдение внешних нормативных документов, никогда ранее не применявшихся на предприятии		
3 Требуется соблюдение обычных нормативных актов		
0 Законодательно установленные требования отсутствуют		
<b>Препятствия внутри организации</b>	15%	2
5 Требуется создание новых процессов, перестройка организации и применения операционных ресурсов, отсутствующих на предприятии		
4 Присутствуют любые два условия из перечисленных		
2 Присутствует любое одно условие		
0 Препятствия отсутствуют		
<b>Ресурсы</b>	5%	3
5 Требуется более одного руководителя проекта и участие нескольких служб предприятия		
3 Требуется один руководитель проекта и участие нескольких подразделений		
0 Только один руководитель проекта или небольшой проект с надежным ресурсным обеспечением		
<b>Суммарный риск</b>	100%	62%

Таблица 11.3 Наиболее важная информация о портфеле проектов

Анализ стоимости и доходов проектов									
Проект	Оценка воз- можностей, %	Оценка рисков, %	Чистая при- веденная стоимость (NPV), \$млн.	Инвестиции, \$млн	Загрузка стратегиче- ских ресур- сов, чел.-нед.	NPV в неде- лю, \$	Доход в 1-й год, \$ млн.	Доход во 2-й год, \$млн.	Предлагае- мый ранг проекта
Разработка устройств веб-доступа по радио- каналу для карманных компьютеров	76	62	\$35.00	\$15.0	507	69,034	-\$15.0	\$5.0	2
Разработка устройств веб-доступа по радио- каналу для портатив- ных компьютеров	65	51	\$7.00	\$2.0	320	21,875	\$1.0	\$3.0	3
Внедрение программ- ного продукта XYZ для решения финансо- вых задач	30	10	\$1.50	\$8.0	100	15,000	-\$8.0	\$0.5	5
Модернизация выхода в Интернет с исполь- зованием новой карты, конфигурации и т.д.	89	30	\$22.00	\$2.5	32	687,500	\$5.0	\$15.0	1
Разработка устройств защищенного веб-дос- тупа по радиоканалу для Вооруженных Сил	68	75	\$125.00	\$17.5	675	185,185	-\$8.8	-\$8.8	4



## УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Общая схема управления портфелем проектов организации показана на рис. 11.1. Она включает сбор данных, оценку хода выполнения проектов и программ, входящих в портфель, сопоставление достигнутых результатов с требованиями стратегического плана организации и составление отчетов. Решением всех перечисленных задач руководит ОУП, ежедневно или еженедельно получающий отчеты о состоянии проектов и скорректированные графики их выполнения для составления на их основе обобщенных отчетов о состоянии портфеля проектов в целом.

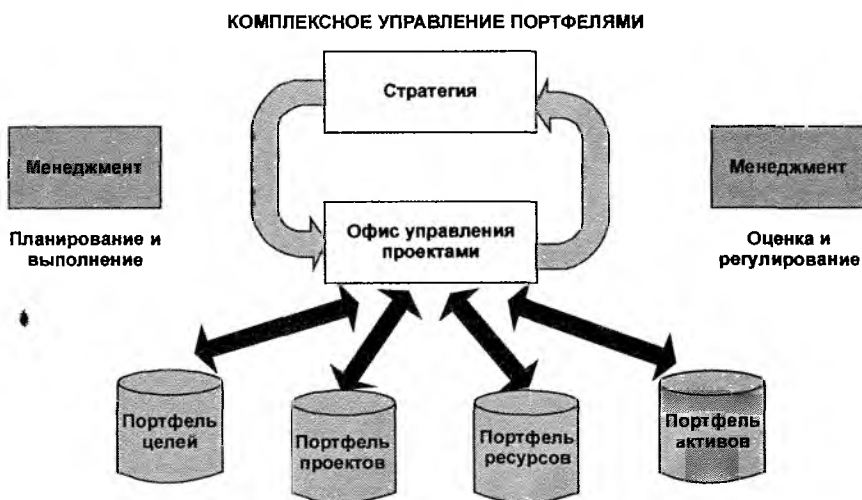


Рисунок 11.1 Схема процесса управления портфелями

В портфель проектов включают все инициативы, признанные имеющими важное значение для миссии организации. Портфель проектов содержит все работы, выполняемые в течение финансового года и, порой, выходящие за его пределы. Он включает все запущенные и выполняемые проекты, все проекты, ожидающие начала выполнения, а также – все законченные, закрытые или приостановленные проекты.

Портфель проектов отражает сведения о соответствии хода выполнения всех проектов стратегическому плану и об их связях с другими важными проектами, а также – об их возможностях служить предшественниками следующих проектов.

Совет по управлению проектами анализирует состояние портфеля с целью получения разнообразной информации. В частности, каждый член Совета хотел бы знать о том:

1. Как он выглядит по сравнению с коллегами?
2. Есть ли у проектов, которые он курирует, шансы на повышение рейтинга в принудительно установленном ранжировании?
3. Нет ли в организации дополнительных денежных средств для активизации работ и оказания помощи в выполнении существующих проектов?

## **ОТЧЕТНОСТЬ О ХОДЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ**

ОУП регулярно снабжает Совет по управлению проектами отчетами, в которых сравнивается состояние проектов с плановыми заданиями. Кроме того, ОУП составляет прогнозы хода выполнения проектов на 30, 60 и 90 дней с учетом имеющихся возможностей для их ускорения и угроз срыва сроков.

Подготовка таких отчетов требует сбора данных о проектах и наблюдаемых тенденциях в ходе их выполнения, который проводится через установленные промежутки времени. Эти данные позволяют выявлять проекты, выполняемые с превышением или с неполным расходом бюджета, раньше или позже установленных сроков, состояние которых вызывает опасения и так далее. Выявленные узкие места и характер трендов показателей выполнения проектов, содержащиеся в отчетах, указывают, улучшается или, наоборот, усугубляется ситуация с проектами в организации.

## **ПОИСК ПУТЕЙ ЭКОНОМИИ ЗАТРАТ НА ПРОЕКТЫ**

Когда руководители организации научатся правильно использовать информацию, предоставляемую ОУП, им будет проще как можно раньше использовать те возможности, которые открываются при выполнении проектов. Ниже перечислены некоторые из таких возможностей.

1. Ускорение выполнения проектов, взаимосвязанных с теми проектами, выполнение которых происходит быстрее запланированного.
2. Прекращение работ по проектам, необходимость в которых отпала.
3. Изменение рангов проектов в связи с изменениями в их важности.

4. Переоценка значимости стратегических целей предприятия при изменении внешней обстановки, например, в результате событий, аналогичных террористическому акту 11 сентября 2001 г.
5. Перераспределение важнейших ресурсов в пользу наиболее значимых проектов.
6. Выявление неизвестных ранее задержек хода выполнения проектов и поиск путей их преодоления.

Типичными отклонениями от планов проектов, отражаемых в отчетах о состоянии работ и в прогнозах, могут быть следующие.

1. Ожидание завершения приостановленных проектов.
2. Значительное недоиспользование выделенных средств. Многие менеджеры производственных подразделений стремятся, прежде всего, сокращать затраты на проекты, а не обеспечивать производительность при их выполнении. ОУП, правильно управляющий портфелем проектов, должен находить возможности для использования в других проектах части неизрасходованных средств на прерванные или законченные раньше срока проекты.
3. Неспособность руководителей наиболее важных проектов доводить их до стадии завершения.

ОУП, способный решать поставленные выше задачи, может значительно повысить окупаемость инвестиций в проекты и, как минимум, сэкономить организации до 10% капитальных затрат в течение года.

## РЕЗЮМЕ

Для достижения организацией всех стоящих перед нею целей особое значение имеют увязка выполняемых проектов со стратегическими целями и сокращение всеми доступными способами продолжительности выполнения наиболее важных проектов. Финансовые службы предприятий и отделы кадров, как правило, ориентированы не на отдельные проекты, а на взаимодействие с функциональными подразделениями. Поэтому ОУП может, при желании, достаточно легко стать главным фактором, определяющим успехи предприятий в решении стоящих перед ними задач.

Многие ОУП уходят корнями в производственные службы предприятий, которые отвечают за выполнение большинства проектов и где сосредоточена большая часть ресурсов. Во многих организациях за управление проектами отвечает СЮ. Для ОУП жизненно важное значение имеет передача управления портфелем проектов высшему руководству в лице Совета по управлению

проектами. Для этого он должен снабжать Совет необходимыми исходными данными для принятия обоснованных решений по установлению приоритетов и последовательности выполнения проектов.

Установление приоритетов проектов начинается со сбора информации, включающей оценки возможностей, создаваемых проектами, и сопряженных рисков, прихода и расхода денежных средств, использования стратегических ресурсов. После того, как утверждена общая схема назначения приоритетов и произведено ранжирование всех проектов, ОУП должен обеспечить обмен информацией, отслеживать ход выполнения проектов и содействовать правильному управлению портфелем проектов. Это заставляет сотрудников ОУП сосредоточить внимание на ускоренном выполнении наиболее приоритетных проектов, на предупреждении любых отклонений в ходе их реализации и на снабжении Совета по управлению проектами и других заинтересованных сторон необходимыми данными с тем, чтобы те постоянно находились в курсе событий.

### **ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ. УНИВЕРСИТЕТ ШТАТА ОКЛАХОМА**

Служба компьютеризации и информации (СКИ) Университета штата Оклахома отвечает за внедрение информационных технологий и техническую поддержку всех пользователей в Университете и восьми, входящих в его состав институтов. В этой службе занято 179 постоянных сотрудников и порядка 100 студентов. В 1996 г. СКИ решил внедрить в университетском городке платформу Lotus Notes. В то время СКИ представляла собой совокупность нескольких, функционально независимых и построенных по строго иерархическим принципам групп. С началом реализации проекта внедрения Lotus Notes потребовалась совместная работа и надлежащая координация усилий всех функциональных групп СКИ. Таким образом, этот проект стал поворотным пунктом к организации комплексного управления проектами внутри СКИ.

Впоследствии потребовалась еще более тесная координация проектов, выполняемых разными группами, каждая из которых сама отвечала за управление собственными проектами и ресурсами. Каждая группа выполняла свою часть общего проекта, но координация их работ не была отлажена должным образом. В результате часть работ по некоторым проектам была пропущена или забыта, что привело к возникновению конфликтов между СКИ и конечными потребителями ее услуг.

Поскольку каждая группа отвечала за свои собственные проекты, то часто ими выполнялось одновременно несколько проектов, а ресурсы тонким слоем размазывались между ними. Вполне обычным явлением была одновременная занятость одного исполнителя в 6-10 проектах. Как-то раз руководство СКИ потратило несколько недель, чтобы составить общее представление обо всех проектах, реализуемых службой. В результате получился перечень проектов, занявший 14 листов в формате таблиц Excel. Была предпринята попытка установить приоритеты проектов с тем, чтобы работать только по нескольким из них, признанных наиболее приоритетными, но этот шаг не решил всех проблем ресурсного обеспечения.

Одной из проблем назначения приоритетов стало то, что каждый руководитель группы считал собственные проекты наиболее важными, и зачастую распределение приоритетов определялось влиятельностью или пробивными способностями руководителей групп. В организации отсутствовала формализованная процедура согласования проектов, и практически каждый сотрудник имел возможность запустить собственный проект без согласования с руководством и без соблюдения общих правил их выполнения. В результате возникавших противоречий относительно приоритетов проектов, некоторые проекты выполнялись с большим отставанием от графика или не завершались вообще.

• В сентябре 2000 г., проанализировав информацию, поступившую от Gartner Group, СКИ учредила собственный ОУП, отвечающий особенностям ее работы. Установленными целями ОУП стали:

- управление наиболее важными, имеющими стратегическое значение проектами, выполняемыми силами нескольких функциональных групп;
- демонстрация образцовых подходов к управлению проектами;
- разработка и внедрение методов управления проектами в СКИ.

ОУП начал свою деятельность с выполнения ряда небольших, внутренних проектов, чтобы приобрести начальный опыт в этой области. Это позволило ОУП разработать и документально оформить лучшие методы и процедуры управления проектами. Ныне все утвержденные руководством СКИ проекты управляются ОУП, который следит за их соответствием целям организации. Кроме того, все контролируемые ОУП проекты выполняются по единому регламенту.

Руководство также пересмотрело применяемые методы назначения приоритетов проектов. Было принято решение иметь только один проект, имеющий высший приоритет, и осуществлять управление небольшим числом наиболее важных проектов, обычно, не более пяти, на более высо-

ком уровне по сравнению с остальными. Это не исключает возможности инициировать внутренние проекты в группах, но было решено, что проекты, обладающие наиболее высокими приоритетами, должны обеспечиваться необходимыми ресурсами в первую очередь, невзирая на риски задержек или срыва сроков второстепенных проектов.

Поскольку методы управления проектами ранее не применялись в организации, то почти все исполнители освоили их в процессе выполнения проектов, управляемых ОУП. Перед офисом были поставлены конкретные задачи, над решением которых он продолжает работать. К настоящему времени ОУП выработал методологию управления проектами с использованием сетевых графиков, пошагового контроля, типовых бланков и контрольных листов, а также выполняет функции центра обучения, репозитория собственных справочных материалов СКИ и информации о передовом опыте других организаций, ведет отчетность о ходе выполнения проектов. Для выполнения перечисленных функций ОУП постоянно планирует и проводит многочисленные мероприятия.

Работая в рамках возложенных на него функций, ОУП, имея в своем составе всего 3 человек, осуществил успешное управление 32 проектами. При этом все стратегически важные проекты были завершены, причем ОУП обеспечил значительно более эффективный обмен информацией между исполнителями проектов и внутри всего сообщества пользователей услуг СКИ.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 11.1 Обсудите, почему следует знать, какую пользу может принести ОУП, до установления требований к нему. Как работа ОУП может повлиять на деятельность Совета по управлению проектами?
- 11.2 Какую положительную роль может сыграть Совет по управлению проектами в выявлении и преодолении неблагоприятного развития событий в ходе выполнения проектов? Что вероятнее всего будет происходить в организации при отсутствии такого Совета?
- 11.3 Перечислите типовые стратегические цели коммерческих и некоммерческих организаций. Должны ли некоммерческие организации управлять результатами своих проектов?
- 11.4 Почему организации нуждаются в Совете по управлению проектами?
- 11.5 Дайте определение термину «принудительное ранжирование».

- 11.6 Обсудите, кто должен осуществлять принудительное ранжирование и в чем польза от такого мероприятия?
- 11.7 Обсудите роль ОУП в обеспечении работы Совета по управлению проектами.
- 11.8 Объясните, как следует внедрять в организации процессы установления приоритетов проектов.
- 11.9 Что обычно больше всего интересует членов Совета по управлению проектами в отчетах о состоянии и прогнозах хода выполнения проектов?
- 11.10 Не слишком ли многого мы ожидаем от Советов по управлению проектами? Обоснуйте ответ.
- 11.11 Поясните, какую помощь способен оказать ОУП руководителям организации в увязке ее тактических действий со стратегическими целями?
- 11.12 Обсудите, какую пользу приносит рассмотрение Советом состояния и хода выполнения проектов членам команд исполнителей, руководителям и спонсорам проектов, руководителям подразделений организации.
- 11.13 Какие отрицательные последствия для организации может иметь создание Совета по управлению проектами? Как их можно избежать на начальной стадии организации работы Совета?
- 11.14 По какой основной причине руководство организации могло бы допустить определенную самостоятельность Совета в инициировании проектов?

## **Глава 12. УВЯЗКА ХОДА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА СО СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

### **ПРИЗНАК ПРИБЛИЖАЮЩЕЙСЯ КАТАСТРОФЫ**

Примерно 97% от общего числа ОУП, с которыми приходилось сталкиваться авторам, жалуются на отсутствие заинтересованности руководителей организаций и надлежащего взаимодействия с ними. Может ли ОУП эффективно работать без прямого и непосредственного взаимодействия с руководством? Безусловно, нет. Выживание ОУП в составе организации зависит от его способности улучшить управление проектами. Такое улучшение означает прямое и непосредственное содействие достижению целей организации, за которые отвечают ее руководители. Если руководство не видит ощутимой пользы от существования ОУП или считает, что вклад офиса в достижение целей организации настолько незначителен, чтобы участвовать в его деятельности, то это должно служить для него сигналом тревоги. В таких условиях весьма вероятно, что ОУП, рано или поздно, будет ликвидирован и, что еще хуже, о его существовании скоро забудут точно также, как уже забыты многие другие, неудачные бюрократические затеи.

### **ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВНИМАНИЯ РУКОВОДСТВА**

Существует один, достаточно простой способ, с помощью которого ОУП может немедленно доказать свою полезность руководству организации и, соответственно, привлечь к себе его заинтересованное внимание. Для этого он должен увязать выполняемые проекты со стратегическими целями организации и показать функциональным службам, откуда они могут получить финансовую поддержку для выполнения этих проектов. Проиллюстрируем сказанное простым примером, который также демон-



стрирует, как связана выдвинутая концепция с рассмотренными выше теоретическими подходами, предложенными Демингом и Голдраттом.

Предположим, что в отрасли производства средств телекоммуникаций существует некоторая компания, которая выполняет в срок только 75% заказов, а остальные 25% – с опозданием, что заставляет потребителей искать других поставщиков. Компания убеждена в том, что вся проблема заключается в недостатке производственных мощностей. В то же время, компания считает, что она вкладывает избыточные средства в создание запасов некоторых изделий и полуфабрикатов, которые оборачиваются менее трех раз в год.

Компания поставляет телекоммуникационное оборудование, средний срок службы которого составляет около 9 месяцев. Поэтому дистрибуторы и дилеры не испытывают особой привязанности к определенной торговой марке. Таким образом, компания обязана постоянно изобретать новую продукцию. В то же время, наряду с падением спроса на выпускаемую продукцию компании на текущих рынках, спрос на нее растет на рынках, расположенных в других странах. Проблема заключена лишь в том, что у компании нет отлаженных каналов поставки товаров на эти рынки.

- Компания установила для себя следующие стратегические цели.
- Доведение доли своевременно выполненных заказов до 95%.
- Расширение производственных мощностей путем запуска двух дополнительных производственных линий без увеличения бюджета производственных служб.
- Разработка двух новых типов продукции, в которых заинтересован рынок.
- Сокращение объемов запасов, как минимум, на \$10 млн.
- Увеличение чистой прибыли не менее, чем на \$5 млн.
- Увеличение объемов продаж продукции, по крайней мере, на \$50 млн.

Первым шагом к достижению перечисленных целей должна быть их увязка с имеющимися идеями по совершенствованию работы компании и ожидаемыми от их внедрения результатами. Общую схему такой увязки иллюстрируют приведенные выше рис. 4.2 и 4.3.

На рис. 4.2 показана общая концепция установления связей стратегических идей с результатами, которые, как представляется, позволят достичь требуемых целей. Ценность представленной схемы заключается в том, что руководители организации на ее основе и с применением причинно-следственного анализа могут оценить разумность общего плана действий по достижению поставленных целей. Иными словами, оценить

достаточность предлагаемых изменений в работе организации для достижения поставленных целей.

На рис. 4.3 показаны взаимосвязи между планируемыми проектами. Из нее ясно видно, что отдельные подразделения (конструкторские, маркетинговые, производственные, сбытовые), действуя независимо и несогласованно, не способны обеспечить достижение общих корпоративных целей. При этом важна не просто кооперация между ними, но такая координация их усилий, которая обеспечивает получение необходимых стратегических результатов на каждом этапе работ. В противном случае организация никогда не достигнет своих глобальных целей.

Следующим шагом должна быть увязка существующих идей с конкретными проектами. Какие из существующих проектов реализуют указанные идеи? В какой мере их выполнение способствует достижению стратегических целей организации? Процесс такой увязки идей и проектов, осуществляемый ОУП, должен гарантировать выполнение на всех уровнях организации только тех проектов, которые действительно необходимы, а также – достаточность совокупности выполняемых проектов для достижения ее стратегических целей. Указанные задачи могут быть решены с использованием таблицы, подобной табл. 12.1, которая привлекает внимание руководства сразу по нескольким пунктам. Во-первых, из нее ясно видно, какие проекты помогут руководителю определенного подразделения решить приходящиеся на его долю стратегические задачи организации. Во-вторых, таблица позволяет четко выявить спонсоров каждого проекта. В-третьих, она подсказывает всем руководителям, достаточны ли существующие идеи и вытекающие из них проекты для достижения общих целей организации.

## **ОТЧЕТНОСТЬ ОУП О ХОДЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ ПЕРЕД РУКОВОДСТВОМ**

Заполнение табл. 12.1 позволяет связать ход выполнения проектов с целями организации. На этой стадии руководителей интересуют ответы на следующие вопросы.

1. Соответствует ли выполнение проекта плановым заданиям по срокам, содержанию и расходам?
2. Если судьба проекта вызывает опасения, что предпринимает руководитель проекта для исправления сложившегося положения?
3. Какие решения руководства требуются для возвращения проекта к намеченному курсу?
4. Должны ли быть изменены приоритеты проектов?

Таблица 12.1 Сводка состояния портфеля проектов для доклада руководству

Цель	Идея и спонсор	Про- цент дос- тиже- ния цели	Проект	Первоначальный и теку- щий сро- ки окон- чания	Состоя- ние
Выполнение в срок 95% проектов	Внедрение метода теории ограничений «Барабан, буфер, канат» Спонсор – производство	100%	Обучение и внедрение готовых решений	5/2003	Зеленое
			Новая система контроля и отчетности	6/2003	Зеленое
			Внедрение управления резервами	7/2003 8/2003	Оранже- вое
Со- краще- ние за- пасов на \$10 млн.	Сокращение незавершенного производства Спонсор – тот же	50%	См. выше	См. выше	Зеленое
	Увеличение объема продаж и оборота Спонсор – отдел сбыта	50%	Сокращение времени цикла поставки с помощью метода «Барабан, буфер, канат» (см. выше)	См. выше	Зеленое

Диаграмма, показанная на рис. 12.1, содержит ряд важных сведений для доклада руководству. Как известно, лучше один раз увидеть, чем тысячу раз услышать. Руководители быстро устают от долгих, подробных докладов. Фактически в вопросе о том, идет ли выполнение проекта в соответствии с планом, содержится три вопроса: соблюдается ли графика проекта, соответствуют ли фактические затраты предусмотренным бюджетом и отвечает ли содержание проекта установленным требованиям. Обобщенные ответы, по крайней мере, на первые два из этих вопросов дает рис. 12.1.

На диаграмме представлена кривая расходов, позволяющая оценить, насколько текущие затраты на проект за отчетный период отклонились от бюджета. Там же имеется кривая, характеризующая выполнение графика проекта. Эта кривая позволяет сопоставить объемы работ, принадлежащих к критическому пути или критической цепочке\*, с суммарными объемами работ, которые должны быть выполнены за этот период.

\* Метод критических цепочек, введенный в теории ограничений, будет более подробно рассмотрен в следующей главе. В этом методе используется собственная уникальная терминология, относящаяся к построению графиков проектов.



Проект: Создание нового веб-сайта. К исполнению: xx/xx/xx

Рисунок 12.1 Анализ трендов проекта (по срокам и стоимости)

Заметим, что представленный график показывает тенденции соответствующих характеристик проекта во времени, что имеет абсолютную ценность для руководителя, стремящегося принимать обоснованные решения. Отдельное значение любой характеристики, вычисленное на определенном временном интервале, ничего не говорит руководителю о том, имеет ли он дело с ее случайным или систематическим отклонением, и, соответственно, требуется ли его оперативное вмешательство.

Потребность в ответе на третью часть вопроса — о содержании проекта, возникает только при наличии серьезных проблем с обеспечением требуемого содержания проекта, к которым следует привлечь внимание руководства.

Если судьба проекта вызывает опасения, его руководитель должен иметь возможность точно указать, какие текущие задачи внушают тревогу, какие действия им уже предприняты и какая помощь со стороны руководства ему требуется, чтобы ввести ход выполнения проекта в нормальное русло.

Рассмотрение руководством хода выполнения проекта описанным способом происходит очень быстро, занимая, по опыту авторов, не более двух часов. В большинстве организаций такой анализ на уровне руководства достаточно проводить один раз в две недели.

## **• ЧТО ЕЩЕ ДОЛЖНО ЗНАТЬ РУКОВОДСТВО О ХОДЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА?**

ОУП должен стремиться к тому, чтобы собрания руководителей с целью рассмотрения хода выполнения проектов были короткими и проходили регулярно, придерживаясь строгого расписания. Собрания на уровне руководства имеют своей целью не оперативное управление проектами, включающее подробный анализ и контроль, а принятие решений и выдачу руководящих указаний. Если обсуждение затрагивает области, представляющие интерес только для 1-2 руководителей подразделений, ОУП может быстро потерять контроль за его ходом.

Каждый руководитель стремится вдаваться в самые мелкие детали проекта по многим, представляющимся ему важными, причинам. Рассматриваемый проект может быть критическим элементом более крупной корпоративной инициативы, ход его выполнения и состояние могут вызывать опасения и т.д. Вместе с тем, подобный детальный анализ следует проводить за рамками рассмотрения проектов высшим руководством организации. Поэтому отнесение проекта к одному из трех состояний – зеленому, оранжевому и красному, как это сделано в условном примере (см. табл. 12.1), вполне достаточно для того, чтобы руководство могло решить, стоит ли тратить время на его подробное рассмотрение. Состояние, обозначаемое как «зеленое», соответствует отсутствию текущих проблем и не требует дальнейшего расследования. Переход проекта в «оранжевое» состояние служит предупреждением о том, что требуется дополнительное расследование и составление плана действий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. Присвоение проекту «красного» состояния означает наличие серьезных проблем, требующих разрешения, во избежание срыва выполнения проекта и не достижения поставленных целей организации. Авторы не настаивают на том, что предложенная ими классификация состояний проектов является исчерпывающей. Приведенный ими пример служит просто иллюстрацией к тому, как можно сделать процесс рассмотрения проектов быстрым и доступным для руководства.

Для проектов, состояние которых признано «красным», ОУП должен указать, требуются ли решения со стороны руководства и предложить свои рекомендации. Такими рекомендациями могут быть, например, предложение о выделении дополнительных ресурсов, об отмене проекта, о передаче части работ по нему субподрядчикам и т.д. Проведя полный предварительный анализ возможных решений и подготовив необходимые сопроводительные документы, ОУП сможет оказать существенную поддержку Совету по управлению проектами.

## **ВОЗДЕЙСТВИЕ РАССМОТРЕНИЙ ПРОЕКТА РУКОВОДСТВОМ НА КОМАНДУ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

Для руководителей было бы желательным, чтобы проводимые ими регулярные рассмотрения хода выполнения проектов оказывали стимулирующее воздействие на исполнителей. Уже одно то, что членам команды исполнителей проекта известно о регулярном анализе хода его выполнения на самом высоком уровне, заставляет их более аккуратно относиться к отчетности. Это особенно справедливо для проектов, выполнение которых отклоняется от плана. Кроме того, уровень мотивации исполнителей повышается просто благодаря тому, что они знают об интересе, проявляемом руководителями к состоянию проекта и к проблемам, возникающим в ходе выполнения отдельных задач. Никто не желает, чтобы состояние проекта было признано «красным», и поэтому исполнители стремятся находить пути решения возникающих проблем еще до рассмотрения проекта руководством.

## **СЛЕДУЕТ ЛИ МЕНЯТЬ ПРИОРИТЕТЫ**

Как подчеркивает Дж. Коллинз\*, по настоящему ведущие компании редко испытывают потребность в изменении базовых стратегий под влиянием внешних событий. Если же компания постоянно меняет приоритеты реализуемых ею проектов, то это служит тревожным сигналом о том, что процесс стратегического планирования в ней выходит из под контроля. Следуя терминологии Коллинза, можно утверждать, что такая компания не способна находить правильные ответы на следующие три, основных вопроса:

---

\* James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and others don't*, HarperCollins, New York, 2001, Chapter 5, The Hedgehog Concept

1. К чему стремится компания?
2. Что является движущей силой экономики компании?
3. В чем компания может быть лучшей в мире?

Если ОУП надлежащим образом выполняет подготовительные работы, обеспечивая включение в устав проекта до его утверждения всей необходимой информации, а процесс стратегического планирования в организации соответствует принципам, изложенным в части 2 настоящей книги, то назначение и изменение приоритетов проектов осуществляется отнюдь не просто.

Если в организации устранена борьба за ресурсы между функциональными подразделениями, стремление поменять приоритеты проектов в значительной степени удастся ослабить. Этому может способствовать процесс стратегического планирования, опирающийся на целостные представления руководства об организации и ее стратегии. Комплексный подход к планированию позволяет успешно бороться с местечковыми представлениями руководителей служб и подразделений, но сам по себе еще не позволяет полностью исключить борьбу между ними за приоритетность выполняемых проектов.

Другой составляющей борьбы против попыток изменения ранее установленных приоритетов проектов является составление графика их выполнения в соответствии с количеством наиболее критичных ресурсов, которыми обладает организация. Этот подход будет описан ниже, в главе 17. Составление такого графика не исключает возникновения споров вокруг приоритетов проектов, но они будут менее частыми и проще разрешимыми.

## РЕЗЮМЕ

Если ОУП сумеет должным образом заинтересовать руководство своими предложениями, то оно с радостью будет рассматривать состояние выполняемых проектов каждую неделю или раз в две недели. Такие рассмотрения позволят руководству получать жизненно важную информацию, непосредственно связывающую состояние проектов с целями организации и с обязанностями руководителей в части их достижения.

Представление информации руководству в графической форме, отражающей существующие тенденции в хаосе реализации проектов, позволяет руководителям проще определить, требуется ли его участие в решении возникающих проблем. При этом руководителей подразделений интересуют не только те проекты, которые ведутся по их инициативе, но

также взаимосвязанные с ними проекты других служб, определяющие общие показатели работы организации в целом.

Правильно спланированное и надлежащим образом направляемое обсуждение позволяет в течение 1-2 часов получить ответы на следующие четыре основных вопроса, касающиеся всего множества проектов, реализуемых организацией.

1. Соответствует ли выполнение проекта плановым заданиям по срокам, содержанию и расходам?
2. Если судьба проекта вызывает опасения, что предпринимает руководитель проекта для их устранения?
3. Требуется ли принять какие-либо решения для возвращения проекта к плановым показателям?
4. Должны ли быть изменены приоритеты проектов?

Подобная увязка состояния проектов с целями организации жизненно важна для поддержания должной мотивации исполнителей и постоянного обновления информации о ходе реализации проектов. Когда исполнителям проектов известно, что их работа будет рассматриваться высшим руководством, это заставляет их прилагать чрезвычайные усилия к тому, чтобы представляемая ими отчетность была точной и отражала заметный прогресс в ходе реализации проектов.

Наконец, регулярные рассмотрения проектов руководством имеют особое значение с точки зрения изменения приоритетов проектов. Если все руководители и ОУП придерживаются подходов к стратегическому планированию, описанных в части 2, и применяют метод критических цепочек, упоминавшийся в части 3 книги, то смена приоритетов не должна происходить слишком часто.

### **ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ. TESSCO TECHNOLOGIES, INC.**

TESSCO Technologies, Inc. является ведущим поставщиком комплексного решения для обеспечения цепочек поставок в области беспроводной связи. Ее головной офис расположен в г. Хант-Валлей, шт. Мериленд. TESSCO предоставляет свои решения компаниям, профессионально занимающимся проектированием, строительством, облуживанием и эксплуатацией беспроводных систем голосовой связи, передачи данных и сообщений, слежения, доступа к Интернет.

TESSCO начала работать в 1982 г., а начиная с 1994г. ее акции котируются на бирже NASDAQ. Ныне компания работает круглосуточно и без вы-



ходных. Она сертифицирована на соответствие стандарту ИСО 9001:2000. Глобальные логистические центры компании, расположенные в Хант-Валлей (шт. Мериленд) и в Рино (шт. Невада), принимают заказы со всего мира и обеспечивают своевременное и безошибочное их выполнение в полном объеме. Деловые предложения компании включают поставки изделий 34 тысяч наименований, производимых свыше 400 фирмами-изготовителями. В настоящее время TESSCO ежеквартально обслуживает более 15 тысяч деловых партнеров и примерно 48 тысяч частных клиентов.

Ключевым фактором успехов TESSCO и главной ее ценностью, предлагаемой потребителям, служит операционная платформа. Эта компьютеризированная система обеспечивает оптимизацию цепочек поставок и позволяет потребителям сокращать свои запасы и затраты на их содержание за счет своевременных и полных поставок заказанных изделий на место их применения. При этом большой объем заказов потребителей, который TESSCO обязана выполнять в течение года, предъявляет повышенные требования к ее внутренней группе развития технологий и сервиса, отвечающей за техническую поддержку и развитие указанной платформы. Эта группа также задействована во многих внутренних проектах компании, нацеленных на ее совершенствование.

## **ДО ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДА**

В конце 2000 г., после нескольких лет значительного роста компании, генеральный директор TESSCO Роберт Б. Барнхилл-мл. (Robert B. Barnhill, Jr.) приступил к поиску путей обеспечения ее будущего непрерывного развития и повышения эффективности. В то время в компании была принята процедура выявления проблем, представляемых на рассмотрение высшему руководству для принятия решений. Эти проблемы рассматривались руководством один раз в неделю, после чего каждому подразделению или команде исполнителей предлагалось выполнить соответствующие проекты, направленные на их решение.

Хотя при этом выявлялось большое число проблем, требующих решения, и начиналось много проектов, сама процедура по своей природе не носила комплексного характера. Проблемы привязывались к определенному подразделению, а их решения были скорее локальными, нежели глобальными. Каждый руководитель, прежде всего, задумывался о том, что он может сделать в своем подразделении, вместо того, чтобы работать совместно со всеми остальными службами над

кардинальным решением проблемы. В результате проблемы накапливались неделя за неделей, не получая устойчивого разрешения. Как заявил старший помощник генерального директора Венди Совлет (Wendy Sauvlet), «то, что хорошо работало, когда TESSCO была небольшой компанией, перестало работать с ее ростом».

Существовала в компании и еще одна проблема, препятствовавшая ее дальнейшему развитию. По словам руководителя службы качества и управления проектами Джеффа Кауфмана (Jeff Kaufman), «происходил интенсивный рост числа выполняемых без должного надзора проектов, причем никто в компании не занимался отслеживанием всех предпринимаемых ею инициатив». Кэролин Кейл (Carolyn Kehl) из отдела маркетинговых операций и поддержки добавляет, что «в компании отсутствовала формализованная система назначения приоритетов проектов, в результате чего ранее назначенные приоритеты часто менялись».

Ник Салатино (Nick Salatino), вице-президент по торговле и потребительскому рынку, охарактеризовал состояние дел с управлением проектами в компании следующим образом: «Одной из возможностей для развития TESSCO оставалось решение проблем управления проектами. Поскольку никто в компании не отвечал за это важное направление, многие проекты инициировались без формального утверждения. В результате многие проекты из числа тех, которые не следовало бы начинать вообще, никогда не заканчивались, а другие, действительно важные проекты откладывались или задерживались. Все это приводило к тому, что финансовые показатели компании оказывались далеко не такими выдающимися, какими они могли бы быть».

В то время Р. Барнхилл прочитал книгу Голдратта «Цель»<sup>\*</sup>, и его заинтересовало, нельзя ли применить сформулированные в ней принципы к решению проблем стратегического планирования и управления проектами в масштабах целой компании. Он встретился с Дж. Кендаллом и совместно с ним решил попытаться применить процесс, предложенный Голдраттом, к стратегическому планированию работы TESSCO.

Этот процесс был представлен на обсуждение всеми высшими руководителями служб и подразделений компании в январе-феврале 2001 г., причем Барнхилл конкретизировал его общие положения в части производства и распределения продукции, финансов и оценок применительно к особенностям TESSCO.

<sup>\*</sup> Eliyahu M. Goldratt, *The Goal*, North River Press, Great Barrington, MA, 1984. Это была первая книга Голдратта, посвященная преимущественно производству и сбыту продукции

## **ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССА И ЕГО РЕЗУЛЬТАТЫ**

По словам Барнхилла, «перед тем, как приступить к определению необходимых проектов должна быть полностью определена и изучена система, существующая в компании. Обычно в компании найдется мало людей, полностью понимающих ту систему, которую предстоит оптимизировать. Возможность четко определить и понять эту систему представляется главным преимуществом процесса. Заметим, что в данном случае под «системой» понимается организация в целом со всеми ее службами и подразделениями и взаимосвязями между ними. Дуг Рейн (Doug Rein), старший вице-президент по операциям и поставкам, поддерживает мнение своего руководителя. Он считает, что «процесс позволяет разрушить барьеры, существующие между подразделениями, и способствует выработке более конструктивного понимания глобальных проблем. Он помогает отделить проблему от людей и сосредоточиться на ее решении, а не на поиске виновных».

Барнхилл добавляет, что «всегда проще действовать, чем думать». До внедрения процесса считалось, что отличительной чертой сильного руководителя является способность предпринимать немедленные и безотлагательные действия. Такие «решительные» руководители все еще противятся внедрению более формализованного управления проектами и того образа мышления, на котором оно основано. Им кажется, что такой подход содействует созданию ненужной бюрократии и лишних уровней управления.

К тому времени TESSCO была готова изменить свои подходы к управлению проектами. Как утверждает Боб Сингер (Bob Singer), главный финансовый директор и старший вице-президент компании по финансам и активам, «компания нуждалась в комплексном подходе. В ней отсутствовала система контроля за более, чем 200 выполняемыми проектами. После внедрения процесса удалось создать формализованную систему инициирования и утверждения проектов, распределения ресурсов и отслеживания хода выполнения проектов».

С внедрением процесса и новых подходов к управлению проектами, TESSCO радикальным образом отказалась от прежней привычки вначале действовать, а потом думать. В частности, в компании утвердился критический склад мышления. Ныне руководители, заполняя бланки предложений по инициации проектов, обязаны более строго подходить к их обоснованию на основе комплексного анализа всей системы. Теория ограничений требует, чтобы любое предложение о капитальных затратах не возникало до того, как исчерпаны возможности полного и скоординирован-

ного использования уже существующих производственных мощностей. Одной из проблем, связанных с таким строгим обоснованием, является то, что инициаторы предложений теперь обязаны прилагать собственные усилия к его составлению, используя данные, предоставляемые другими службами, а не полагаться только на экспертов группы развития технологий, которые проведут подобный анализ вместо них.

Как только инициаторов проектов удастся приучить критически обдумывать свои предложения, они станут представлять на рассмотрение руководству глубоко проанализированные и хорошо отработанные материалы. Эти предложения должны охватывать обдуманные инициатором проекта цели, технические требования, прогнозы, риски и результаты, их соответствие целям организации. В результате, по словам вице-президента TESSCO по маркетингу Скотта Джейшна (Scott Jasion), «компания теперь обладает более реалистичной информацией о проектах и их ожидаемых результатах». Только после подобной подготовительной работы предложения по проектам могут направляться для утверждения руководству.

Рассматривая полученные предложения, высшее руководство компании может подвергнуть сомнению продуманность заявки на проект, изменить содержание проекта, утвердить его запуск или отклонить представленное предложение. Только после утверждения проекта можно двигаться дальше и приступить к распределению ресурсов. Линн Шварц (Lynn Schwartz), старший вице-президент по административной работе, замечает по поводу применения процесса: «Мы устанавливаем приоритеты проектов, исходя из ожидаемых результатов для всей компании в терминах производительности, инвестиций и текущих расходов. Ныне поощряются проекты, выполняемые несколькими службами. Это стало большим достижением, способствующим укреплению сотрудничества внутри компании и целостным подходам к принятию крупных решений». Хотя Барнхилл по-прежнему считает, что должен расширять масштабы применения процесса «4x4», корпоративная культура в компании уже начала меняться.

Процесс «4x4» был изначально направлен на убеждение руководителей в том, что любой проект представляет собой план поиска в организации точек опоры, с помощью которых могут быть сняты ограничения, препятствующие максимизации эффективности системы в целом. Стивен Лихьюки (Steven Lehukey), вице-президент по обслуживанию потребителей, считает главными преимуществами процесса «4x4» «возможность управления проектами в соответствии с утвержденными графиками, отказ от малозначимых проектов в пользу более важных для компании». Такое понимание термина «проект» является ключевым и лучше воспринимает-

ся в организации. Для некоторых людей слово «проект» ассоциируется с отвлечением от исполнения постоянных, повседневных обязанностей.

Применение процесса «4х4» и приведенного выше определения термина «система» позволило установить, что одним из наиболее интенсивно используемых ресурсов компании является группа развития технологий и сервиса, которая зачастую выступает и в роли основного ограничения.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕСУРСА – ГРУППЫ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ И СЕРВИСА**

Проекты, реализуемые TESSCO, относятся к двум основным направлениям: 1) маркетинговые инновации и бизнес нового поколения; 2) совершенствование процессов и технологий.

По своей природе возможности, связанные с развитием «нового бизнеса», случайны и недолговечны. Это означает, что, если немедленно не удастся воспользоваться открывшимися возможностями, то они будут утрачены навсегда. Такая природа нового бизнеса порождает основное противоречие, заключающееся в том, что организация должна решить, желает ли она создавать новый бизнес или стремится к совершенствованию своей системы. В TESSCO ее главный стратегический ресурс – группа развития технологий, интенсивно используется для решения обеих задач.

Порой конфликты внутри организаций возникают в связи с истощением наиболее ценных ее ресурсов. Реальность такова, что в TESSCO создано немало систем, основанных на знаниях, контролируемых несколькими подразделениями или «ключевыми ресурсами». Все это делает группу развития технологий хранителем и главным источником критически важной для компании информации, что, в свою очередь, порождает тенденцию к необдуманному и недальновидному привлечению этой группы к решению задач всех остальных подразделений.

Вместе с тем, в компании существует сила, подталкивающая ее к переменам, источником которой является ее генеральный директор. Как утверждает Р. Барнхилл, «Определение того, какие проекты следует выполнять, путем строгого обоснования и неоднократного коллективного обсуждения, оказалось весьма сложной задачей. Однако, такие обоснования и обсуждения – ключ к успеху. Предположим, что кто-то приходит с проектом «Покрасить здание». До того, как утвердить предлагаемый проект, нам необходимо знать, собирается ли тот, кто его предлагает, просто покрасить дом или предварительно его оштукатурить, краску какого типа и

цвета следует использовать, чтобы остались довольны обитатели здания. На все эти и иные вопросы нужно получить исчерпывающие ответы, перед тем, как использовать стратегические ресурсы компании на реализацию проекта».

Опережающее, строгое обоснование требований к проектам является ключевым фактором для защиты и правильного использования стратегических ресурсов компании. Р. Барнхилл считает эту задачу настолько важной, что не жалеет времени на обсуждение со всеми высшими руководителями компании и ее подразделений вопросов, связанных с оптимизацией распределения и использования наиболее ценных ресурсов TESSCO. Джим Гаардер (Jim Gaarder), вице-президент по развитию компании, которому подчинена группа развития технологий и сервиса, утверждает: «Мы стали гораздо внимательнее относиться к рассмотрению важнейших проектов и их связей с общими целями организации и существующими ограничениями. Мы стали гораздо интенсивнее, чем прежде, использовать программные средства управления проектами».

Строгое обоснование требований к проектам является необходимой составной частью двух из пяти рекомендуемых Голдраттом целенаправленных шагов его типовой процедуры применения теории ограничений (см. главу 7). Один из таких шагов, «Использование ограничений», применительно к TESSCO, означает недопущение того, чтобы рабочее время группы развития технологий расходовалось впустую из-за плохо сформулированных требований к проекту или на повторное выполнение работ в связи с недоработанными спецификациями. Второй из этих шагов, «Подчинение принятым решениям об использовании ограничений», пока еще не понят должным образом в компании и не полностью реализуется. Вместе с тем, Р. Барнхилл считает, что «хотя людям не нравится подчиняться имеющимся ограничениям, тем не менее, положение дел с более дисциплинированным обдумыванием требований к проектам до привлечения группы развития технологий к их выполнению, стало намного лучше, чем прежде. Все работники компании начинают сознавать необходимость изучения того, как любое решение влияет на такие основные характеристики, как производительность, инвестиции и текущие расходы. Дух сотрудничества в компании стал намного крепче, чем два года назад».

Произошел заметный сдвиг в принципиальном отношении руководителей подразделений к выдвигаемым ими новым, важным инициативам, которые ныне рассматривают группу развития технологий в качестве ограничения. Они стали намного активнее искать пути эффективного и согласованного использования возможностей этой группы. Рик Гип (Rick Guipe),

вице-президент по маркетингу и сбыту, подводит итоги произошедших перемен следующим образом: «Внедрение процесса «4x4» и стратегического управления проектами позволило нам лучше управлять нашими стратегическими ресурсами. Ныне проекты завершаются быстрее и выполняются более организованно. Значительно улучшилось наблюдение за ходом выполнения проектов. Более эффективным стало установление приоритетов проектов на основании применения комплексного подхода».

Но нельзя утрачивать бдительность. В компании все еще существует постоянный поток заявок на выполнение второстепенных проектов, потребность в которых вытекает из повседневной работы подразделений, которые не всегда удается должным образом отфильтровывать. В этой части основной принцип процесса «4x4» гласит, что не всегда правильно привлекать для решения любой задачи наиболее мощные ресурсы. Руководству TESSCO все еще приходится убеждать в этом рядовых сотрудников. Когда ему, наконец, это удастся, каждый работник компании будет приучен находить необходимую информацию и разъяснения, решать основные задачи на персональном компьютере и справляться с другими техническими проблемами, не прибегая к услугам группы развития технологий, хотя для этого им может потребоваться больше времени и усилий. Здесь присутствует еще один побочный эффект: чем больше человек делает собственными руками, тем больше знаний и умений он приобретает.

## **ОСНОВНЫЕ ПРОГРАММНЫЕ СРЕДСТВА**

Для ускорения завершения проектов и лучшего управления стратегическими ресурсами TESSCO решила применить в управлении совокупностями выполняемых проектов метод критических цепочек. После проведения двухдневного семинара, посвященного изучению данного метода, и рассмотрения существующего программного обеспечения для его реализации, TESSCO выбрала для дальнейшего применения пакет программных средств многопроектного планирования и контроля Concerto, основанный на СУБД Oracle.

В то время TESSCO обладала весьма ограниченным опытом применения программных средств управления проектами, хотя многими признавалась потребность в формализованном планировании проектов, позволяющем устанавливать взаимосвязи между ними и правильно распределять ресурсы. Concerto использует интерфейс и прикладную часть Microsoft Project и систему управления базами данных Oracle для хранения основной информации. Внедрение Concerto стало и все еще остается

серьезной проблемой. Закливание «Загрузи Concerto» стало синонимом требования «составить эффективный план выполнения проекта». Вместе с тем, применение этого программного средства содействовало более обдуманному подходу к определению требуемых ресурсов и лучшему пониманию метода критического пути.

Дуг Рейн по этому поводу заметил: «Ныне с помощью Concerto мы отслеживаем наиболее важные проекты и делаем это значительно внимательнее, обеспечивая взаимодействие между функциональными подразделениями».

### **ЧТО ТРЕБУЕТСЯ ЕЩЕ ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССА «4X4»**

Переход к зрелому управлению проектами компании оказался успешным, но он еще далек от завершения. Р. Барнхилл считает, что «признание ограниченности стратегических ресурсов и взаимодействие между подразделениями должны быть главными предпосылками для успешного глобального управления проектами».

Современное кредо TESSCO заключается в необходимости управления проектами, но, тем не менее наблюдаются противоречия и конкуренция между стратегическими проектами и задачами обеспечения эффективности повседневной работы компании. Часто приходится слышать от сотрудников такие вопросы, как «Что от меня требуется, выполнять свои служебные обязанности или работать над этим проектом?», или заявления вроде «Я не могу этим заниматься, пока не составлю план проекта!». Порой подразделения бездействуют в ожидании согласования или утверждения предлагаемых проектов.

Все это свидетельствует о необходимости учреждения ОУП и внедрения управления портфелями проектов, что поможет менеджерам в проведении необходимых подготовительных работ перед представлением высшему руководству обоснований тех возможностей, которые создает тот или иной проект для компании. Как поясняет Стен Сак из отдела консультаций, обучения руководящего состава и подготовки работников службы сбыта, «компания нуждается в строгом ОУП, чтобы управлять непрерывным выполнением проектов и противодействовать подходам, не обладающим достаточной целостностью. ОУП позволит поддерживать безусловную согласованность и обоснованность выполняемых проектов, их соответствие установленным требованиям». В TESSCO пока еще не полностью внедрена формализованная структура управления портфелем



проектов с использованием ОУП. Поэтому из-за отсутствия должной подготовительной работы, которую должны проводить руководители подразделений, генеральный директор на еженедельных совещаниях по рассмотрению хода выполнения проектов, вынужден заниматься непосредственным управлением проектами вместо того, чтобы принимать принципиальные решения и указывать направления дальнейшего развития.

Р. Барнхилл подчеркивает настоятельную необходимость наличия в компании некоторого защитного механизма, с помощью которого могут быть ликвидированы или приостановлены неэффективные проекты. Пересмотр планов на основе вновь поступившей информации всегда происходит непросто, поскольку людям свойственно стремиться продолжать выполнение проекта по утвержденному плану даже в том случае, когда проект зашел в тупик или больше не нужен организации. Наличие процедуры ликвидации ненужных проектов очень важно с точки зрения ослабления последствий конфликтов, рассматривавшихся выше.

TESSCO нуждается в изучении и внедрении концепции управления портфелями проектов. Для правильного установления приоритетов проектов, содержащихся в портфеле, требуется развивать умение анализировать последствия принимаемых решений и вновь поступившей информации. Это позволит преодолеть существующую тенденцию, когда руководители групп и подразделений всеми силами проталкивают собственные проекты, которые, таким образом, приобретают приоритетность, невзирая на плохо сформулированные планы их выполнения. По этому поводу Боб Сингер замечает, что «мы, как организация, обязаны сконцентрировать внимание на ресурсных ограничениях, уметь принимать жесткие, но оптимальные решения».

## **РЕЗУЛЬТАТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВЫБОРА СОСТАВА ПРОЕКТОВ И УПРАВЛЕНИЯ ИМИ**

«TESSCO успешно поработала в этом квартале, сумев поднять доход, приходящийся на одну акцию, с \$0,06 в том же квартале прошлого года до \$0,25. Рост доходов компании по сравнению с аналогичным кварталом прошлого года составил твердые 15% и 12% по сравнению с предыдущим кварталом текущего года. Компания получила св. \$5 млн. денежных поступлений, которые позволил погасить практически полностью все краткосрочные долговые обязательства на конец квартала. Компания уверенно прокладывает свой путь в бурно меняющихся рыночных условиях».

Выше приведена цитата из последнего квартального отчета компании. Хотя нельзя утверждать, что все процессы, описанные в данном примере, полностью оправдали возлагавшиеся на них ожидания, тем не ме-

нее, их применение позволило генеральному директору TESSCO Р. Барнхиллу заявить: «Применение процесса «4x4» заметно улучшило текущую работу компании. Ныне мы сумели сосредоточиться на выполнении только 15, наиболее приоритетных для компании проектов, обеспечив полное взаимодействие между функциональными подразделениями и точное установление предъявляемых к ним требованиям». Дуг Рейн утверждает, что «компания удалось добиться значительного улучшения финансовых показателей за счет реализации проекта оптимизации загрузки подразделений, а также – существенного повышения производительности Центра дистрибуции с помощью проекта «Обеспечение гибкости производственных мощностей».

Компания TESSCO менее, чем за два года, прошла большую часть пути к внедрению управления проектами на основе комплексного подхода, и добилась очень заметных результатов.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 12.1 Почему проекты должны быть увязаны с целями организации?
- 12.2 Имеют ли право на существование проекты, очевидным образом не связанные ни с одной из целей организации? Если имеют, то нуждаются ли они в рассмотрении всеми руководителями?
- 12.3 Почему сейчас большинство руководителей не проводит рассмотрения проектов?
- 12.4 Каким образом ОУП может привлечь руководителей к участию в рассмотрении проектов?
- 12.5 Если проект отклонился от плановых заданий, то что по этому поводу должны знать руководители?
- 12.6 Насколько может проект отклониться от плановых показателей, чтобы руководство сочло необходимым обсудить возникшие проблемы?
- 12.7 Каким образом рассмотрение проекта руководством способно оказать положительное влияние на поведение его исполнителей? Могут ли быть отрицательные последствия такого рассмотрения, и, если да, то что следует предпринять для их предупреждения?
- 12.8 Можно ли утверждать, что в организации, находящейся под контролем, приоритеты проектов редко пересматриваются?

## **Глава 13. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ И СОКРАЩЕНИЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТОВ**

---

### **ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ КАК СРЕДСТВО СОКРАЩЕНИЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТОВ**

Умение исполнителей проекта соблюдать план проекта, невзирая на действие законов статистического рассеяния или законов Мерфи, служит залогом того, что проект будет завершен в установленный срок, в полном объеме и в рамках выделенного бюджета. Это умение определяется как уровнем квалификации исполнителей, так и предоставленной им возможностью работать свободно, без постороннего вмешательства.

Недавно, независимая аналитическая и консультационная компания Standish Group опубликовала свои данные, согласно которым неудачными оказываются до 84% проектов, выполняемых в области ИТ. Что же ведет команду исполнителей проекта к неудаче? Повинны ли в том применяемые ею методы? Или все дело в требованиях к проекту или в качестве исходных данных, сбивающих исполнителей с правильного пути? От членов команды исполнителей часто можно слышать об отсутствии согласия с коллегами, сетования на недостаточность ресурсов, времени, материалов и т.д. Одним словом, исполнители всегда склонны искать виновных в своих неудачах на стороне.

Неудачные проекты служат одной из главных причин, заставляющих организацию наводить порядок и дисциплину в управлении проектами. При этом первым шагом должна быть стандартизация требований к исполнителям. Устраняя дифференциацию подобных требований, компания значительно сокращает число возникающих недоразумений, непрерывно усиливает предсказуемость последующих этапов выполнения проекта.

## ОБЫЧНО ДОСТАТОЧНО МИНИМАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ

Руководители проектов очень часто не понимают необходимости предъявления к исполнителям стандартизованных требований. Недостаточно просто раздавать поручения исполнителям. Важно, но недостаточно требовать от них отчета за выполненные работы. Необходимо также внимательно следить за методами работы исполнителей. Все рабочие процессы должны быть управляемыми, контролируемыми и измеримыми. Недаром говорится, что нельзя управлять тем, что не контролируется, и невозможно контролировать то, что не поддается измерениям и оценкам. Таким образом, управление процессами, реализуемыми исполнителями в ходе работы над проектом, служит важной предпосылкой его успешного завершения. Важной, но все-таки недостаточной.

Итак, каким образом команда исполнителей проекта выполняет свою работу? Следует ли она четко прописанным правилам подобно тому, как пекут пироги по раз и навсегда установленному рецепту? Или все исполнители действуют по принципу: каждый отвечает только за себя? Или же руководитель позволяет своим подчиненным сидеть по кабинетам и заниматься порученным делом, не контролируя их? В любом случае проект рискует обернуться пустой тратой времени и денег при подобном отношении к делу команды исполнителей.

Многие исполнители проектов выполняют порученные работы в соответствии с принятой методологией, служащей средством наведения дисциплины и общего понимания того, как добиваться ожидаемых выходных результатов каждой работы и как продвигать проект в направлении успешного его завершения. Во многих случаях исполнители, не обладающие должной квалификацией и опытом, отступают от утвержденной методологии и следуют простым рецептам, которые, по их мнению, дают возможность успешно завершить работу или получить требуемый результат. Такая практика допускается многими руководителями проектов.

Руководителям проектов свойственно ожидать, что все работы будут выполнены, а их результаты будут полностью соответствовать стандартным требованиям. Но, спрашивается, на чем основаны подобные ожидания? Часто ли читателю приходилось сталкиваться с товарами, программными средствами, другими вещами, которые бы на все 100% соответствовали тем ожиданиям, которые на них возлагались во всем мире? Так почему же мы должны ожидать этого от исполнителей проектов? Может быть, достаточно ограничиться 80%? Ответ на этот

вопрос зависит от того, какой результат считает для себя приемлемым руководитель проекта, но, в любом случае, решение не должно отдаваться на откуп самим исполнителям. Именно подобная ошибка руководителей проектов служит причиной задержек в выполнении большинства современных проектов.

В своей книге *«Critical Chain»* д-р Голдратт описывает поведение исполнителей проектов с помощью закона Паркинсона, согласно которому работник всегда тратит на выполнение задания все отпущенное ему время. Зачастую при выполнении проектов действие этого закона проявляется в том, что исполнители впустую тратят время и силы на превышение минимальных требований, которым должна отвечать порученная им работа.

Если для получения определенного результата достаточно добиться его соответствия только минимальным техническим требованиям, то выполнение проекта может быть ускорено. В этом случае исполнители должны применять только те процессы и выполнять только те этапы работ, которые достаточны для получения приемлемых результатов, а руководители – следить за тем, чтобы выполнялись только те этапы работ, которые ведут к своевременному получению необходимых результатов.

Можно ли такой подход считать соответствующим общепринятым представлениям об управлении проектами? Безусловно, да, но направленность управления в этом случае меняется. Основное внимание должно быть сосредоточено на том, чтобы было сделано все реально необходимое и достаточное для завершения проекта, вместо слепого выполнения всех требований, установленных утвержденной методологией.

Такой подход принято называть «управлением результатами» (*Delivery Management*). Управление осуществляют на основе требований на выходные результаты работ, определяемых с учетом возможных рисков, которые могут быть как положительными, способствующими достижению целей проекта, так и отрицательными, препятствующими этому. Важно, что при этом нужно очень внимательно следить за тем, на что и как расходуется время исполнителей проектов. На любую работу должно затрачиваться время, достаточное для ее выполнения и не более того.

## ДРУГИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ

С началом работ по проекту может показаться, что все его исполнители заняты выполнением порученных им обязанностей. Как правило, все

они более или менее напряженно работают по 8 часов в день, а команда исполнителей живет по ожидаемым законам и правилам. Все ее члены применяют существующие на предприятии стандарты и методы выполнения порученных работ. Каждый из них находится на своем рабочем месте в своем подразделении и ожидает поступления всего необходимого для того, чтобы он мог выполнить свою часть работы. Но почему им приходится ждать? Для работ, определяющих суммарную продолжительность всего проекта, т.е. принадлежащих к критическому пути или критической цепочке проекта, ни в коем случае не должны допускаться ненужные ожидания начала очередной операции.

Что можно сделать для того, чтобы исключить подобные ожидания? Исполнители проекта обязаны постоянно отыскивать и устранять причины возможных задержек при выполнении порученных им работ, которые могли бы повлечь за собой увеличение критического пути или критической цепочки. Пусть даже им не удастся полностью устранить ожидание результатов их работы следующими исполнителями, но любое сокращение продолжительности такого ожидания всегда лучше, чем ничего.

Часто приходится сталкиваться с тем, что ожидание начала следующей работы обусловлено задержками в выполнении или некачественным выполнением взаимосвязанных с нею работ, исполнители которых зачастую являются сотрудниками других функциональных подразделений. Потребители результатов этих работ или произведенной при этом продукции далеко не всегда способны выявить их неприемлемый уровень качества до того, как не начнут выполнять собственную работу. Для того, чтобы иметь возможность ее завершить, требуются переделки и исправления для доведения качества выходных результатов предшествующих работ до приемлемого уровня. При этом все исполнители испытывают давление со стороны руководства, нарастающее по мере приближения установленной даты завершения проекта.

Члены команды исполнителей проекта должны обладать определенными умственными способностями, позволяющими им изыскивать возможности для ускоренного завершения выполняемых работ во избежание задержек в передаче их результатов следующим исполнителям. Одним из возможных способов развития таких способностей может быть предложенная Э. Демингом схема моделирования производственных процессов (рис. 13.1), известная под названием «модель рабочего места по Демингу» (*Deming Workbench*).

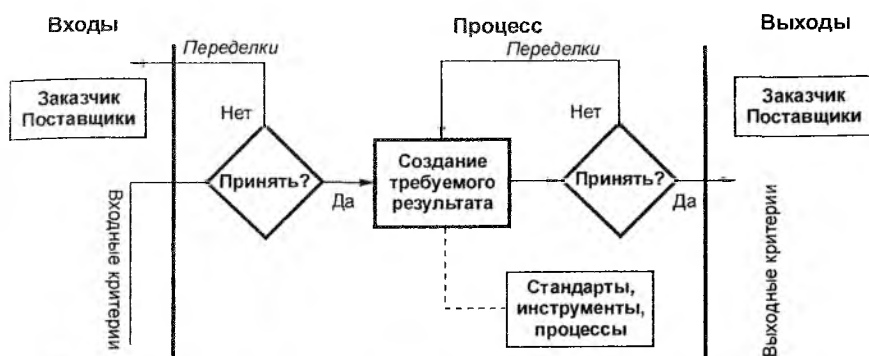


Рисунок 13.1 Модель рабочего места по Демингу

## МОДЕЛЬ РАБОЧЕГО МЕСТА ПО ДЕМИНГУ

Основатель теории всеобщего управления качеством д-р У. Эдвардс Деминг разработал собственный подход к моделированию производственных процессов с использованием так называемой «модели рабочего места». Эта модель находит широкое практическое применение, но, в данном контексте, она представляет интерес как средство поиска исполнителями проектов путей сокращения продолжительности порученной работы при условии, что она будет выполняться ими правильно с первой попытки.

Модель включает три основные составляющие – вход, процесс и выход. При этом под процессом понимают преобразование «входа» в «выход». В частности, процессом можно считать выполнение некоторой работы, входящей в проект, а ее исполнителя принято называть «собственником процесса» (*process owner*). Термином «вход» обозначают все необходимое для реализации процесса, то есть для того, чтобы его собственник мог выполнить порученную работу. Вход должен соответствовать некоторому набору «входных критериев», представляющим минимальные требования, при соблюдении которых вход считают минимально приемлемым для того, чтобы процесс мог функционировать.

Второй составляющей служит собственно процесс выполнения работы. Предварительно происходит оценка входа, и, если он признается приемлемым, то начинается его переработка в выход в соответствии с имеющимися руководствами и с использованием соответствующих средств.

По завершению процесса выполнения работы возникает третья составляющая модели – выходной результат или просто выход. Произведенный выход оценивают с использованием установленных выходных критериев, которые используют в соответствии с теми же правилами, что и входные критерии, служащие средствами защиты процесса от повторного выполнения в случае необходимых переделок выполненной работы. Таким образом, выходные критерии защищают потребителей выходных результатов процесса и обеспечивают соответствие качества выхода установленным требованиям, которые должны обеспечить должное качество входа следующего процесса.

Пока собственник процесса не осознает необходимость изменения входных или выходных критериев качества, возможны частые переделки, служащие основными причинами потерь рабочего времени исполнителей.

Как избежать переделок уже выполненных работ? Для этого необходимо обращать внимание на события, связанные с проектом, но происходящие за пределами сферы ответственности данной группы исполнителей, которые способны повлиять на выполнение рассматриваемой работы и поставить под угрозу соблюдение графика ее выполнения и даже проекта в целом.

Существует три обязательных момента, подлежащих изучению.

1. Команда исполнителей проекта должна выйти за рамки привычных представлений и оценить, будет ли проект завершен в срок и в полном объеме, как продукт, а не с точки зрения завершения отдельной работы. После этого внимание команды может быть переключено на следующий момент.
2. Для соблюдения установленной даты завершения проекта необходимо, чтобы передача работ от одного исполнителя к другому происходила как можно более гладко и безошибочно. Это означает, что при формировании команды исполнителей проекта от каждого члена команды необходимо потребовать, чтобы он четко определил входные и выходные критерии для закрепленной за ним работы.
3. Результаты работы команды исполнителей проекта должны оцениваться по успешному завершению проекта в целом, а не по своевременности выполнения отдельных работ отдельными членами команды. Для итоговых показателей проекта не имеет особого значения, будут ли выполнены в расчетные сроки отдельные работы. На практике оказывается вполне допустимым, если их продолжительность оказывается больше расчетной.

Исполнители работ должны смотреть дальше собственного рабочего места и учитывать факторы, способные повлиять на процесс выполнения ими порученной работы.



## ЧЕМ ОУП МОЖЕТ ПОМОЧЬ ИСПОЛНИТЕЛЯМ ПРОЕКТА

ОУП способен существенно помочь исполнителям проектов быстрее и качественнее выполнять порученные работы, организовав и помогая проводить совещания команд исполнителей, посвященные «разбору полетов». В частности, ОУП может обучить членов команды применению модели рабочего места по Демингу и других средств, позволяющих снизить вероятность доработок и исправлений выполненной работы. ОУП также может заранее опросить исполнителей, выявить известные им препятствия, способные помешать достижению целей проекта и завершить его в установленные сроки, составить план преодоления выявленных трудностей, наладить коммуникации внутри команды исполнителей, оказать помощь в установлении входных и выходных критериев качества.

ОУП должен постоянно следить за тем, чтобы исполнители могли отслеживать ход выполнения проекта. Повышенное внимание со стороны экспертов ОУП, выступающих в роли наставников, позволяет непосредственно повысить уровень квалификации той части команды исполнителей, которая отвечает за выполнение исследовательской части проекта. Средствами наглядного представления хода выполнения проекта или источниками информации для этого могут служить:

1. управление портфелем проектов;
2. сведения об использовании ресурсов;
3. сведения о ходе исполнения графика проекта, отражаемые на соответствующем веб-сайте, получаемые в режиме он-лайн;
4. совещания, посвященные рассмотрению состояния проектов;
5. наставническая деятельность ОУП в части управления проектами;
6. руководство со стороны Совета по управлению проектами;
7. соревнование с коллегами – руководителями проектов;
8. оценки работ по проекту.

**1. Управление портфелем проектов.** Опубликованная информация делает кристально прозрачным распределение приоритетов между проектами. Публикуемые данные о ходе выполнения проектов также позволяют высвечивать имеющиеся возможности для их ускорения. Например, если исполнители, представляющие стратегический ресурс предприятия, завершат работу по некоторому проекту ранее ожидавшегося срока, то информация об этом может позволить, за счет привлечения освободившихся специалистов, ускорить работы по другим проектам и получить все преимущества от их досрочного окончания.

Проекты, судьба которых вызывает сомнения, и их руководители оказываются в центре всеобщего внимания при таком уровне гласности, что подталкивает их к поиску путей исправления возникшей ситуации. Особенно пристальное внимание приковывают к себе проекты, от выполнения которых зависит судьба других проектов. Вместе с тем, подобное внимание заставляет руководителей и команду исполнителей проектов становиться более открытыми для получения посторонней помощи. Именно здесь в ускорении выполнения работ по проектам может сыграть свою роль ОУП, как источник консультационной помощи и координатор работ.

Регулярная отчетность о ходе выполнения проектов позволяет оценить, удалось ли разрешить возникшие проблемы. Большинство руководителей проектов считает, что повышенное постороннее внимание к ходу работ над их проектами угрожает их положению и повышает вероятность их смещения с занимаемой должности. Поэтому, когда потребность в изменении складывающейся ситуации становится все более неотложной, такие руководители начинают искать пути снижения загрузки исполнителей с тем, чтобы быстрее ликвидировать отставание от графика. Однако, существо проблемы в том, что руководитель проекта, не способный улучшить организацию работ в нормальных условиях, вряд ли справится с этой задачей в кризисной обстановке. Руководители проектов, попавших под внешний контроль, всегда испытывают опасения, что их способности будут оценены именно таким образом. Наставническая роль ОУП состоит именно в том, чтобы помогать руководителям проектов в развитии необходимых организаторских навыков.

**2. Использование ресурсов.** При планировании ресурсного обеспечения проектов необходимо учитывать, что редкая работа завершается точно в расчетный срок. Какие-то работы завершаются раньше срока, какие-то другие — позднее, но практически никогда фактическая продолжительность работы не совпадает с расчетной. В условиях подобной неопределенности ОУП, отслеживающий использование имеющихся ресурсов, имеет ряд возможностей для содействия более быстрому завершению проектов.

В случае неожиданного высвобождения ресурсов именно ОУП, в первую очередь, может оценить, как применить эти ресурсы для ускорения работ по наиболее приоритетным проектам, содержащимся в портфеле организации. Кроме того, ОУП должен обеспечить, чтобы все ресурсы использовались своевременно в работах именно над теми проектами, над которыми положено.

ОУП может собирать ценную информацию, отслеживая соответствие между запланированным распределением ресурсов и фактическим их ис-

пользованием в течение определенного периода времени. Собираемая информация должна охватывать все запланированные работы по всем реализуемым проектам в течение месяца. Получение подобной информации распорядителями ресурсов и командами исполнителей проектов, ожидающих выделения необходимых ресурсов для продолжения работ, позволяет им использовать получаемые данные для поиска путей ускоренного выполнения проектов. Кроме того, сам факт доступности для всех заинтересованных сторон рабочих планов специалистов, привлекаемых к работам по проектам, в обозримом будущем заставляет их трудиться в соответствии или с превышением расчетных оценок их загрузки.

**3. Графики проектов.** Распределение работ между исполнителями должно быть всегда известно всем членам команды проекта. Благодаря такой открытости и с помощью соответствующих наставников исполнители приобретают навыки выявления тенденций, действовавших при выполнении уже завершенных работ. Эти навыки способствуют развитию способностей исполнителей своевременно определить, когда выполнение проекта выходит из-под их контроля и становится непредсказуемым. Кроме того, они учатся преодолевать возникающие негативные ситуации. Доступность графиков выполнения работ для членов команды исполнителей проекта позволяет им лучше видеть существующие взаимосвязи между работами. Немногим исполнителям нравится постоянно заниматься работами критического пути сетевого графика проекта. Но, вместе с тем, когда этот график виден всем членам команды, исполнители работ критического пути могут рассчитывать на поддержку со стороны коллег, включая своевременное и качественное завершение некритических работ, положительно влияющих на сроки и качество работ, относящихся к критическому пути.

**4. Совещания, посвященные рассмотрению состояния проектов.** Такие совещания служат простым, но важным инструментом, посредством которого руководители проектов доводят до всех исполнителей информацию о состоянии работ по проекту. Перед очередным совещанием, руководитель проекта должен потребовать, чтобы каждый участник был готов ответить на следующие вопросы:

- Что им сделано за отчетный период?
- Чего он планирует добиться в следующий отчетный период?
- В решении каких проблем ему может потребоваться помощь?
- Какие он видит возможности для ускорения собственной работы и работы коллег, использование которых поможет команде в целом?
- Какие он видит угрозы для результатов собственной работы и работы коллег, которые могут помешать всей команде?

Во время совещания каждому исполнителю следует отвести для доклада 2-4 минуты. Необходимо, чтобы докладчики использовали конкретные факты, имеющие прямое отношение к графику проекта, с тем, чтобы все участники могли легко воспринимать сказанное. Можно гарантировать, что, по мере проведения подобных совещаний, их участники приобретают уверенность в соответствии сказанного ими ожиданиям других членов команды и без смущения сообщают дурные новости. А это именно то, к чему должны стремиться руководители. Исполнители становятся активными участниками обсуждения, сообщая как хорошие, так и дурные новости по собственной инициативе, не дожидаясь, пока их об этом попросят. Благодаря этому удастся также заметно сократить продолжительность самих совещаний.

**5. Наставническая деятельность ОУП в части управления проектами.** Наставник, прикомандированный к команде исполнителей проекта, должен быть всегда в курсе тех рисков, о которых она не докладывает, и несет за это ответственность. Обычно наставник участвует в совещаниях по рассмотрению состояния проекта и следит за возможными рисками. Он также имеет возможность внести свой заметный вклад в распространение информации о ходе выполнения проекта. Грамотный руководитель проекта видит в наставнике от ОУП своего друга и старается извлечь максимум пользы от применения того опыта по предыдущим проектам, которым тот располагает. Образно говоря, наставник для руководителя проекта должен играть ту роль, которую исполняет семейный врач, следящий за здоровьем всей семьи, в качестве которой здесь выступает команда исполнителей проекта и его спонсоры.

**6. Руководство со стороны Совета по управлению проектами.** Понимание того, что высшие руководители постоянно анализируют состояние проектов, заставляет исполнителей более настойчиво контролировать свою работу. Кроме того, руководитель проекта, зная, что его в любой момент могут выставить для нелицеприятного рассмотрения на Совете, значительно активнее ищет пути преодоления возникающих проблем и затруднений.

**7. Давление со стороны коллег-руководителей проектов.** Когда ОУП приступает к управлению портфелем проектов, на основании собранной информации он определяет состояние каждого проекта, обозначая его зеленым, оранжевым или красным цветом. Зеленое состояние означает, что с проектом все в порядке, оранжевое – предупреждает о возможных проблемах, а красное – служит сигналом того, что проект внушает тревогу, и его исполнители нуждаются в помощи.

Работа ОУП по управлению портфелем проектов должна предусматривать проведение раз в две недели совещаний руководителей проектов, на которых те узнают, какие проекты выполняются нормаль-

но, а какие требуют дополнительных исследований или внушают опасения. Они также получают информацию об имеющихся возможностях для ускорения работ по проектам и угрозах для их завершения. Все это означает, что руководителям проектов становится известно, по каким проектам следует ожидать более пристального внимания со стороны руководства. В такой ситуации давление со стороны коллег на руководителей отстающих проектов оказывается весьма эффективным. Можно смело держать пари, что руководитель, чей проект оказывается на последнем месте, приложит максимум усилий, чтобы изменить ситуацию к очередному совещанию, а это – именно то, что требуется ОУП. Как известно, укрепление самого слабого звена делает прочнее всю цепочку. Вместе с тем, ОУП обязан прилагать все усилия к тому, чтобы не ставить руководителей проектов в положение обороняющихся, чтобы не вызывать ответный огонь на себя в то время, как остальные участники совещания будут пассивно наблюдать со стороны за тем, кто окажется победителем в этом сражении.

**8. Оценки работ по проекту.** В этой связи возникают следующие вопросы. Кто руководит оцениванием качества работ по проекту? Как заставить исполнителей оценивать свою работу? Какими правилами или параметрами руководствуются те, кто занимается оцениванием работ, включенных в график проекта?

Опыт учит, что, как только график проекта, пусть даже еще не окончательный и не утвержденный, становится известен исполнителям, он становится для них руководством к действию. Таким образом, включение в график расчетных оценок продолжительности работ заставляет исполнителей следовать этим оценкам. Легко представить, как различается поведение людей в тех случаях, когда они сами оценивают трудоемкость работы, которую им предстоит выполнить, и когда этим занимается кто-либо посторонний. В общем случае, людям свойственно растягивать время выполнения любой работы так, чтобы ее продолжительность была близка к расчетной оценке. Эта человеческая особенность известна под названием закона Паркинсона, действие которого, как было показано выше, сильно мешает руководителям проектов добиваться своевременного их завершения. Более подробно эта проблема освещена в главе 17 и в той литературе, на которую в ней имеются ссылки. Здесь же достаточно отметить, что примеры из практики доказывают реальную возможность сокращения продолжительности работ по проектам почти вдвое по сравнению с расчетными оценками.

## **ВЛИЯНИЕ ОУП НА УЛУЧШЕНИЕ ИНФОРМИРОВАННОСТИ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ**

Главной целью поддержки, оказываемой ОУП командам исполнителей проектов, должно быть оказание им помощи в сосредоточении усилий на устранение реально существующих или потенциально возможных узких мест. Безусловной обязанностью ОУП и руководителей проектов является внушение исполнителям чувства ответственности за поиск путей ускорения выполнения проекта, непосредственно ведущих к сокращению сроков выполнения порученных работ и, косвенно, оставшейся части проекта в целом.

Если разные члены команды исполнителей начинают вырабатывать и внедрять разнообразные усовершенствования, касающиеся их собственной работы и команды в целом, они часто упускают из виду необходимость поддержания на прежнем уровне длины критического пути графика проекта. Поэтому еще одним, ключевым фактором успешного завершения проекта должно быть наличие постоянной информации о наиболее напряженных участках работ. Если руководитель проекта не в состоянии ответить на вопрос, кто из исполнителей в данный момент работает с наибольшим напряжением, или отвечает, что все работают одинаково напряженно, то это служит сигналом отсутствия отлаженных коммуникаций внутри команды, ОУП обязан помочь руководителю проекта справиться с этой проблемой.

Осведомленность руководителя и исполнителей проекта о возникающих источниках напряженности в работах полезна во многих отношениях. В частности, руководитель проекта может своевременно оказать помощь исполнителям работ, принадлежащих критическому пути или критической цепочке. Иногда вся эта помощь сводится просто к проверке применения исполнителями наиболее целесообразных приемов и методов работы. В других случаях исполнитель может получить ответы на вопросы в отношении волнующих его проблем.

Например, в одной организации принято перегораживать вход в кабинет исполнителя работы, относящейся к критическому пути, красной цепочкой, сигнализирующей о том, что его не следует беспокоить.

## **РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ УСКОРЕНИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ И УСТРАНЕНИЯ УГРОЗ СРЫВА ИХ СРОКОВ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЕКТОВ ВЗАИМОСВЯЗАННЫМИ КОМАНДАМИ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

В связи с темой данного раздела вспоминается одна небольшая чикагская компания-поставщик телекоммуникационного оборудования, занимавшаяся разработкой комплектующих изделий нового типа для крупной местной телефонной сети. Компания не пользовалась существующими базовыми программными средствами управления проектами типа Microsoft Project для составления графика разработки или заданий на выполнение отдельных работ. Компания просто взяла и начала разработку. Известная картина, не правда ли?

Основные проблемы возникли в связи с отсутствием должных коммуникаций и взаимодействия между тремя отдельными группами инженеров-разработчиков и с другими службами, непосредственно не участвовавшими в проекте. Длина критического пути проекта начала «плавать» из-за отсутствия необходимого обмена информацией между группами разработчиков. При этом каждый из руководителей групп был убежден в собственной невиновности за происходящее, считая, что именно его группа работает отлично, но ее задерживают другие группы.

Для того чтобы преодолеть сложившуюся ситуацию, было рекомендовано руководителям и участникам групп разработчиков еженедельно проводить совместные совещания для рассмотрения состояния проекта. Предполагалось, что это даст возможность выявить и устранить узкие места, препятствующие работе всех трех групп. Все три руководителя неохотно согласились с этой рекомендацией, но заявили, что эти собрания будут пустой тратой времени.

Когда все три группы во главе со своими руководителями, общим числом более 30 человек, собрались в комнате для совещаний, каждому исполнителю было предложено доложить о том, какие работы по проекту им уже выполнены, какие работы он намерен завершить до следующего собрания, какие у него есть проблемы и в какой помощи он нуждается.

По мере заслушивания докладов коллег, многие исполнители впервые узнали о том, что некоторые работы, которые они считали давно выполненными, на самом деле еще не закончены, и, наоборот, что некоторые работы уже завершены, но им об этом не было известно. Один из инженеров, например, узнал, что он мог начать порученную ему работу еще неделю назад, по-

сколько все необходимые ему результаты других работ уже тогда были готовы. Перед окончанием совещания был составлен и вывешен для всеобщего обозрения пересмотренный график проекта, который должен был помочь группам разработчиков действовать более согласованно.

После окончания общего собрания состоялся совместный разбор его результатов руководителями групп. Один из них, считавший, что с его группой не было связано никаких проблем, неожиданно для себя узнал, что именно она является основным узким местом в работе над проектом, и был очень смущен тем, что ничего об этом не знал ранее. Его очень огорчил тот факт, что его группа стала причиной задержек в работе двух других групп. Вообще первыми заявлениями всех участников «разбора полетов» стали высказывания всеобщего изумления тем, что все они так долго блуждали в потемках.

Всегда важно сосредоточить внимание на решении проблем, а не на поиске виновных. Поэтому в данном случае требовалось решить проблему узких мест, вызванных отсутствием должных коммуникаций между группами и внутри них. Проведение еженедельных совещаний в описанном формате позволило довести проект до завершения, успешного по всем параметрам. Благодаря тому, что исполнителям приходилось держать ответ перед своими коллегами, это заставляло их всегда говорить правду и сообщать им не только о действительно завершенных работах, стараясь произвести положительное впечатление. Когда известно, где находится узкое место, то его всегда можно исправить. Это как в бейсболе — чтобы отбивающий мог попасть по мячу, он должен сначала его разглядеть.

## **ОУП ДОКАЗЫВАЕТ СВОЮ ПОЛЕЗНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯМ ЕГО УСЛУГ**

Если ОУП помогает командам исполнителей лучше взаимодействовать друг с другом, он, тем самым, содействует устранению проблем, вызывающих значительные задержки в ходе выполнения проектов. Следует иметь в виду, что исполнители проектов по своей природе очень уязвимы. Им приходится заботиться о любых мелочах.

Сейчас условия выполнения проектов не только очень сложны, но и зачастую таят в себе многочисленные угрозы. Чтобы почувствовать свою незащищенность, достаточно задаться простым вопросом: когда начинаешь работу над проектом с группой людей, можно ли быть уверенным в



том, что все они – твои друзья? Останутся ли они таковыми, когда завершение проекта окажется под угрозой срыва?

В этом одна из причин, почему ОУП может представлять значительную ценность для тех, кто пользуется его услугами. ОУП должен работать рука об руку с командами исполнителей проектов, помогая им выявлять имеющиеся возможности и угрозы для их завершения, уделяя при этом основное внимание существующим проблемам, а не поиску виновных.

ОУП, только приступающий к работе, может немедленно доказать свою полезность, действуя в качестве наставника для команд разработчиков. В обосновании необходимости создания ОУП важной составной частью должно быть указание его возможностей в части экономии времени, сохранение доверия между людьми, их защита от них самих и друг от друга. ОУП должен выявить, какие методы поддержки исполнителей проектов лучше всего подходят к существующей корпоративной культуре организации. Если ОУП будет действовать надлежащим образом, то его полезность для команд исполнителей будет очевидной.

## **СОЗДАНИЕ НАДЛЕЖАЩЕЙ РАБОЧЕЙ ОБСТАНОВКИ ПРИНОСИТ ПОЛЬЗУ ИСПОЛНИТЕЛЯМ ПРОЕКТА**

Если ОУП и руководители проектов сумеют привить исполнителям навыки в поиске путей ускорения работы, то, тем самым и даже еще скорее, им удастся изменить общее отношение сотрудников к порученным обязанностям.

Необходимо превратить команду исполнителей проектов в самообучающуюся группу, которая приобретает знания о том, как должен выполняться проект с опережением установленного графика работ по его выполнению. Исполнители проекта становятся группой учеников, совместно работающих над изучением проблем, связанных с проектом, и интенсивным поиском их решений. Этот подход во многом сходен с системой *Kaizen*, хорошо зарекомендовавшей себя в качестве средства совершенствования производственных процессов на промышленных предприятиях.

Если команды исполнителей формально или неформально придерживаются этого подхода, то они вскоре убедятся в целесообразности работы малыми группами, постоянно обменивающимися между собой наглядной информацией. Члены команды получают большее удовлетворение от работы, поскольку они видят, как эффективность выполнения ими своих обязанностей влияет на работу всей команды и успешность проекта.

## РЕЗЮМЕ

Составной частью обоснования полезности ОУП служит его способность положительно влиять на ускорение завершения практически любого проекта. ОУП, отвечающий этому требованию, становится для организации средством обеспечения ускорения окупаемости инвестиций в проекты и, таким образом, приобретает право на длительное и устойчивое существование.

Одним из мощных инструментов управления результатами проектов и ускорения их достижения является модель рабочего места, предложенная д-ром У.Э. Демингом. Согласно этой модели, ответственность за установление входных и выходных критериев результатов работ, передаваемых между исполнителями, возложена на команду проекта. ОУП при этом помогает в устранении существующих барьеров между исполнителями и приучает их видеть свою главную цель не только в завершении отдельных работ, но в обеспечении завершения всего проекта в установленные сроки, в полном объеме и в пределах выделенного бюджета. Устанавливаемые входные и выходные критерии служат средством предотвращения нежелательных переделок уже выполненных работ.

ОУП способен также внести громадный вклад в эффективность проводимых совещаний, посвященных рассмотрению хода выполнения проектов, приучая исполнителей обнаруживать существующие возможности для ускорения работ и угрозы своевременному окончанию проектов. Кроме того, выполняя функции наставника для исполнителей проектов, совершенствуя коммуникации между ними и будучи тем другом, к которому каждый исполнитель может обратиться в трудную минуту, ОУП играет важную роль в успешном завершении проектов.

Команды исполнителей проектов, имеющие поддержку со стороны ОУП, действующего описанным образом, все больше и больше преуспевают с каждым новым завершенным проектом. Изменение отношения и подходов команд исполнителей и каждого их участника к выполнению поручаемых работ должно стать самой главной заслугой ОУП, который, благодаря этому, способен принести большую пользу в улучшении показателей организации и обеспечить, тем самым, условия для собственного устойчивого существования.

**ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ.**  
**ГОРОД КАНЗАС-СИТИ, шт. МИССУРИ**

## **НЕМНОГО О ГОРОДЕ КАНЗАС-СИТИ (шт. МИССУРИ)**

Город Канзас-Сити в шт. Миссури, который его жители часто называют «Сердцем Америки», находится на слиянии рек Миссури и Канзас и расположен в 200 милях от географического центра территории США. Город был основан в 1850 г. и сыграл заметную роль в истории страны, служа воротами, через которые первопоселенцы, торговцы и миссионеры двигались дальше на запад по дорогам, ведущим в Орегон, Калифорнию и Санта-Фе. Железные дороги, торговля крупным рогатым скотом и зерном позволили Канзас-Сити утвердиться в конце 19-го века в качестве главного делового центра американского Среднего Запада. Ныне Канзас-Сити занимает площадь 317 кв. миль в четырех графствах штата. Его население составляет около 442 тыс. человек, что делает Канзас-Сити крупнейшим городом штата. Вместе с пригородами он занимает большие территории в 11 графствах штатов Миссури и Канзас, на которых проживает св. 1.8 млн. чел.

## **ЗАЧЕМ ПОТРЕБОВАЛОСЬ УЧРЕДИТЬ ГОРОДСКОЙ ОУП**

Три года назад реализация проекта, связанного с «проблемой 2000» убила Департамент информационных технологий Канзас-Сити (ДИТ) в необходимости упорядочения подходов к управлению всеми технологическими инициативами городских учреждений и предприятий. Каждый департамент городского муниципалитета, включая ДИТ, применял собственные, отличные от других подходы к решению технологических задач. В связи с отсутствием согласованности между департаментами в применяемых методах планирования, оценки, отслеживания хода выполнения, графиков и ресурсного обеспечения реализуемых ими проектов, ДИТ зачастую испытывал затруднения в обеспечении высокого качества услуг, оказываемых остальным департаментам.

Кроме того, любая попытка внесения изменений в деловую культуру внутри самого ДИТ оборачивалась политическими осложнениями. Хотя многие сотрудники департамента понимали необходимость совершенствования методов управления проектами, но наталкивались на серьезное сопротивление остальных работников, которые усматривали в этом процессе покушение на их права и угрозу сохранения ими своих текущих полномочий. Вместе с тем, предлагаемые изменения находились в согласии со стратегическими инициативами, затрагивающими все департаменты города, предпринятыми в то время и кратко описанными ниже.

**Внедрение системы планирования ресурсов предприятия (ERP).** Этот проект имел своей целью выявление наиболее подходящего системного решения, которое должно было заменить и усилить функциональные возможности существовавших в то время многочисленных, устаревших, не интегрированных друг с другом компьютерных систем, применяемых для обслуживания основных направлений деятельности муниципальных учреждений и предприятий. Первый этап внедрения ERP охватывал финансы, бухгалтерский учет, управление кадрами, заработную плату, закупки, бюджет, управление активами, учет расходов по проектам и грантам, сбор налогов. Город планировал заменить все существовавшие системы интегрированным пакетом программных средств ERP. Предложения о сотрудничестве в создании такой системы, полученные от ведущих консалтинговых фирм, были реализованы городскими властями в феврале 2001 г.

**Гео-информационная система (ГИС).** Требования руководителей превышают возможности существующей структуры баз географических данных, ориентированных на обслуживание городских департаментов. Для передачи географических данных в соответствующие хранилища информации требуется преобразование существующих структур данных и их расширение с целью поддержки новых областей их применения. Сложность разработки и внедрения ГИС требует подбора консультантов, обладающих опытом работы с местными властями и базами географических данных.

**Автоматизированная диспетчерская система (АДС).** В процессе выполнения проекта были проанализированы существовавшие в городе разнообразные, отдельные диспетчерские системы и системы отчетности. К проведению исследования и разработке на основе его результатов технического задания на разработку современной АДС и системы управления отчетностью городских предприятий и учреждений была привлечена сторонняя компания. Модернизация существующих систем будет предусматривать полную интеграцию в одной системе коммуникаций со всеми аварийными и экстренными службами города и создание систем управления отчетностью, интегрированные модули которой будут тесно привязаны к АДС. Новая система будет также подключена к общей схеме синхронизации, обеспечивающей работу всех аварийных служб в едином времени.

**Программа управления проектами.** Этот проект представлял собой многоэтапную процедуру совершенствования процессов управления городской программой важнейших усовершенствований. Первый этап проекта включал оценку современных методов управления город-

скими проектами и технических средств, применяемых для обработки и хранения проектных данных. На втором этапе были определены функциональные требования к системе, составлены технические условия на нее и разработана модель архитектуры системы. Этап 3 посвящен переработке процессов и концепций, используемых на различных этапах и стадиях жизненного цикла проектов, которые затем были апробированы на модели идеального офиса. На четвертом этапе система управления проектами будет внедрена в четырех городских департаментах. Развертывание системы предполагает перестройку существующих бизнес-процессов и обучение персонала департаментов, внедрение систем сбора и хранения знаний, приобретаемых в ходе реализации проектов.

Для преодоления существующих проблем и внедрения стандартизованных процессов во всех департаментах директор ДИТ Гейл Роупер (Gail Roper) привлек сторонних консультантов, которые должны были оценить процессы, применяемые его департаментом. Консультантами была разработана стратегия внедрения и применения информационных технологий, увязанная с потребностями города в инвестициях в ИТ, обеспечивающих лучшее функционирование городской администрации и более эффективное обслуживание избирателей.

## **КАК БЫЛ СОЗДАН ОУП В ДЕПАРТАМЕНТЕ ИТ**

Стратегический план работ в области ИТ был рассчитан на три года и включал рекомендации по созданию офиса управления программами учреждения (ЕРМО)\*, со следующими основными целями:

- обеспечение устойчивого и постоянного выполнения намеченных проектов в контексте повышения деловой ценности для города портфеля проектов департамента ИТ;
- применение передовых методов управления проектами, сосредоточение особого внимания на вопросах формирования портфеля проектов, оценках хода выполнения проектов и исполнении наставнических функций;
- решение стратегических проблем управления портфелем проектов;
- обеспечение согласованности действий ДИТ и других департаментов при выполнении стратегического плана.

---

\* Аббревиатура от английского термина Enterprise Program Management Office – *прим. ред.*

Для организации ЕМРО с последующей передачей функций управления и обеспечения работы офиса сотрудникам ДИТ в апреле 2001 г. была приглашена сторонняя организация, которая начала свою работу с оценки уровня зрелости ДИТ в части управления проектами. В результате выяснилось, что руководители проектов ДИТ, хотя и обладают определенными знаниями в данной области, но, тем не менее, уровень их зрелости не позволяет им устойчиво применять свои знания на практике. Уровень зрелости руководителей проектов ДИТ получил оценку 0 по стандарту CMM SEI\*. Оценка начального уровня зрелости позволила определить, ОУП какого типа будет наиболее эффективен в условиях ДИТ, каким навыкам следует обучить его сотрудников и какие действия требуется предпринять для внедрения ОУП в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Три месяца спустя после образования ЕМРО уровень зрелости руководителей проектов поднялся с 0 до 1.

Директор ДИТ сделал еще один шаг вперед и нанял на временную работу специалиста по управлению проектами в качестве руководителя ЕМРО. Совместно с руководителем ЕМРО он доложил концепцию работы офиса членам городского Совета и директорам других департаментов, убедив их в его полезности.

## **КАК ЭВОЛЮЦИОНИРОВАЛ ОУП**

Создание ЕМРО в ДИТ дало следующие результаты.

- В ДИТ образовалось сообщество руководителей проектов, в котором происходит свободный обмен информацией и идеями относительно содержания проектов, сопряженных с ними рисков и затрат.
- Повысились производительность, качество и результативность работ по проектам.
- Правила работы ЕМРО при реализации любых проектных инициатив ДИТ были включены в свод городских административных норм (AR 1-16).
- Ряд других департаментов ныне отслеживают реализуемые ими проекты с использованием ЕМРО. В настоящее время ЕМРО осуществляет мониторинг 12 городских проектов общей стоимостью около \$53 млн.

\* CMM SEI – стандарт, разработанный институтом разработки программных средств (SEI) Университета Карнеги-Меллона, который установил модель оценки уровня зрелости предприятия-разработчика и поставщика программных продуктов (CMM) – *прим. ред.*

- Удалось своевременно и без превышения выделенного бюджета реализовать наиболее важный проект для отдела учета доходов финансового департамента, который связан с совершенствованием электронной системы сбора подоходного налога (E-Tax). Целью проекта было обеспечение полной совместимости с электронными системами обработки налоговых отчислений через банки и автоматизированную клиринговую палату, сокращение стоимости и повышение оптимизации налогообложения, сокращение сроков рассылки налоговых деклараций с 29 до 15 дней, обеспечение перевода денежных средств в тот же день.
- Установление приоритетов и последовательности выполнения проектов в соответствии со стратегическими планами города и ДИТ.
- Проводимые еженедельно совещания по рассмотрению проектов и еженедельная отчетность обеспечивают высшее городское руководство достаточной информацией, позволяющей оценить, насколько работы по проектам, реализуемым ДИТ, вписываются в стратегические планы города.
- Руководители проектов теперь лучше информированы о проблемах, стоящих перед городским Советом, и других обстоятельствах, которые способны повлиять на реализуемые ими проекты.
- Разработка стандартных форм документов и стандартизированных методов управления проектами позволило обеспечить единообразие применяемых подходов к выполнению проектов в рамках ДИТ.

## **В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ РАЗВИВАЕТСЯ ОУП**

В соответствии со стратегическим планом ДИТ, ЕМРО был основан для систематической отчетности обо всех инициативах, связанных с ИТ, перед руководителями городской администрации. Предполагалось, что ЕМРО должен быть подотчетен городскому ИТ-директору, хотя эта должность в администрации пока еще отсутствует. ЕМРО также намерен содействовать получению руководителями проекта через три года оценок уровня зрелости 5.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ**

- 13.1 Перечислите требования к исполнителям, которыми они должны обладать для успешной работы исполнители проектов.

- 
- 13.2 Объясните существо модели рабочего места Деминга и ее применение для организации рабочего процесса в команде исполнителей проекта.
  - 13.3 Объясните, в чем разница между управлением проектами и управлением результатами.
  - 13.4 Трудовые отношения внутри команды исполнителей играют важную роль в обеспечении ее производительности. Объясните, почему «самообучающаяся команда» может быстрее добиваться поставленных целей.
  - 13.5 Поясните, каким образом ОУП может наладить дружеские отношения с исполнителями проектов и оказывать им помощь в работе.
  - 13.6 Определите и обсудите, какую пользу способен принести ОУП исполнителям проектов в достижении конечных результатов проекта.



## **Глава 14. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ**

### **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ**

С портфелями проектов существует четыре основные проблемы, общие для большинства организаций.

1. Излишнее количество одновременно выполняемых проектов, которые зачастую дублируют друг друга.
2. Неправильный выбор проектов, реализация проектов, не представляющих ценности для организации.
3. Отсутствие увязки выполняемых проектов со стратегическими целями организации.
4. Несбалансированность состава портфеля проектов, выражающаяся в:
  - излишнем количестве проектов, относящихся к производственным аспектам, при недостаточности проектов, затрагивающих рыночные аспекты деятельности организации;
  - излишнем числе проектов, направленных на разработку новой продукции при недостатке исследовательских проектов;
  - слишком большом числе проектов с краткосрочными целями и малом количестве проектов, нацеленных на долгосрочную перспективу;
  - несоответствии портфеля проектов наиболее важным активам организации;
  - его несоответствии стратегическим ресурсам организации;
  - недостаточном учете имеющихся основных возможностей для получения дохода, рисков и др.

Одной из причин отмеченных общих проблем является неопределенность или недостаточная четкость оценок окупаемости многих современных проектов. Во многих организациях существуют проекты, выполнение

которых не было санкционировано ее руководством. Кроме того, даже в тех случаях, когда каждый санкционированный проект положительно влияет на сроки окупаемости инвестиций, работа компании тормозится слишком большим числом одновременно запущенных проектов. В результате возникает соревнование между исполнителями проектов за выделение ресурсов. В результате такой борьбы за ресурсы руководители проектов и их спонсоры сталкиваются с тем, что продолжительность реализации отдельных проектов слишком велика, чтобы организация могла достичь стоящих перед нею целей.

Многие организации, перед которыми стоит задача совершенствования портфелей проектов, сталкиваются с проблемой отсутствия или недостаточного количества формализованных процессов и необходимой информации. В ряде организаций портфели проектов документально не оформлены, а управление ими в явном виде отсутствует. Не учитываются должным образом взаимосвязи между проектами, а сами проекты зачастую никак не связаны с целями организации. Спрашивается, каким образом, при отсутствии необходимых исходных данных, управляющий портфелем проектов сможет оценить, насколько правильно тот сформирован?

## ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Руководитель портфеля проектов должен обеспечить, чтобы его состав отвечал целям организации. Точно также, как управляющий портфелем ценных бумаг, руководитель портфеля проектов должен отыскивать пути увеличения дохода на вложенный в проекты капитал. Вместе с тем, управляющего портфелем ценных бумаг, безусловно, уволят, если он будет не способен ответить на следующие простые вопросы: «Сколько стоит портфель? Как изменилась стоимость портфеля за последний отчетный период?». В случае управления портфелем проектов зачастую отсутствует необходимая информация для получения ответов на подобные вопросы. Поэтому в каждом ОУП или в организации, где ОУП отсутствует, должно быть назначено лицо, выполняющее функции управляющего портфелем проектов. Далее такого управляющего будем называть руководителем портфеля проектов по аналогии с руководителями проектов.

Если оказывается, что все отобранные проекты выполнены самым замечательным образом, в назначенные сроки, в нужном объеме и в пределах выделенных бюджетов, но при этом организация практически не приблизилась к стоящим перед нею целям, то это означает, что в ней что-то неладно

или упущено в управлении портфелем проектов. Авторы рассматривают процесс управления портфелями проектов в самом широком смысле, не ограничиваясь только отслеживанием хода выполнения проектов и внесением изменений в состав портфеля. По их мнению, управление портфелем проектов должно включать выполнение перечисленных ниже функций.

1. Установление жизнеспособного состава проектов в портфеле, который способен обеспечить достижение целей организации.
2. Обеспечение сбалансированности портфеля, то есть достижение равновесия между кратковременными и долгосрочными проектами, между исследованиями и новыми разработками, между рисками проектов и возможными доходами от их реализации и так далее.
3. Мониторинг процессов планирования и выполнения выбранных проектов.
4. Анализ эффективности портфеля проектов и поиск путей ее повышения.
5. Сравнение возможностей новых проектов между собой и по отношению к проектам, уже включенным в портфель, с учетом производственных возможностей организации в части выполнения дополнительных проектов.
6. Предоставление информации и рекомендаций руководителям всех уровней для принятия ими решений.

## **ВОСЕМЬ ШАГОВ К УСПЕШНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ**

Процесс формирования и последующего совершенствования любого портфеля проектов включает восемь этапов, более подробно рассматриваемых ниже, в этой главе.

1. Сбор исходной информации о портфеле проектов и составление соответствующего отчета (примерный состав этой информации перечислен в табл. 14.4).
2. Формирование портфелей целей, ресурсов и активов. Эти портфели описаны в последующих главах.
3. Увязка портфелей проектов, целей, ресурсов и активов, проведение их первоначальной оценки.
4. Выявление стратегического ресурса организации, определяющего ее способность выполнять несколько проектов одновременно. Этому вопросу посвящена также глава 17.

5. Назначение приоритетов проектам, включенным в портфель, в соответствии с утвержденными критериями и с использованием имеющейся информации.
6. Оценка сбалансированности портфеля проектов.
7. Выработка рекомендаций по улучшению окупаемости инвестиций в проекты.
8. Организация заседаний Совета по управлению проектами и обеспечение информированности об их результатах.

## **В ЧЕМ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕМ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ И НОМЕНКЛАТУРОЙ ПРОДУКЦИИ**

Большинство процессов, применяемых для управления номенклатурой продукции компании, ориентировано на разработку новых изделий. Они предназначены для выбора новых видов продукции, разработку которых следует финансировать с учетом ограниченности имеющихся в организации ресурсов и капитала для инвестирования. Таким образом, присутствует прямая связь между управлением номенклатурой продукции и портфелем проектов компании.

Вместе с тем, разработка новой продукции представляет лишь часть проектов, реализуемых организацией. В их число, например, не входят проекты, направленные на внутренние усовершенствования в организации, проекты, относящиеся к другим функциональным составляющим ее деятельности, наконец, иногда даже проекты, связанные с техническим обслуживанием и другими работами по уже разработанной ранее продукции.

Большинство организаций совершает ошибку, управляя номенклатурой продукции вне рамок общего управления портфелями проектов. Доказать ошибочность такого подхода достаточно просто. В большинстве организаций одни и те же ресурсы, прежде всего трудовые, привлекают как к разработке новой продукции, так и к выполнению остальных проектов. В таком случае, как можно устанавливать приоритеты в распределении ресурсов для разработок новой продукции, игнорируя, как это повлияет на остальные проекты?

Если такой подход действительно применяется, то он немедленно приводит к тяжелым конфликтам вокруг распределения ресурсов и между

их распорядителями. Это хорошо иллюстрирует рассмотренный выше пример с компанией TESSCO, в которой исполнители задавали недоуменные вопросы, следует ли им заниматься текущей работой или разрабатывать новую продукцию, или должны ли они заниматься разработкой новых изделий или решать проблемы, возникшие с уже выпускаемой продукцией.

Очевидно, что организация сумеет добиться лучших результатов, если сумеет установить единый набор приоритетов для всех выполняемых проектов. Такое распределение приоритетов намного проще и понятнее для всех. При этом руководство организации сможет разрешать все возникающие противоречия между менеджерами по поводу распределения ресурсов, если возникнет потребность в его вмешательстве.

## **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ**

Схема процессов управления портфелями организации представлена на рис. 14.1. Стратегия организации реализуется через постановку некоторого набора целей, для установления путей достижения которых существует процесс стратегического планирования. В ходе планирования устанавливаются, какие идеи должны быть внедрены для достижения поставленных целей. Руководитель портфеля проектов готовит рекомендации для ответственных за принятие решений, используя для этого методы определения приоритетов проектов, балансировки портфеля, управления ограничениями, метод проб и ошибок. Результатом использования перечисленных методов становится, как ожидается, жизнеспособный набор проектов, устраивающий всех руководителей.

После утверждения высшими руководителями организации состава портфеля проектов приступают к планированию работ на уровне отдельных проектов и на многопроектном уровне и выполнению утвержденных планов. Руководитель портфеля проектов участвует в этом, поскольку качество планирования и выполнения проектов сильно влияет на эффективность всего портфеля.

Проводя мониторинг процессов планирования и выполнения проектов, анализируя получаемые при этом данные, руководитель портфеля проектов ищет пути его совершенствования при имеющихся в организации ресурсах. Результаты анализа служат основой для предложений и

## Корпоративное управление проектами

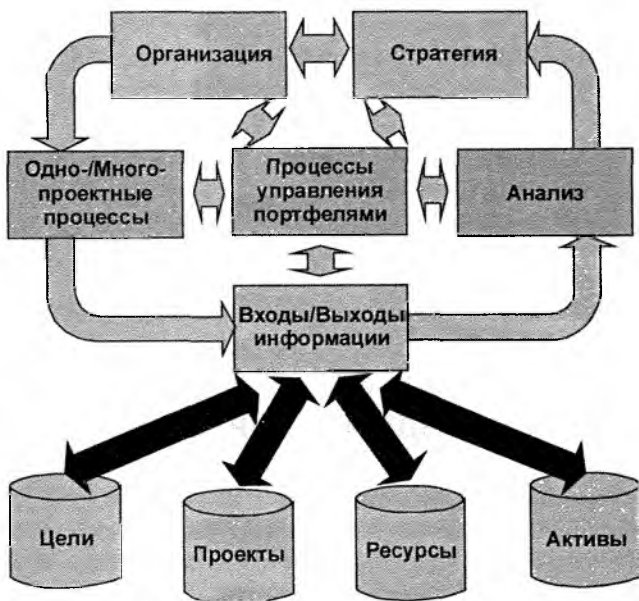


Рисунок 14.1 Процессы управления портфелями

рекомендаций, которые руководитель портфеля проектов представляет органу, уполномоченному принимать решения в отношении этого портфеля. Такой орган может называться по-разному, например, руководящий комитет, Совет по управлению проектами и т.п. По мере поступления предложений по запуску новых проектов и реализации рекомендаций по уже выполняемым проектам, состав портфеля и критерии его наполнения могут меняться.

В настоящей главе указано, какая информация и зачем требуется для осуществления перечисленных функций управления портфелем проектов. В частности, будет показано, как может быть сбалансирован портфель проектов с учетом различных факторов, чтобы выбранный состав проектов соответствовал целям организации. Будет также описана процедура управления портфелями проектов.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРОВ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

Высшие руководители организации постоянно изучают новые идеи, применение которых могло бы способствовать ее совершенствованию. Обычно итоги такого анализа подводят один раз в год, одновременно с оценкой финансовых результатов работы компании и полноты реализации требований ее совета директоров. Однако новые возможности и угрозы зачастую не могут ждать проведения очередного годового собрания акционеров. Они возникают каждый день и требуют немедленного реагирования.

В любой организации присутствуют два основных фактора, определяющие, сколько проектов способна она выполнять одновременно в любой момент времени. Один из них – количество денежных средств, которые организация может или хочет вложить в изменения своей деятельности, а второй – ее так называемый «стратегический» ресурс, под которым понимают тот вид ресурсов, который требуется для многих проектов и наиболее интенсивно используется в ходе их выполнения. Именно стратегический ресурс определяет, сколько проектов может выполняться в организации в любой, произвольный момент времени.

Ограниченность ресурсов организации может стать для нее основной проблемой. Например, если организации для достижения своих целей требуется выполнить 20 проектов, но ее штатные и финансовые возможности позволяют реализовать только 15 из них, то это становится серьезной проблемой для руководителя портфеля проектов. Зачастую руководители организации не видят в такой ситуации иного выхода, как все-таки запустить все требующиеся проекты и попытаться любыми средствами подтолкнуть их выполнение. Такой шаг неизбежно порождает каждодневную борьбу за ресурсы.

В подобной ситуации руководитель портфеля проектов обязан отыскать способы, позволяющие завершить большее число проектов за отведенное время, либо отыскать такое сочетание проектов, которое, при меньшем их числе, позволяет решить большее число задач, стоящих перед организацией. Рекомендации по стратегическому планированию проектов содержатся во второй части книги, а в главе 17 приведены рекомендуемые методы составления графиков проектов и их исполнения.

Поскольку утверждение и корректировка бюджетов проектов происходит один раз в год, все предусмотренные проектами работы находят отражение в инвестиционном портфеле организации. Общая стоимость вы-

полнения всех утвержденных проектов, включенных в портфель проектов, определяет его планируемый объем и ценность.

При отсутствии точной информации о стоимости портфеля проектов, она может быть оценена приближенно. Например, по данным Standish Group и Gartner Group, бюджет одного ИТ-проекта в среднем составляет \$500 тыс., а его выполнение занимает порядка 200 календарных дней. Если организация планирует в новом финансовом году выполнить 100 таких проектов, то в ее бюджете для этого должно быть предусмотрено \$50 млн., а суммарная продолжительность выполнения всех этих проектов составит примерно 20 тыс. календарных дней.

Такая грубая оценка может служить только отправной точкой при определении надлежащего состава портфеля проектов. Необходимо также знать, какие материальные ценности будут созданы в результате реализации портфеля, если он нацелен на создание необходимых активов, или какие выгоды приобретет организация, если портфель проектов ориентирован на устранение ограничений, препятствующих ее дальнейшему развитию.

## **КАКУЮ ВЫГОДУ ПРИНОСИТ ОУП ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ И КАК ОН МОЖЕТ ЕЕ ДОБИТЬСЯ**

ОУП может приносить пользу организации даже просто тем, что еженедельно обобщает информацию о ходе выполнения отдельных проектов и представляет сводный отчет руководству (см. пример из практики работы графства Арлингтон, шт. Виржиния). Такие отчеты, рассматриваемые всеми заинтересованными сторонами, позволяют им иметь полное представление о ходе работ по проектам, видеть имеющиеся возможности для ускорения их выполнения или угрозы для завершения проектов.

Если в организации отсутствует управление портфелем проектов или ее ОУП не осуществляет постоянный мониторинг хода выполнения проектов, то всегда есть вероятность того, что на эти проекты, так или иначе, будут истрачены все средства, предусмотренные в бюджете. Подтверждением тому служит существование законов Паркинсона, «студенческого синдрома» и других известных обобщений.

Предположим, что стоимость портфеля проектов организации на очередной финансовый год запланирована в размере \$50 млн. При этом постоянное отслеживание возможностей для сокращения продолжительности и препятствий для выполнения проектов может позволить сэконо-



мить до 10% этой суммы или \$5 млн. Такая экономия может быть достигнута за счет повышения производительности при выполнении существующих проектов, уменьшения ее продолжительности, сокращения затрат на их реализацию за счет выполнения большего числа проектов при имеющихся ресурсах. Подобная экономия уже сама по себе служит достаточным обоснованием права ОУП на существование.

Все компании стремятся к тому, чтобы их проекты завершались вовремя, но печальная реальность состоит в том, что многие, например, ИТ-проекты не завершаются вообще или заканчиваются намного позднее установленных сроков. Во многих случаях перерасход средств на выполнение проектов достигает 100%. Предположим, что стоимость портфеля проектов составляет \$50 млн. При этом, даже скромная оценка возможного перерасхода средств на их выполнение в 25% выливается в необходимость истратить дополнительно \$12,5 млн., чтобы предприятие могло завершить все запланированные по этим проектам работы. Недавно образованный ОУП, безусловно, не может одним махом справиться со всеми причинами, вызывающими превышение запланированных сроков окончания проектов, но со временем он способен значительно сократить количество ежегодно запаздывающих проектов. Даже если ОУП в первый год своего существования удастся только на 25% уменьшить запаздывание проектов и перерасход средств на их выполнение, то он уже сумеет сэкономить организации почти \$3 млн.

Действия ОУП, направленные на создание возможностей для выполнения большего числа проектов при неизменных ресурсах предприятия, являются наиболее ценным вкладом офиса в приобретение им конкурентных преимуществ. Это вклад служит ключевым моментом в обосновании полезности ОУП, как службы, помогающей предприятию добиваться результатов, превышающих ожидаемые на текущий финансовый год. Даже при самой консервативной оценке способности организации увеличить число выполняемых проектов всего на 4%, она сможет реализовать 104 проекта вместо запланированных на год 100 проектов. Принимая еще одну консервативную оценку, согласно которой один проект, стоимостью \$500 тыс., приносит организации \$1 млн. дохода, можно предположить, что эти 4 проекта позволят ей получить \$4 млн. дополнительного дохода. Все приведенные выше цифры вполне заслуженно могут считаться консервативными оценками, поскольку практически примеры применения метода критического пути, получившие документальное подтверждение, доказывают, что организациям удастся увеличить число выполняемых проектов на 25–300%.

Многие предприятия отказываются досрочно прекращать выполнение проектов, потребность в которых уже отпала, что ведет к прямой растрате бюджетных средств. Когда все заинтересованные стороны имеют возможность видеть ход выполнения и состояние портфеля проектов, то, обнаружив необходимость прекращения работ по определенным проектам, они получают очевидную возможность более полезно использовать ресурсы организации. Чем раньше будет обнаружена необходимость приостановки работ и закрытия таких проектов, чем скорее предприятие будет готово предпринять подобные шаги. Разве разумно тратить 80% выделенных средств на ненужные проекты, если есть возможность закрыть их, когда эти расходы составили только 50% или даже 10% их планового бюджета?

Очевидный факт заключается в том, что предполагаемая ценность проекта может быть пересмотрена. Нет ничего ненормального в том, что один из каждых десяти проектов организации может быть прекращен по тем или иным причинам в течение финансового года. По данным Standish Group, до 74% всех проектов, связанных с ИТ, каждый год терпит неудачу. При расчете экономической эффективности ОУП будем исходить из консервативной оценки числа неудачных проектов, равной 10%. При портфеле проектов, стоимостью \$50 млн., содержащем 100 проектов, средней стоимостью \$500 тыс. каждый, прекращение в течение года 10 проектов могло бы сэкономить организации до \$5 млн. Если даже допустить, что в среднем на приостановленные проекты организацией будет потрачено 50% выделенных бюджетов, то, все равно, экономия средств, которые можно будет в течение финансового года потратить на другие нужды, составит \$2,5 млн.

Подведем итоги и подсчитаем, какую экономию могло бы принести организации управление портфелем проектов, стоимостью \$50 млн. уже в течение первого года с момента его внедрения.

1. Экономический эффект от обеспечения прозрачности портфеля проектов для всех заинтересованных сторон – \$5 млн.
2. Сокращение перерасхода средств на проекты, выполняемые дольше запланированного времени – \$3 млн.
3. Доход от выполнения сверхплановых проектов – \$4 млн.
4. Экономия средств, обусловленная досрочным прекращением ненужных проектов – \$2,5 млн.

Итак, ОУП, управляющий портфелем проектов, способен принести организации в течение одного финансового года \$14,5 млн. или 29% от общей стоимости бюджетов всех проектов, включенных в портфель. А

что будет в том случае, когда стоимость портфеля проектов составляет всего \$15 млн.? Возможно, что приведенные оценки окажутся несправедливыми и экономия, которая зависит от реального хода реализации портфеля проектов в течение финансового года, окажется намного меньшей. Вместе с тем, и в этом случае ОУП вправе рассчитывать на 10-процентную экономию средств, что, при портфеле проектов, стоимостью в \$15 млн., составит в денежном исчислении, как минимум, \$1,5 млн.

## РАЗРАБОТКА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ – ПЕРВЫЙ ЦИКЛ АНАЛИЗА

Проиллюстрируем рядом простых, но не упрощенных примеров, в какой информации нуждается руководитель портфеля проектов для его формирования. Эти же примеры послужат основой для изучения способов формирования сбалансированных портфелей проектов.

Предположим, что имеется некоторая компания – провайдер услуг связи, не располагающая заметными производственными возможностями по изготовлению нужных ей комплектующих изделий. Компания является открытым акционерным обществом, которое подверглось за последние три года трем серьезным сокращениям. Она работает на жестко конкурентном рынке, и ее прибыли постоянно сокращаются.

Все сотрудники компании сильно озабочены всеми этими обстоятельствами. В качестве первого шага к исправлению ситуации было принято решение о назначении постоянного руководителя портфеля проектов, которому ИТ-директор компании передал список всех ее текущих проектов. Для простоты дальнейшего изложения предположим, что этот перечень включает всего шесть проектов, основные данные по которым представлены в табл. 14.1.

ИТ-директор провел собственное ранжирование проектов по их важности, присвоив им оценки рангов в диапазоне от 1 до 6. Согласен ли вновь назначенный руководитель портфеля с подобным ранжированием? Для этого ему понадобится повторить процедуру ранжирования проектов самостоятельно.

По-видимому, прежде всего, выяснится, что руководитель портфеля проектов не располагает всей необходимой полнотой важной информации о выполняемых организацией проектах. Например, ему не известно, как проекты связаны целями организации. С другой стороны, руководитель

портфеля знает, что из-за проведенных сокращений сильно уменьшились объемы продаж услуг компании. Таким образом, полноценным портфелем проектов можно считать только тот, который способствует внедрению идей, нацеленных на увеличение объемов продаж и, в то же время, позволяет компании сберечь денежные средства. Если с этой точки зрения рассмотреть третий из указанных в табл.14.1 проектов, то довольно сложно себе представить, каким образом внедрение нового программного обеспечения для решения финансовых задач способно существенно повысить объемы продаж.

**Таблица 14.1** Первый вариант назначения приоритетов проектов

Наименование проекта	NPV, \$ млн.	Инвестиции, \$ млн.	Предл. ранг	Обоснование необходимости Проекта
Модернизация услуг высокоскоростного веб-доступа	35,0	15,0	5	Потребители всегда жалуются на медленный доступ к сети
Распространение портативных устройств с выходом в Интернет	7,0	4,0	6	Отдел маркетинга утверждает, что таково естественное желание клиентов компании
Внедрение нового программного продукта для финансовых служб		8,0	2	Финансовый директор заявляет, что должен получить его немедленно
Интегрирование недавно приобретенной компанией кабельного вещания		4,8	3	Слишком сложно поддерживать одновременно две разные системы
Установка самых последних модулей системы ERP и ее модернизация		17,5	1	Поставщик вводит с нового года платную поддержку системы
Введение методологии «Шесть сигм» в процедуры увольнения работников		0,7	4	????
<b>ИТОГО:</b>	<b>42,0</b>	<b>50,0</b>		

Не располагая перечнем основных целей компании невозможно приступить к увязке проектов с этими целями. Безусловно, приведенный в качестве примера портфель из шести проектов, общей стоимостью \$50 млн., далеко не полон. Вместе с тем, он реально воспроизводит те ситуа-

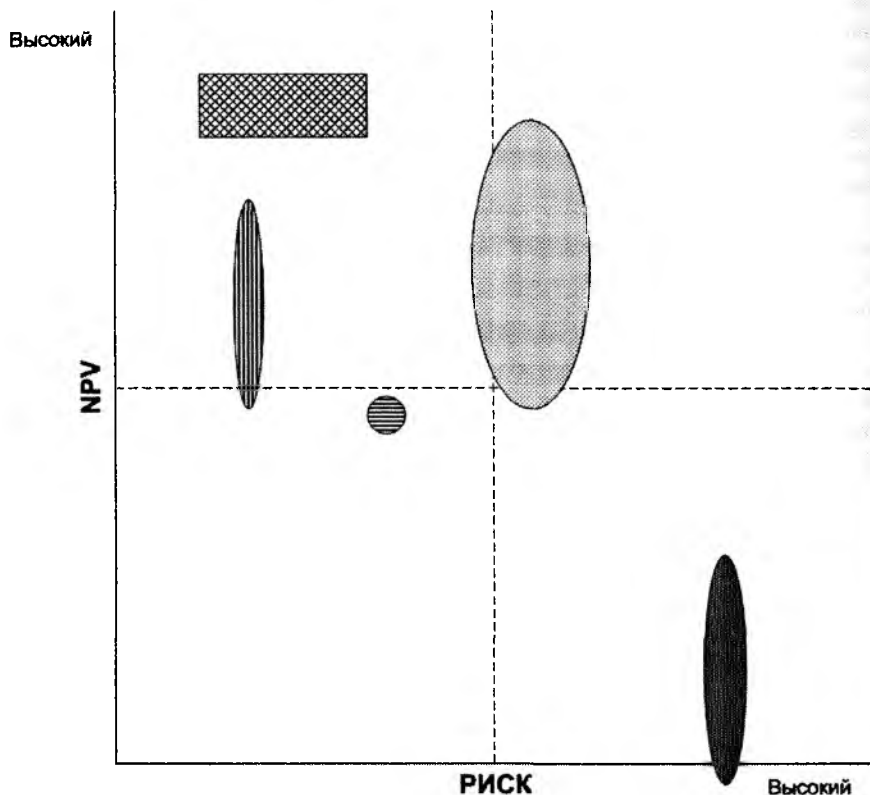
ции, с которыми компании сталкиваются постоянно: каким бы ни был перечень проектов, он, вероятнее всего, окажется неполным. Таким образом, первым шагом руководителя проектов должно быть составление относительно полного перечня проектов компании и немедленная его увязка с ее целями. Вероятно, при этом он обнаружит, что некоторые проекты никак не связаны с целями компании, и невольно задастся вопросом, зачем эти проекты нужны. Вероятно также, что он обнаружит наличие серьезных дисбалансов в составе портфеля, например, излишнее число проектов, связанных с производственными сторонами деятельности компании (совершенствованием производственных мощностей и внедрение ИТ), в ущерб проектам, ориентированным на рыночные аспекты ее работы (совершенствование сбыта, маркетинга, цепочек поставок).

В приведенной таблице отсутствует также другая важная информация о проектах. Например, для большинства проектов не указана их чистая приведенная стоимость (NPV). Такая ситуация является распространенной во многих организациях. Кроме того, руководители многих проектов заявляют, что выгода от их реализации носит нематериальный характер или не поддается количественной оценке. Такие заявления должны внушать серьезные опасения в целесообразности подобных проектов. Если невозможно оценить выгоды от проекта, имеются все шансы к тому, что после его завершения, если оно состоится вообще, результаты проекта окажутся близкими к нулю или даже отрицательными для организации.

Если значение проекта не оценено в денежном выражении или в привязке к целям организации, то это означает, что его инициатор или спонсор не понимает причинно-следственных связей между этим проектом и интересами организации в целом. Одной из проблем, связанных с установлением NPV, является то, что ожидаемые выгоды от проекта обычно приводят в виде некоторого диапазона значений, например, указывают, что новая продукция может принести прибыль от \$5 до \$25 млн. Спрашивается, на какую конкретную цифру должен ориентироваться руководитель портфеля проектов?

Для того чтобы справиться с разбросом параметров проектов, некоторые руководители проектов применяют графические представления с использованием так называемых «диаграмм состояний», одна из которых показана, в качестве примера, на рис. 14.2. Подобные диаграммы обладают еще одним преимуществом. С помощью выделения цветом, штриховкой и другими способами на одной диаграмме удастся изобразить связи между более чем двумя переменными. С другой стороны, их существенным недостатком является то обстоятельство, что многие руководители

находят подобное графическое представление информации излишне сложным. Более подробно вопросы применения диаграмм состояний и других графических средств отображения данных при управлении портфелями проектов рассмотрены в книге Купера (Cooper), Еджетта (Edgett) и Кляйншмидта (Kleinschmidt), приведенной в списке литературы.



**Рисунок 14.2** Диаграмма состояний портфеля проектов, учитывающая четыре параметра проектов – диапазоны значений NPV и рисков, направленность проекта (внутренняя или внешняя), инициаторов проектов

В примере, показанном на рис. 14.2, у одного из проектов присутствует риск получения отрицательного эффекта, поскольку одна из границ ожидаемых значений NPV для него меньше нуля. Проекты, обозначенные прямо-

угольниками на этой диаграмме состояний, являются внутренними, а овалами обозначены проекты, относящиеся к внешним факторам таким, как рынки сбыта, потребители и каналы распределения продукции. Заливка фигур обозначает, кем инициирован проект. Например, штриховка крест-накрест соответствует проектам, автором которых является ИТ-служба, точки – проектам, инициированным отделом маркетинга и т.д. Такие формы представления информации применяют только после того, как руководство приобретет некоторый базовый опыт применения диаграмм состояний.

Возвращаясь к таблице 14.1, легко заметить, что в ней опущена определенная информация, имеющая ключевое значение. Например, какая доля общего NPV приходится на каждый отдельно взятый проект? Какая доля общего объема инвестиций падает на него? Как соотносятся между собой эти два показателя проектов? Очевидно, что вряд ли кому-то понравится инвестировать 25% от общей суммы капиталовложений в проект, который способен принести всего 5% дохода, потребного для достижения целей организации.

Для компаний, работающих за наличный расчет, необходимо знать, когда проекты станут приносить финансовую прибыль, то есть иметь данные о размерах финансовых поступлений по годам. Если компания очень сильно нуждается в деньгах, то желательно знать движение наличности по неделям, месяцам или кварталам года.

## ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ – ВТОРОЙ ЦИКЛ АНАЛИЗА

Обратимся теперь к табл. 14.2. Перечисленные в ней проекты по-прежнему стоят те же \$50 млн., но как существенно изменились перечень и ранги проектов. Ряд проектов, указанных в табл. 14.1, исключен просто потому, что они не были направлены на снятие выявленного ограничения в деятельности компании, которым является рынок. В этой связи, как не имеющие отношения к увеличению продаж, были сняты такие проекты, как внедрение нового программного обеспечения для финансовой службы, интегрирование вновь приобретенной компании кабельного вещания, установка последних обновлений системы ERP и проект внедрения методологии «Шесть сигм» в управлении кадрами.

Исключение проекта из портфеля еще не означает невозможности его запуска в более поздние сроки. Просто сейчас этот проект не относится к числу тех, что должны находиться в фокусе внимания организации на ближайшую перспективу.

Таблица 14.2 Ранжирование проектов в портфеле – второй цикл

Наименование проекта	NPV, \$ млн.	Инвестиции, \$ млн.	% от NPV	% от инвест.	Поступление наличных в текущем году, \$ млн.	Предл. ранг проекта	Цель организации, с которой связан данный проект
Модернизация скоростного веб-доступа к Web	35,0	15,0	23,3	30,0	-4,5	5	Увеличение объема прибыльных услуг клиентам
Распространение портативных устройств с выходом в Интернет	14,5	4,0	9,7	8,0	7,5	2	Повышение производительности на 10%
Создание новой услуги с использованием спутникового канала связи	40,5	15,3	27,0	30,6	-5,7	4	Качественный скачок в конкурентной борьбе
Создание системы телемаркетинга и контроля сбыта	22,7	8,7	15,1	17,4	11,0	3	Повышение производительности на 10%; Сокращение затрат на сбыт продукции на 5%
Сегментирование рынка	28	1,2	18,7	2,4	10,2	1	Сегментировать рынок, а не собственные ресурсы
Модернизация существующей продукции	9,3	5,8	6,2	11,6	-1,5	6	Повышение производительности на 10%
<b>ИТОГО</b>	<b>150,0</b>	<b>50,0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>17,0</b>		

Исключением ряда проектов дело не ограничилось. В таблице прибавилось жизненно важной для ранжирования проектов информации. Например, появился новый столбец, в котором указаны доли от общего NPV,



приходящиеся на каждый проект, а в следующем столбце приведены доли суммарного объема инвестиций, выделенные на эти проекты. Еще один новый столбец содержит величины наличных поступлений от реализации проекта в текущем году, имеющие большое значение для компаний, работающих за наличный расчет.

Сравнение указанных параметров позволяет сразу выделить проект по сегментированию рынка, который требует только 2,4% общих инвестиций в проекты, но принесет 18% расчетной чистой прибыли от всех проектов. Этот проект также способен принести в текущем году св. \$10 млн. финансовых поступлений. Поэтому нет ничего удивительного в том, что этому проекту рекомендовано присвоить ранг, равный 1, то есть сделать его наиболее приоритетным. Этот проект к тому же напрямую связан с целями компании, желающей сегментировать рынки, а не собственные ресурсы. Аналогичный анализ остальных проектов позволяет провести их ранжирование, которое, как можно того ожидать, больше устроит руководителей, ответственных за принятие решений по назначению приоритетов проектов.

## ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ – ТРЕТИЙ ЦИКЛ АНАЛИЗА

Очевидно, что углубленное исследование исходной информации, относящейся к возможностям каждого проекта, позволяет принимать более обоснованные решения в отношении их приоритетов. В этом, третьем по счету, цикле анализа портфеля проектов используются еще три ключевых элемента исходных данных.

Выше уже отмечалось, что поток проектов, реализуемых компанией, ограничен ее стратегическим ресурсом, который, более всех остальных, определяет, какое количество проектов способна выполнить компания. Этот ресурс способен повлиять на финансирование большинства проектов в течение долгого промежутка времени или выделить проект, имеющий право преимущественного использования стратегического ресурса перед остальными.

Предположим, что имеется два проекта, идентичных во всем, кроме одного фактора: один из них использует 25% имеющегося стратегического ресурса, а второй – загружает этот ресурс только на 10%. Это означает, что в течение года можно выполнить 4 проекта первого типа или 10 проектов второго типа. Очевидно, что этот фактор должен играть заметную роль в ранжировании проектов.

Таблица 14.3 Значение стратегического ресурса

Наименование проекта	NPV, \$ млн.	Время использо- вания стратегичес- кого ресурса, недели	Отношение NPV к числу недель использо- вания стратег. ресурса	Оценки рисков (0= малый, 100=высо- кий)
Модернизация скоростного веб-доступа	35,0	12	2,9	54
Распространение портативных устройств с выходом в Интернет	14,5	2	7,3	18
Создание новой услуги с использованием спутникового канала связи	40,5	38	1,1	79
Создание системы телемаркетинга и контроля сбыта	22,7	6	3,8	1
Сегментация рынка	28,0	2	14,0	43
Модернизация существующей продукции	9,3	4	2,3	22

Поскольку все проекты сильно различаются между собой величинами NPV и интенсивностями использования стратегического ресурса, то целесообразно эти характеристики привести к обобщенному виду. Такой обобщенной характеристикой может быть частное от деления NPV на число недель использования стратегического ресурса в соответствующем проекте. Эта величина указывает, какую прибыль приносит компании одна неделя использования стратегического ресурса в рассматриваемом проекте.

Другим важным фактором служат риски, сопряженные с проектами. Если два проекта равноценны по всем остальным показателям, но один из них более рискован, чем другой, то это обстоятельство должно учитываться при выработке решений.

Внимательно анализируем новые данные, содержащиеся в табл. 14.3. Оказывается, что наиболее рискованный проект по созданию новой услуги, связанной с применением спутниковых каналов связи, потребляет львиную долю стратегического ресурса. Хотя в абсолютном выражении

этот проект приносит и самый большой NPV, но его эффективность в смысле отдачи на единицу времени использования стратегического ресурса оказывается худшей среди всех шести проектов. Приведенных данных еще недостаточно для принятия окончательных решений, но они заставляют задуматься. Может оказаться, что в долговременной перспективе использование спутникового канала будет прибыльным. Вместе с тем, также возможно, что остальные проекты намного важнее с точки зрения целей организации. Действительно, если компания способна заработать достаточно денег, реализуя остальные проекты, то, возможно, целесообразнее поручить проект спутниковой связи субподрядчику.

## **СОСТАВ И ПЕРИОДИЧНОСТЬ СБОРА ДАННЫХ О ПОРТФЕЛЕ ПРОЕКТОВ**

После того, как портфель проектов окончательно сформирован, необходимо отслеживать ход выполнения проектов, входящих в него и соответствие текущего состояния утвержденным графикам. Имея в виду, что весь анализ ведется на уровне отдельных проектов, необходимо располагать сведениями о каждом из них в объеме, представленном в табл. 14.4.

Информация о проектах должна собираться с периодичностью, не превышающей двух недель. Если же периодичность сбора увеличить, то легко упустить из виду возникающие угрозы для завершения проекта и открывающиеся возможности для его ускорения.

Одна из основных общих проблем, возникающих при формировании портфеля проектов, заключается в оценке стоимости отдельных элементов проекта в случаях, когда в организации отсутствуют навыки подобного отслеживания проектов. Эту проблему можно решить путем изучения природы отклонения и фиксированных затрат в проектах.

В большинстве проектов обычно с самого начала их выполнения известны или, с определенной достоверностью, могут быть определены затраты, не связанные с оплатой труда исполнителей. Эти затраты обычно являются плановыми, одноразовыми и, соответственно, они могут быть идентифицированы как «фиксированные затраты на проект». С другой стороны, состав и численность команды исполнителей проекта по ходу его жизненного цикла не остаются постоянными. Поэтому трудовые затраты на проекты значительно сложнее прогнозировать и отслеживать.

Таблица 14.4 Основные элементы данных о портфеле проектов предприятия

Элемент данных	Описание
<b>Наименование проекта</b> <b>Состояние</b>	Описание программы или проектной инициативы Характеристика соответствия выходных результатов и фактических затрат на проект по плановым. Красным цветом обозначены тенденции роста продолжительности работ или затрат, требующие вмешательства руководства Желтым – указаны тенденции, требующие анализа Зеленым – указаны тенденции изменения продолжительности работ или затрат, не выходящие за пределы случайных отклонений
<b>Принудительно установленный ранг проекта</b>	Ранжирование проектов по приоритетности выполнения, установленное Советом по управлению проектами. Принудительный приоритет обозначает меру важности проекта с точки зрения достижения стратегических целей организации
<b>Руководитель проекта</b>	Лицо, отвечающее за проект
<b>Подразделение, финансирующее проект</b>	Организационная единица, из бюджета которой оплачиваются проектные расходы и несущее ответственность за то, что в результате реализации проекта будут созданы товары или услуги, ради которых он был инициирован
<b>Исходная стратегическая цель проекта</b>	Основная цель предприятия, достижению которой способствует проект
<b>Активы, создаваемые проектом</b>	Основные активы, укреплению которых содействует проект
<b>Чистая приведенная стоимость результатов проекта (NPV)</b>	NPV результатов данного проекта в виде точечного значения или диапазона ожидаемых значений
<b>Движение денежных средств</b>	Планируемое поступление наличности в результате реализации проекта по годам, кварталам или месяцам
<b>Использование стратегического ресурса</b>	Время использования стратегического ресурса организации в проекте в неделях

<b>Рейтинг возможностей проекта</b>	Оценка по стандартной шкале оценки приоритетов в диапазоне от 0 до 100
<b>Рейтинг рисков проекта</b>	Оценка по стандартной шкале оценки рисков в диапазоне от 0 до 100
<b>Проекты-предшественники и последователи</b>	Другие проекты в портфеле, зависящие от соответствия хода выполнения данного проекта его графику или от которых зависит данный проект
<b>Плановая дата старта</b>	Дата начала работ по проекту, установленная его графиком
<b>Фактическая дата старта</b>	Дата, когда работы по проекту фактически начались
<b>Плановая дата окончания</b>	Дата, к которой работы по проекту должны быть завершены в соответствии с графиком
<b>Фактическая дата окончания</b>	Дата, к которой реально были завершены работы по проекту
<b>Дата начала получения результатов проекта</b>	Первый день, в который начали проявляться результаты проекта
<b>Плановое исполнение бюджета</b>	Часть выделенного бюджета проекта, которая должна быть по плану израсходована на проект к отчетной дате
<b>Фактическое исполнение бюджета</b>	Часть выделенного бюджета проекта, которая фактически была израсходована на проект к отчетной дате
<b>Отклонение от финансового плана</b>	Количество денег перерасходованных или недорасходованных на проект к отчетной дате по сравнению выделенным бюджетом
<b>Остаточные рискованные инвестиции</b>	Доли бюджетов взаимосвязанных проектов, которые остается потратить, величины NPV других, зависимых проектов, поставленные под угрозу риска
<b>Текущее состояние взаимосвязанных инвестиций</b>	Сводные данные о состоянии других, зависимых от проекта инициатив, обозначаемых красным, желтым и зеленым цветами в соответствии с принятой классификацией

Даже оснастив команду исполнителей проекта самыми современными программными средствами управления и методами учета, все равно остается затруднительным точно установить размеры трудовых затрат на проект. Слабые места многих систем учета затрат в этой части остаются очевидными. Вместе с тем, в большинстве организаций такой точный учет трудовых затрат постоянных работников не требуется для выработки правильных решений и выявления возможностей и угроз, связанных с проектами.

С точки зрения бухгалтерского учета, если трудовыми ресурсами, используемыми в проекте, являются постоянные работники организации, стоимость их труда уже отражена в главной бухгалтерской книге по статье «расходы на заработную плату». Имеет ли смысл пытаться выделить эти затраты и с точностью до второго знака после запятой распределить их между проектами? Очевидно, что нет. Если даже нам удастся сократить время работы постоянного работника над некоторым проектом, то, тем самым, нам не удастся ни копейки сэкономить для организации, если только речь не идет об увольнении лишних работников или о сокращении оплаты сверхурочных работ. Вместе с тем, если освободившегося работника удастся переключить на выполнение другого проекта, то в этом случае организация получает реальную пользу от более раннего завершения проекта.

По-видимому, существо дела заключено не в том, чтобы уметь оценивать трудозатраты постоянных работников организации по отдельным проектам, а в том, чтобы стремиться к наиболее эффективному использованию существующей рабочей силы, раз уж затраты на ее заработную плату все равно запланированы.

Наиболее важными факторами, которые должны учитываться при выборе методов учета трудовых затрат на проекты, являются своевременность и устойчивость поступления нужной информации. Не следует тратить излишних усилий на доведение до совершенства отчетности, касающейся портфеля проектов и процессов, обеспечивающих их выполнение. Лучше получить правильные приближенные оценки, чем точные, но не соответствующие действительности.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Приведенный ниже пример доказывает, насколько важна для ОУП функция управления портфелем проектом, и как легко можно сбиться с правильного пути при ее реализации. В качестве примера выбрана страховая компания с объемом ежегодно предоставляемых услуг порядка \$800

млн. Проблемы в ней начались после того, как ОУП приступил к внедрению программного обеспечения для управления проектами. Потратив много сил на преодоление сопротивления руководителей ИТ-проектов, ОУП сумел объединить все проекты, выполнявшиеся департаментом ИТ, для управления ими с помощью указанного программного продукта. Он также затребовал самые последние версии графиков и загрузил их в эту компьютерную систему.

Авторы книги, выступавшие в роли консультантов, проанализировали состав указанных проектов и обнаружили, что 92% из них финансируются самим департаментом ИТ, что показалось им странным. Проведя дополнительные исследования, они обнаружили, что большинство других функциональных подразделений находят иные пути удовлетворения своих потребностей в ИТ, минуя соответствующий департамент.

Авторы рассказали о своих открытиях руководителю ОУП и предположили, что многие проекты реализуются помимо департамента ИТ, который об этом даже не знает. Руководитель ОУП не смог объяснить, почему это происходит, и посоветовал довести полученную информацию до ИТ-директора.

На следующей неделе авторы повстречались с ИТ-директором и поделились с ним своими находками. По началу тот был доволен, узнав о том, что, наконец, стала собираться информация о проектах, позволяющая усовершенствовать работу над ними. Однако, чуть позднее, он осознал серьезность сообщенных ему сведений, и чем грозит ему эта информация. По мере рассмотрения хода выполнения отдельных проектов стало выявляться, что почти каждый из них запаздывает по вине «внутренних бизнес-партнеров», как назвал их ИТ-директор.

В течение следующей недели авторы, совместно с руководителем ОУП, продумали план действий, который бы позволил бы «бизнес-партнерам» при отборе проектов и закреплении ответственности за их выполнение более полно учитывать необходимость успешного завершения проектов департамента ИТ. Этот план был достаточно простым и заключался в создании быстрых и устойчивых каналов связи для обмена информацией о ходе выполнения проектов между всеми уровнями организации.

Было выявлено три уровня потребителей информации о результатах работ по проектам. Первый уровень составляет сообщество руководителей проектов, второй – руководство департамента ИТ и третий – его «бизнес-партнеры». Для каждого уровня были установлены причины, по которым необходимо сотрудничество между собой при реализации портфеля проектов.

Руководителям проектов необходимо знать, в каком состоянии находятся другие проекты, от выполнения которых зависят их собственные, в каждый отчетный период с тем, чтобы оказать помощь в ускорении запаздывающих проектов или извлечь пользу из досрочного выполнения других проектов. Стоило руководителям проектов в течение пяти недель раз в неделю встречаться, чтобы обсудить состояние дел по проектам и сгладить возникавшие проблемы, как стало заметным положительное влияние того давления, которое каждый из них испытывал со стороны коллег. Уже к третьей подобной встрече каждый руководитель проекта с нетерпением ожидал получения информации о том, как состояние его проекта выглядит по сравнению с другими проектами, и никому из них не хотелось, чтобы именно его проект был признан «слабейшим звеном».

К таким встречам ОУП готовил доклад, в котором все проекты были разнесены по трем категориям – красной, желтой и зеленой. Уже скоро стало очевидным, что никто из руководителей не желает, чтобы его проект был отнесен к «красной» категории. Благодаря этому, наблюдалась устойчивая тенденция перехода «красных» в категорию «зеленых». После пяти проведенных встреч руководителей проектов более 80% состава портфеля проектов стало «зелеными».

Руководители «красных» проектов чувствовали себя неловко из-за того, что они находятся в числе отстающих, и всячески стремились исправить положение. На одном из совещаний руководитель проекта, постоянно находившегося в числе «красных», потребовал разъяснить, что понимается под термином «бюджет проекта». Ему показалось, что в этот термин вкладывают разный смысл применительно к разным проектам и что его оценивают несправедливо в части исполнения бюджета. Когда его спросили, как он намерен поступить дальше, руководитель проекта заявил, что ему бы хотелось отменить оценку по этому критерию. Ему представлялась, что такая оценка не подходит для его проекта, но он не мог определить, почему.

Авторы согласились рассмотреть его претензию, но попросили вначале кое-что сделать. Во-первых, ему было предложено встретиться с руководителем другого проекта, очень успешно справлявшегося с работой и освоением бюджета, и попытаться проанализировать бюджет этого проекта и методы его отслеживания с использованием тех подходов, которые применялись для оценки его собственного. Ему было обещано, что в случае, когда он, с помощью консультантов, не сумеет справиться с этой задачей, то соответствующая оценка его работы будет отменена. Кроме того, авторы объяснили этому руководителю, что оценки стоимости и про-

должительности выполнения проектов необходимы потому, что именно этими критериями пользуются спонсоры, оценивая деятельность департамента ИТ. Поэтому, имея в виду роли и ответственность руководителей проектов, у них нет иного выхода, как пользоваться такими оценками.

В конечном итоге ОУП сумел помочь этому руководителю успешно завершить проект. По мере того, как все большее число руководителей и исполнителей проектов стали получать помощь со стороны ОУП, руководство департамента ИТ стало своевременно получать информацию об узких местах при выполнении проектов, чтобы надлежащим образом на них реагировать. Ускорила реализация портфеля проектов, ИТ-директор смог решить одну из основных причин «утекания» проектов на сторону – не соответствие работ по проектам плану.

## **УСТАНОВЛЕНИЕ ОТЧЕТНОСТИ О СОСТОЯНИИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ – С ЧЕГО НАЧАТЬ**

Приступая к созданию системы отчетности о состоянии портфеля проектов, ОУП должен учитывать следующие рекомендации.

- В информации о портфеле должны разделяться данные о проектах, выполняемых в настоящее время, и о проектах, завершенных/закрытых и отмененных. Также отдельно должны представляться данные о проектах, сроки выполнения которых выходят за рамки отчетного финансового года, с указанием ожидаемой даты их завершения. Кроме того, если это требуется для лучшей организации данных, информация должна быть представлена с разбивкой по соответствующим подразделениям компании.
- Первоначальный портфель проектов должен быть представлен в виде электронной таблицы или введен в соответствующую компьютерную программу управления проектами. При использовании программного обеспечения для управления проектами, данные о портфеле проектов могут быть представлены в виде «матрицы задач» и диаграммы Ганта.
- Должны быть заполнены все столбцы таблиц, содержащих финансовые данные, причем особое внимание должно уделяться их логичной группировке, которая отражает их принадлежность, например, к отдельным подразделениям.
- Если требуется, чтобы матрица задач была цветной, то следует применять программное обеспечение, позволяющее это сделать.



- Проекты должны быть перечислены в портфеле в последовательности, соответствующей их принудительно установленным или предлагаемым рангам. При использовании специализированных для управления портфелями проектов, может, по мере необходимости, производиться сортировка данных по столбцам таблиц. Данные в таблицы должны загружаться из отчетов о текущем состоянии проектов и действующих графиков их выполнения. Перечень элементов данных о проектах, которые необходимо учитывать в отчетах о состоянии портфеля, приведен в табл. 14.4.
- Необходимо обеспечить своевременное получение отчетов о текущем состоянии всех проектов, содержащихся в портфеле.
- Следует начинать с еженедельного обновления данных и составления сводных отчетов о состоянии портфеля проектов. В процессе подготовки отчетов ОУП должен восполнить пробелы в собранных данных и проанализировать их, чтобы своевременно выявить проблемы, требующие немедленного вмешательства.

## **ПОДДЕРЖАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ. РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ В ЧАСТИ ОТЧЕТНОСТИ О СОСТОЯНИИ ПРОЕКТОВ**

Ключом к поддержанию на должном уровне портфеля проектов является создание надлежащей системы отчетности о его состоянии и обеспечение выполнения всеми сторонами закрепленных за ними обязанностей и ответственности.

**Руководитель портфеля проектов.** Как уже отмечалось в начале этой главы, обязанности руководителя портфеля проектов должны быть возложены на определенного человека, который должен анализировать выполняемые и предлагаемые проекты с целью определения такого жизнеспособного их сочетания, которое отвечает целям организации. Он же обязан впоследствии отслеживать процессы планирования и выполнения отобранных проектов, быть представителем Совета по управлению проектами, контролирующим их своевременное завершение. Но у руководителя портфеля проектов есть еще одна важная задача. Он должен постоянно анализировать эффективность портфеля и искать пути ее повышения. Руководитель портфеля проектов играет важную роль в реализации общей стратегии организации и подготовке

информации для собраний Совета по управлению проектами. Он также оценивает новые возможности по дополнению портфеля проектов и сравнивает их между собой, исходя из существующих возможностей организации, регулярно представляя информацию и рекомендации ответственным за выработку и принятие решений на всех уровнях.

**Руководитель проекта.** Обычно он отвечает за предоставление отчетных данных о ходе выполнения своего проекта.

**Член команды исполнителей проекта.** Его роль сводится к выполнению порученной работы. Предполагается, что исполнитель обязан регулярно отчитываться перед руководителем проекта о состоянии той работы, за которую он отвечает. Докладываемая им информация должна содержать данные о выполняемых и завершенных работах, о планах работы на предстоящий период, об имеющихся проблемах и необходимой помощи в их решении, об имеющихся возможностях для ускорения работ и угрозах для их своевременного завершения.

**Спонсор проекта.** Спонсор должен учитывать влияние текущего и будущего состояния предприятия на выполнение проекта. Руководитель проекта обязан регулярно информировать спонсора о ходе выполнения проекта. При этом обязанности спонсора, которые в большинстве организаций плохо определены, должны быть хорошо понятны всем исполнителям проектов.

**Член Совета по управлению проектами.** Членами Совета могут быть руководители подразделений организации или их ответственные представители. Их роль заключается в совместном с другими членами Совета установлении принудительных рангов для всех проектов, входящих в портфель, с тем, чтобы они наилучшим образом соответствовали стратегическим целям и направлениям работы предприятия в любой момент времени в течение рассматриваемого финансового года. Для этого может потребоваться прекращение некоторых проектов и инициирование новых проектов с учетом вновь открывающихся возможностей предприятия. Члены Совета отвечают за предоставление информации обо всех, внезапно открывшихся возможностях или угрозах для результативности проектов, обусловленных постоянными изменениями окружения. Полезность работы Совета и его членов определяется тем, насколько совокупность проектов, выполняемых организацией, отвечает ее целям, и тем, обеспечивают ли предлагаемые ими дополнительные проекты превышение ожидаемых результатов работы предприятия.

**ОУП.** Основная обязанность ОУП заключается в отчетности о состоянии портфеля проектов, обеспечивающей доведение до всех заинтересованных сторон необходимой им информации в доступной для пони-

мания и не допускающей неправильного истолкования форме. Прежде всего, ОУП должен быть в курсе имеющихся противоречий между проектами. Следует иметь в виду, что совсем не просто изменить в организации стиль поведения и привычки, выработанные годами. При этом обеспечение информированности всех заинтересованных сторон о состоянии портфеля проектов может давать самые непредсказуемые результаты. Поэтому выстраивание доверительных отношений с ними является важной задачей ОУП, только приступающего к внедрению процесса управления портфелем проектов.

## **СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ПЕРИОДИЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

Процесс создания такой системы включает три основных этапа, в ходе которых на всех уровнях управления предприятием выделяют группы потребителей информации о состоянии портфеля проектов, использующих ее для уточнения порядка и последовательности выполнения проектных работ.

### **НАЧАЛО**

Первым этапом создания системы отчетности является проведение еженедельных совещаний руководителей проектов. Эти совещания проводят в течение 3-5 недель до тех пор, пока не удастся привести к единой форме отчеты о состоянии всех выполняемых проектов и представляемые графики их выполнения. Руководители проектов могут задаваться вопросом о том, для чего нужна стандартизация отчетности, и ОУП должен отвечать на подобные вопросы следующим образом: «Стандартизация необходима, чтобы исполнители и ОУП имели возможность изучать и корректировать наблюдаемые отклонения в ходе выполнения проектов».

Второй этап предусматривает проведение совещаний менеджеров, в чьем непосредственном подчинении находятся руководители проектов, и которые сами подотчетны спонсорам проектов. Этим менеджерам будет намного проще работать, если они сумеют сообщать хорошие новости о проектах тем, кто финансирует работы. За отчетный цикл следует предусмотреть несколько таких совещаний с периодичностью 3-5 недель с тем, чтобы менеджеры могли изучить и откорректировать некоторые детали, относящиеся к портфелю проектов, и приучились использовать этот, новый для них источник информации.

Третий этап включает налаживание взаимодействия с руководителями подразделений и их представителями, входящими в Совет по управлению проектами и отвечающими за то, чтобы портфель проектов отвечал важнейшим целям предприятия. ОУП должен предусмотреть 3-5 заседаний Совета, во время которых его члены привыкают ориентироваться в представляемой информации.

## **ПОДДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ ОТЧЕТНОСТИ**

ОУП приходится со временем вносить небольшие изменения в систему отчетности, большая часть которых требуется на начальных стадиях ее внедрения. ОУП должен быть готов к обучению новых потребителей отчетных данных, относящихся к любой из перечисленных выше трех групп. Для этой цели ОУП следует разработать памятку, которая будет вручаться всем новым членам групп потребителей информации, в которой описаны их роли в этом процессе.

## **ВКЛЮЧЕНИЕ НОВЫХ ПРОЕКТОВ В ПОРТФЕЛЬ**

При включении в портфель новых проектов должно быть предусмотрено их обсуждение на заседании Совета по управлению проектами. К этому заседанию руководитель портфеля проектов должен предоставить аргументы за и против инициации этих проектов, анализ их влияния на проекты, уже представленные в портфеле, и свои рекомендации. Включение в портфель новых проектов может повлечь за собой необходимость приостановки или даже отмены выполняемых проектов. Рекомендации руководителя портфеля должны также содержать предложения по датам начала выполнения утвержденных новых проектов с учетом существующих возможностей их ресурсного обеспечения. Результатом обсуждения становится решение Совета о присвоении уровня приоритета новому проекту или об отправке предложения об его включении в портфель на дополнительную проработку.

## **УПРАВЛЕНИЕ ХОДОМ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ ПОСРЕДСТВОМ УСТАНОВЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ**

Установление последовательности выполнения проектов в соответствии с назначенными для них приоритетами обладает тем основным преимуществом, что позволяет четко определить, какие работы из числа со-

державшихся в портфеле, следует считать наиболее важными. Такой подход способствует повышению производительности работ по проектам, упрощая получение исполнителями необходимой информации для определения их последовательности и разрешение споров между руководителями проектов за право первоочередного использования ресурсов, общих для нескольких проектов. При этом исключаются потери времени на обсуждение возникающих проблем, которые разрешаются простыми ссылками на установленные приоритеты проектов. И также предполагается, что существует определенная связь между относительной важностью проекта и присвоенным ему принудительно приоритета.

Полезность ранжирования проектов, ресурсов, активов и стратегических целей безусловна. Способствуя более эффективной работе команд исполнителей проектов, которым приходится тратить меньше времени на борьбу за ресурсы, такое ранжирование, очевидно, ускоряет выполнение проектов. Таким образом, процесс принудительного ранжирования проектов служит катализатором для ускорения завершения проектов, позволяя четко разглядеть, какие из рискованных проектов в портфеле заслуживают первоочередного внимания. ОУП уже в первые полгода своего существования должен заниматься подобным ранжированием при поддержке руководства предприятия и спонсоров проектов.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ**

Существует немало факторов, подлежащих учету при формировании сбалансированного портфеля проектов, несбалансированность которого может быть столь же опасна для предприятия, как несбалансированность портфеля ценных бумаг для его владельца. При этом следует обеспечить равновесие:

- между проектами, относящимися к производственным и рыночным аспектам деятельности предприятия;
- между объемами исследований и разработок;
- между рисками и возможными выгодами от реализации рискованных проектов;
- в распределении вложений от проектов в разные виды активов предприятия.

## УРАВНОВЕШЕННОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ И РЫНОЧНЫХ АСПЕКТОВ

В приведенных выше примерах показано, что в случаях, когда предприятие обладает излишком производственных мощностей и способно поставлять на рынок больше продукции, чем тот может потребить, портфель проектов такой компании должен быть переориентирован в пользу преобладания проектов, нацеленных на устранение рыночных ограничений. Точно также может оказаться, что основные ограничения для деятельности предприятия находятся внутри него, но распространяются не на все, а только на отдельные подразделения и службы – оперативные, конструкторские, сбытовые и т.д. Ограничения могут также присутствовать в других звеньях цепи поставок, например, невозможность приобретения компанией необходимого количества сырья и материалов для производства продукции. Руководитель портфеля проектов должен быть в курсе всех этих ограничений и соответствующим образом регулировать его состав.

## РАВНОВЕСИЕ МЕЖДУ ИССЛЕДОВАНИЯМИ И РАЗРАБОТКАМИ

Всегда возникает вопрос о том, какой объем чисто исследовательских работ достаточен для благополучного существования предприятия, причем это вопрос в равной степени актуален также для некоммерческих организаций и правительственных учреждений. Например, сейчас возникает немало сомнений в том, достаточно ли исследовательских работ финансировало правительство США до событий 11 сентября.

В любом портфеле должны присутствовать исследовательские проекты, направленные на изучение рынка или поиск путей создания новых видов продукции. Их отличие от всех прочих проектов заключается в том, что исследовательские проекты не всегда заканчиваются конкретными результатами. Например, фармацевтические компании постоянно ведут многочисленные исследовательские работы, но лишь немногие из них завершаются созданием лекарств, пригодных к применению. Предварительно новое лекарство должно быть выпущено малой, жестко контролируемой серией для клинических испытаний, после завершения которых лекарство представляют на утверждение в Управление по контролю за продуктами и лекарствами (FDA). Однако сам факт представления в FDA еще не гарантирует, что новое лекарственное средство будет одобрено.

В сбалансированном портфеле обязательно присутствуют чисто исследовательские проекты, но невозможно установить четкие рекомендации в отношении того, какой общий процент от общих расходов на проекты или от общего числа проектов организации должны они занимать. Руководитель проекта обязан проанализировать, насколько современное состояние организации соответствует его потребностям, чтобы оценить потребный объем исследовательских проектов и предложить свои рекомендации Совету по управлению проектами.

## **РАВНОВЕСИЕ МЕЖДУ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНЫМИ ВЫГОДАМИ**

Сколько рискованных проектов способна выдержать или желает реализовать компания? Ответ на этот вопрос должен быть известен руководителю портфеля проектов, когда он анализирует его состав и вырабатывает свои рекомендации. При этом подходы к формированию сбалансированного портфеля проектов должны быть разными в зависимости от финансового состояния компании. Если акционеры компании желают значительных прорывов в разработках новой продукции или завоевании новых рынков, то соотношение между рисками и возможными выгодами от реализации рискованных проектов также должно учитывать ожидания владельцев организации.

## **РАВНОВЕСИЕ В РАСПРЕДЕЛЕНИИ ВЛОЖЕНИЙ В АКТИВЫ КОМПАНИИ**

Портфель активов включает все необходимые средства для производства продукции и предоставления услуг, а также – инфраструктуру для их сбыта. В число активов входят программные и аппаратные средства, здания и сооружения, а также все остальное, что подпадает под понятие «налогооблагаемой собственности предприятия». Кроме того, в состав портфеля активов входят капиталы компании, не подлежащие налогообложению, но необходимые для обеспечения ее деятельности. Например, к таким активам можно отнести веб-сайт компании и распространяемую посредством и его информацию.

Совет по управлению проектами должен обеспечить, чтобы проекты, отобранные в портфель наилучшим образом содействовали развитию ак-

тивов компании. Эти проекты должны повышать ценность существующих активов и создавать новые активы, служащие основой для бизнеса компании. Если руководитель портфеля обнаруживает, что реализация 70% входящих в него проектов понижает цену активов компании, вместо ее повышения, то такой портфель, безусловно, нуждается в корректировке.

Состав портфеля проектов должен наглядно демонстрировать всем, что является важным для компании с точки зрения развития ее материальных активов и интеллектуального капитала.

## **РАБОТА С ПОРТФЕЛЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ**

Стратегические цели компании могут быть самыми разнообразными. Наиболее типичными из таких целей служат повышение прибыльности компании, расширение принадлежащей ей доли рынка, соответствие ее деятельности требованиям законодательства, улучшение обслуживания клиентов, внедрение на новые рынки. Понятие портфеля стратегических целей в равной степени применимо и для некоммерческих организаций, целями которых может быть поиск новых источников финансирования, повышение безопасности, сокращение числа дефектов в работе.

Совет по управлению проектами должен следить за тем, чтобы все запускаемые проекты были увязаны с основными целями организации таким образом, чтобы возможные риски и выгоды от проектов, связанные с достижением этих целей непосредственно учитывались при формировании портфеля проектов.

Состав портфеля стратегических целей организации позволяет каждому сотруднику непосредственно видеть, как его работа непосредственно влияет на достижение определенных, утвержденных руководством целей предприятия.

## **РЕЗЮМЕ**

Многим организациям не удастся добиться должной окупаемости инвестиций в портфели проектов. Более того, большинство организаций, с которыми довелось работать авторам, не могли даже четко сформулировать, что входит в портфели их проектов. В отсутствие формализованного управления портфелями проектов, позволяющего оценивать, какими ресурсами обладает организация для реализации проектов, ее руководство



зачастую пытается запустить большее число проектов, чем она способна реализовать. В результате постоянно происходит замедление темпов выполнения проектов, а различные подразделения организации вынуждены вести постоянную борьбу между собой за обладание необходимыми ресурсами.

Руководитель портфеля проектов способен серьезно повлиять на деятельность организации, решая следующие ключевые задачи:

- определение жизнеспособного состава портфеля проектов;
- мониторинг процессов планирования и выполнения всех проектов, включенных в портфель;
- анализ эффективности портфеля проектов и поиск путей повышения окупаемости инвестиций в проекты;
- оценка возможностей новых проектов;
- представление информации и рекомендаций Совету по управлению проектами.

Решая эти задачи, ОУП способствует повышению значимости портфеля проектов в глазах всех руководителей и исполнителей проектов. Повышая уровень информированности сотрудников о состоянии портфеля проектов и оказывая помощь в его реализации, ОУП имеет возможность немедленно обнаруживать пути для сокращения продолжительности выполнения проектов и угрозы для их реализации. Кроме того, организация получает возможность сосредоточить внимание на серьезных задержках отдельных проектов и перерасходе средств на их выполнение. Более эффективное использование имеющихся ресурсов и устранение конфликтов, связанных с их распределением, имеют своим результатом выполнение большего числа проектов без привлечения дополнительных ресурсов. Уже в первый год после введения управления портфелями проектов удастся сэкономить от 10 до 30% стоимости всего портфеля.

Одну из главных, стратегических задач руководителя портфеля проектов представляет его направляющая роль в формировании сбалансированного портфеля, осуществляемом Советом по управлению проектами. Сбалансированный портфель проектов основан на четком видении главных проблем и возможностей организации и обеспечивает соответствующую направленность входящих в него проектов. Такой портфель учитывает необходимость выполнения чисто исследовательских проектов и опережающее развитие активов предприятия, обращенное не в прошлое, а в будущее. Сбалансирование портфеля проектов также должно допускать разумные уровни рисков, учитывающие потребности организации.

Умение управлять портфелем проектов, безусловно, является решающим фактором успехов или неудач ОУП. Вся деятельность ОУП должна быть так или иначе связана с более быстрой реализацией портфеля проектов и обеспечением лучших результатов проектов.

#### **ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ.**

##### **ГРАФСТВО АРЛИНГТОН, шт. ВИРЖИНИЯ**

**(материалы предоставлены руководителем управления программами Дениз Харт)**

Графство Арлингтон в шт. Виржиния представляет собой район городской застройки, площадью около 26 кв. миль, с населением порядка 190 тыс. человек, расположенный на противоположном от Вашингтона, округ Колумбия, берегу реки Потомак. Правительство графства включает 20 департаментов и выборных учреждений, занимающихся такими задачами, как обеспечение общественной безопасности (полиция, пожарная служба, шерифы), сфера услуг населению, управление парками, зонами отдыха, библиотеками, общественными работами, взимание налогов, сбор и переработка мусора, экономическое развитие графства, организация правосудия, управление водоснабжением. В учреждениях, подведомственных администрации графства, работает около 3400 сотрудников, не считая персонала общественных школ. Данный пример описывает деятельность ОУП, который занимается оценками, отбором и мониторингом проектов в области ИТ с точки зрения их соответствия интересам всего графства. ОУП входит в состав Департамента новых технологий и непосредственно подчинен ИТ-директору.

В 2001 г. графство присоединилось к инициативе по созданию «Электронной администрации» — системы, позволяющей жителям и гостям, а также предпринимателям прибегать к услугам правительственных учреждений графства через Интернет. Идея этой инициативы заключалась в том, чтобы каждый человек мог обратиться в правительство графства Арлингтон в любое время и из любого места, не ошибаясь при этом в адресе. Для достижения этой цели правительство графства ищет пути приложения универсальных веб-технологий для преобразования предоставляемых услуг жителям. Решение поставленной задачи немедленно повлекло за собой необходимость существенных инвестиций в создание сетевой инфраструктуры, баз данных, обладающих соответствующей архи-

тектурой и технических средств доступа в Интернет, обеспечивающих функционирование «электронной администрации».

Столкнувшись с чудовищной сложностью поставленной задачи и негибкостью бюджета капиталовложений в ИТ в сочетании с необходимостью продолжения исполнения оперативных функций, правительство графства пришло к очевидному выводу о том, что реализация идеи «Электронной администрации» возможна только путем тщательного отбора ИТ-проектов и строгого контроля их выполнения с целью получения ожидаемых результатов. Было также признано, что возможности системы будут более очевидными при использовании в ней высоко качественных технологических решений, дружественных по отношению к пользователям и приносящих им дополнительную пользу.

Исторически сложилось так, что все правительственные организации очень строго ориентированы на выполнение определенных функций, в результате чего вокруг каждой из них складывается устойчивое сообщество исполнителей. Дальнейшему утверждению подобного положения вещей способствует отсутствие на уровне правительства в целом единой системы показателей, которая могла бы быть использована для формулирования его бизнес-целей и для установления приоритетов выполняемых проектов. В отличие от бизнеса, где существуют такие обобщающие количественные показатели, как прибыльность, доля рынка, цена акций и т.п., администрация графства оценивает свою полезность уровнем качеством услуг, предоставляемых населению, по сравнению с качеством работы администраций соседних графств. Но такую характеристику очень сложно измерить количественно. Отсутствие обобщенных показателей деятельности правительства графства в целом позволяет рассматривать его скорее, как совокупность отдельных департаментов, решающих собственные задачи, нежели, как единое предприятие. Поскольку главная функция ОУП состоит в комплексном рассмотрении всей совокупности инвестиций в ИТ и в сравнении и ранжировании предлагаемых проектов с точки зрения интересов предприятия в целом, основная проблема заключается в умении сопоставлять между собой проекты, предлагаемые различными департаментами с использованием некоторых общих критериев.

Еще одной проблемой, с которой столкнулся ОУП, стало то, что, подобно другим организациям федерального уровня или уровня правительства штата, администрация графства нельзя рассматривать как организацию, преимущественно проектно-ориентированную. В таких организациях часто успешно выполняются отдельные проекты и, соответственно, есть место для приложения методов управления проектами. Но приме-

няемые методы и процессы управления не отличаются постоянством. Такой подход Gartner Group именует «устной традицией управления проектами», подразумевая при этом, что все знания, которыми располагает организация в этой области, сосредоточены в головах отдельных исполнителей, которые действуют на основе приобретенного в прошлом опыта, не пользуясь преимуществами применения формализованных, типизированных методов и процессов. Ситуация в администрации графства полностью попадала под приведенное определение, и поэтому она не отвечала потребностям, вытекающим из общего плана создания «Электронной администрации».

Исходя из задач, установленных этим планом, и необходимости освобождения служб и подразделений администрации графства от местных взглядов, а также – учитывая общую незрелость существовавших в графстве подходов к управлению проектами, ИТ-директор пришел к выводу о необходимости учреждения ОУП, миссией которого должно быть исполнение следующих трех, ключевых функций.

1. Разработка методологии управления проектами, пригодной для использования в графстве.
2. Предоставление квалифицированной консультационной помощи руководителям проектов.
3. Применение «портфельного подхода» к отбору надлежащего состава ИТ-проектов и к мониторингу их выполнения.

До учреждения ОУП в графстве существовала практика отбора проектов путем их обсуждения на собраниях Технологического Комитета, но последующий мониторинг выполнения отобранных проектов отсутствовал. В состав комитета под председательством ИТ-директора входили директор департаментов и отдельные специалисты, задачей которых было комплексное рассмотрение технологических проблем, с которыми сталкивалась администрация графства.

Приоритетной задачей вновь учрежденного ОУП стал совместный с Технологическим Комитетом отбор проектов на следующий финансовый год. Разными департаментами администрации было предложено свыше 65 проектов, каждый из которых претендовал на свою долю бюджета капиталовложений в ИТ, составлявшего всего \$3 млн. Перечень представленных проектов был проанализирован, и из него было отобрано 11 проектов, для которых предусматривалось гарантированное финансирование в наступающем финансовом году. Эти проекты образовали инвестиционный портфель графства в части затрат на ИТ. Критерии отбора проектов, применявшиеся в графстве Арлингтон, сведены в табл. 14.5.

---

**Таблица 14.5** Критерии оценки проектов графства Арлингтон
 

---

**Влияние проекта на эффективность работы правительства  
(8 баллов, весомость 20%)**


---

**Улучшает выполнение внутренних программ (0 – 4 балла)**

*Оценивается влияние проекта на совершенствование обслуживания внутренних потребителей. Оценка 0 баллов соответствует проекту, не оказывающего заметного влияния на решение проблемы, сформулированной внутренними потребителями. От реализации проекта ожидаются лишь незначительные улучшения таких показателей обслуживания внутренних потребителей, как своевременность, качество или доступность. Оценка 4 балла соответствует проектам, от которых ожидается значительное повышение указанных показателей, или тем, что решают серьезную проблему, поставленную потребителями.*

**Улучшает обслуживание населения (0 – 4 балла)**

*Оценивается влияние проекта на обслуживание населения. Оценка 0 баллов соответствует проектам, не оказывающих заметного влияния или вообще никак не влияющих непосредственно на качество обслуживания населения. В результате выполнения проекта возможны небольшие улучшения в своевременности, качестве или доступности услуг для населения, но документально подтвержденная потребность в таких улучшениях отсутствует. Оценка 4 балла соответствует проектам, значительно улучшающих обслуживание населения в тех областях, где существует в этом очевидная необходимость, или создающим новые виды услуг в соответствии с изменяемыми спросом.*

---

**Согласованность со стратегией администрации графства  
(12 баллов, весомость 20%)**


---

**Соответствие генеральному плану графства (0 – 4 балла)**

*Оценивается мера соответствия предлагаемого проекта требованиям, установленным в утвержденном плане, или насколько проект направлен на решение приоритетных задач, сформулированных Советом или главой исполнительной власти графства. Оценка 0 баллов соответствует проекту, никак не связанному с утвержденным планом, оценка 4 балла – проекту, специально упомянутому в этом плане.*

**Соответствие бизнес-модели работы департамента (0 – 4 балла)**

*Оценивается согласованность проекта с моделью работы департамента. Оценка 0 баллов соответствует проектам, не направленным на поддержание услуг и процессов, установленных моделью. Оценка 4 балла соответствует проектам, специально упомянутым в генеральном плане создания «Электронной администрации», направленным на поддержание услуг и процессов, установленных моделью работы департамента, и должным образом скоординированным с проектами всех департаментов, определенных моделью создаваемой системы.*

**Уровень заинтересованности руководства (0-4 балла)**

*Оценивается уровень заинтересованности в проекте руководителей департамента и/или Совета или главы исполнительной власти графства. Оценка 0 соответствует проектам, поддержка которых со стороны руководства никак не проявлена, оценка 4 балла – проектам, имеющим сильную поддержку руководителя департамента и/или Совета графства.*

---

---

*Продолжение таблицы 14.5*

---

**Организационные последствия от реализации (8 баллов, весомость 20%)**

---

**Последствия для департамента/совместной работы нескольких департаментов (0-4 балла)**

Оценивается число людей, которые получают какие-либо выгоды от реализации проекта. Оценка 0 баллов соответствует проектам, реализация которых принесет пользу ограниченному числу заинтересованных лиц, создаваемая система не имеет многофункционального назначения и будет применяться только внутри одного департамента ограниченным числом пользователей. Оценка 4 балла соответствует проектам создания многофункциональных систем, используемых многими департаментами, а также – широкой публикой.

**Изменение процессов работы (0-4 балла)**

Оценивается, насколько создаваемая система будет способствовать улучшению работы департамента. Оценка 0 баллов соответствует проектам, направленным на создание систем, позволяющих автоматизировать существующие процессы без их существенного усовершенствования. Оценка 4 балла соответствует проектам создания систем, кардинально улучшающим способы работы.

---

**Риски, сопряженные с проектом (20 баллов, весомость 20%)**

---

**Риск невыполнения графика (0-4 балла)**

Оценивается вероятность завершения проекта в соответствии графиком. Оценка 0 баллов соответствует высокому риску в связи с тем, что: принятая стратегия закупок не гарантирует своевременной оплаты контракта или в бюджете не предусмотрено обязательное выделение средств на проект; состав исполнителей проекта ограничен по составу и/или обладает недостаточным опытом; сам проект очень сложен; утвержден с более ранними сроками завершения проекта по сравнению с планом. Оценка 4 балла соответствует малому риску в связи с отсутствием перечисленных факторов.

**Чувствительность к точности оценок затрат (0-4 балла)**

Оценивает точность оценок затрат на проект. Оценка 0 баллов соответствует рискованным проектам по причине их сложности, оценки затрат не точны и может потребоваться дополнительное финансирование, требуется создание нового программного обеспечения, затраты на которое составляют более 50% расчетной стоимости проекта. Оценка 4 балла соответствует проектам с малыми рисками, затраты на которые оценены достаточно точно, требуется небольшой объем разработок нового ПО или применяемые методы оценки затрат на разработку ПО хорошо отработаны и обеспечивают высокую точность оценок.

**Технические риски (0-4 балла)**

Оценивает вероятность создания системы с технической точки зрения. Оценка 0 баллов соответствует рискованным проектам по следующим причинам: программные и аппаратные решения системы не согласуются с существующей архитектурой систем, уже применяемых в организации; отсутствует вообще или недостаточен опыт применения предлагаемой технологии; отсутствуют готовые аппаратные и программные средства и средства поддержки системы, которые должны быть разработаны специально для организации; существующие инфраструктура и сетевые решения не подходят для поддержки

---

*Продолжение таблицы 14.5*

создаваемой системы. Оценка 4 балла соответствует проектам с малыми техническими рисками: программные и аппаратные средства согласуются с архитектурой существующих в организации систем, доступны для приобретения на рынке, организация обладает остаточным опытом применения предлагаемой технологии, требуются минимальные переделки существующих сетей.

**Организационные риски (0-4 балла)**

Оценивает вероятность того, что разрабатываемая система окажется неудачной по организационным причинам. Оценка 0 соответствует рискованным проектам по следующим причинам: внедрение разрабатываемой системы потребует серьезных организационных изменений, перестройки производственных процессов и/или способов выполнения работ; исполнители проекта не предпринимают своевременных действий по ослаблению организационных рисков таких, как заблаговременное обучение пользователей или вложение средств в перестройку производственных процессов для обеспечения их совместимости с разрабатываемой системой.

**Риск не внедрения результатов проекта (0-4 балла)**

Оценивает вероятность того, что организация не будет использовать результаты проекта. Оценка 0 баллов соответствует случаям, когда вероятность внедрения разрабатываемой системы мала, поскольку она нацелена на постепенное совершенствование уже существующей системы или те же результаты могут быть достигнуты иными средствами. Оценка 4 балла соответствует высокой вероятности использования разрабатываемой системы, поскольку она создает хорошие возможности для экономии будущих затрат организации и/или повышения качества услуг потребителям. Если система не будет внедрена в течение ближайшего года, то департамент или Совет графства рискуют тем, что в ближайшем будущем окажутся не способными удовлетворять запросы потребителей.

**Эффективность затрат на проект (4 балла, весомость 20%)**

Оценивается, насколько экономические выгоды от использования разрабатываемой системы превысят затраты на ее внедрение. Рекомендуются следующая шкала оценок:

0 баллов	затраты превышают ожидаемые выгоды
1 балл	выгоды равны затратам
2 балла	выгоды слегка превышают затраты
3 балла	выгоды умеренно превышают затраты
4 балла	выгоды намного выше затрат

Для управления процессом отбора проектов ОУП применил модель, опубликованную Счетной палатой Административно-бюджетного управления США (GAO) в адаптированном виде. Приоритеты при выделении инвестиций на проекты определялись, исходя из необходимости соблюдения федеральных законов с учетом необходимых капиталовложений в инфраструктуру развития существующих возможностей и улучшения доступности Интернет.

Второй по важности задачей ОУП стало отслеживание главных проектов, реализуемых в текущем году. Поскольку стандартизованная методология управления проектами к этому времени еще не была отработана, то эти проекты еще оставались, применяя ипподромную терминологию, «люшадьми, выпущенными из стартовой калитки», то есть их нужно было довести до конечного результата с использованием прежних подходов к управлению ими. Вместе с тем, ОУП ежеквартально представлял Технологическому Комитету отчеты о ходе выполнения этих проектов, опираясь, в качестве точки отсчета, на утвержденные планы проектов. В прошлом, подобная формализованная отчетность по проектам в графстве отсутствовала.

Когда ОУП представил первый квартальный отчет, он вызвал вполне предсказуемую реакцию со стороны членов Комитета, пораженных самой возможностью составления подобных отчетов. Отчет встретил редко встречающееся единодушное согласие с его содержанием, а члены Комитета испытали новое чувство реальных собственников тех проектов, которые были ими самими инициированы. С получением второго отчета члены Комитета уже стали задавать спонсорам проектов правильные вопросы относительно того, как те намерены решать проблемы, отмеченные в отчете. Впервые в своей практике Технологический Комитет стал располагать информацией и общим пониманием проблем, необходимых для осуществления им функций административного надзора за проектами.

Третьим направлением работы ОУП стала выработка очень простой методологии управления проектами. Первая версия этой методологии представляла набор бланков документов, применяемых для обоснования проектов, написания уставов проектов, составления подробных планов работ и расходов по проектам, отчетов о состоянии и завершении проектов, обзоров результатов проектов, составляемых полгода спустя после их завершения. В наступающем финансовом году эта методология должны быть применена для всех проектов, включенных в портфель инвестиций в ИТ. Далее планируется оценить, насколько эта стандартизованная методология будет содействовать успешному выполнению проектов в графстве.

Наконец, ОУП приступил к документальному оформлению существующего портфеля активов. Эта задача представляется важной с точки зрения предоставления Технологическому Комитету ретроспективной информации и данных о современном состоянии активов, в которых он нуждается при проведении оценок значимости предполагаемых инвестиций. Этот портфель содержит описания более 200 существующих систем. Безусловно, подобная информация позволит выявить те активы, состояние которых приближается к точке отрицательной экономической эффективности, и в



стратегических интересах графства вложить средства в их обновление или перестройку. Но еще важнее то, что портфель активов содержит перечень всех ИТ, применяемых департаментами, который позволит Технологическому Комитету оценить, насколько предлагаемые проекты согласуются с существующими стратегиями департаментов и администрации графства в целом. Стратегическую ценность будут представлять только те проекты, в которых присутствует подобная согласованность.

Уже в первый год существования ОУП стала очевидной полезность и выгодность его усилий для графства, что подтверждают примеры следующих двух реализованных проектов.

Программа обновления парка персональных компьютеров доказала огромную эффективность участия ОУП в ее реализации. Эта программа предусматривала замену одной трети ПК, применяемых администрацией графства, в течение прошлого финансового года. Однако программа страдала нечеткостью определения ее целей и отсутствием адекватных процессов идентификации ПК, подлежащих первоочередной замене, в соответствии с которыми новые ПК распределялись бы по департаментам. В течение года истекли сроки действия контрактов с поставщиками, и в результате почти 6 месяцев отсутствовали вообще всякие контракты на поставку новых ПК. По этой причине, удалось за год заменить всего 61 ПК вместо намечавшихся к замене 600. В отчете ОУП о состоянии реализуемых проектов эта программа была отнесена к категории «красных». (Система ранжирования состояния проектов по трем категориям: красной, желтой и зеленой приведена в табл. 14.6).

В рамках совместных с ОУП усилий по преодолению неблагоприятного состояния программы, ее руководитель внедрил автоматизированную систему управления активами, позволяющую выявлять ПК, требующие замены. Он также установил стандарты, устанавливающие минимальный уровень соответствия существующих ПК современным требованиям, и разработал проект программы, предназначенной для проверки соответствия ПК установленным стандартам. Им также была разработана четкая процедура замены устаревших ПК. Ныне руководитель программы располагает необходимыми инструментами для точного прогнозирования потребности пользователей в замене компьютеров и необходимых для этого затрат. Был тщательно проработан план действий, позволяющий заменить все компьютеры, оставшиеся не замененными в прошлом году и намеченные к замене на текущий год в течение первых четырех месяцев этого года. Тем самым, сроки выполнения программы будут сокращены втрое, а производительность работ по ней, измеряемая числом заменяемых в месяц компьютеров, возрастет на 1600%.

**Таблица 14.6** Схема ранжирования состояния проектов, применяемая в графстве Арлингтон

Красное состояние	Высокий риск несвоевременного завершения, значительный перерасход средств или существенные задержки в выполнении проекта, которые могут проявиться в нереализованной выгоде от проекта или превышении плановых затрат на его выполнение, в невозможности достижения объявленных целей проекта
Желтое состояние	Недостаточно проработанные планы работ по проекту, расходов и управления рисками, значительные области возможных рисков, проявления умеренных рисков, нечеткое определение целей, содержания и/или результатов проекта, отсутствие достаточных ресурсов для достижения поставленных целей
Зеленое состояние	Четкое определение целей и содержания проекта, наличие необходимых средств для контроля и мониторинга соответствия хода работ по проекту и расходов плановым показателям, выявление и минимизация рисков. Выполнение проекта позволяет получить намеченные результаты

Проект обновления карт графства, используемых в системе географической информации, предусматривал привлечение подрядчика для проведения аэрофотосъемки территории графства с последующим переводом фотографий в цифровую форму и «склеиванием» отцифрованных изображений для построения новых карт. Выполнение проекта проходило согласно плану до тех пор, пока не выявились значительные проблемы на этапах перевода снимков в цифровую форму и их компиляции. Разрешение возникших проблем с качеством получаемых карт, как ожидалось, может задержать завершение проекта на полгода. Руководитель проекта от графства предпринимал правильные шаги, настаивая на качественных результатах работы и задерживая окончательные расчеты с подрядчиком до тех пор, пока им не будут поставлены продукты, удовлетворяющие предъявленным к ним требованиям. Когда подрядчик был поставлен в известность о том, что Технологический Комитет осуществляет пристальный контроль хода выполнения проекта, он стал проводить еженедельные встречи с руководителем проекта от графства с целью рассмотрения текущего состояния работ и необходимости привлечения дополнительных ресурсов для разрешения проблем качества и обеспечения завершения проекта в ранее согласованные сроки. Для того чтобы настоять на безус-

ловном выполнении подрядчиком плана проекта, его руководитель от графства опирался на твердую поддержку со стороны спонсора этого проекта и Технологического Комитета.

Менее явные, но от этого не менее важные перемены связаны с признанием полезности ОУП, доказанной на уровне одного департамента. Администрация графства убедилась в том, что даже внедрение подобного мини-ОУП помогает департаменту правильно отбирать проекты, устанавливать для них приоритеты и отслеживать их выполнение. Процессы выполнения проектов должны при этом согласовываться между собой и координироваться ОУП, действующим в масштабах правительства в целом. Другим положительным результатом создания ОУП является применение руководителями проектов современных методов управления и контроля. Спонсоры проектов начинают значительно серьезнее относиться к ежеквартальным отчетам об их состоянии и теперь требуют своевременного представления более точной информации. Но важнее всего, что семена современного управления проектами прорастают и укореняются в масштабах всей организации.

ИТ-директор связывает успехи ОУП с установлением стандартного жизненного цикла проектов и введением письменно оформленных планов и графиков проектов и методик анализа хода их выполнения. Успешное распространение среди руководителей проектов приверженности современным методам управления ими выразилось в более прагматичном, гибком и адаптируемом содержании создаваемых систем. Еще важнее тот факт, что достигнутые успехи в управлении портфелем проектов стали следствием более справедливого и обоснованного анализа хода выполнения проектов, что послужило фундаментом для роста доверия к ОУП со стороны спонсоров и руководителей проектов.



**Проекты нуждаются в ОУП.** В течение трех лет в графстве происходило неторопливое внедрение во всех департаментах проекта, нацеленного на сокращение затрат, связанных с распечаткой платежных ведомостей и счетов. Предполагалось, что в каждом департаменте будет установлено устройство для распечатки выпускаемых им счетов. Была приобретена специальная программа, которая сокращает стоимость подготовки и распечатки счетов, ранее измерявшейся в долларах, до нескольких центов. Такое сокращение расходов на подготовку одного счета в масштабах всей администрации графства дает гигантскую окупаемость средств, вло-

женных в проект. Вместе с тем, выполнение этого проекта было поставлено под угрозу бездействием менеджеров среднего звена, у которых были другие приоритетные задачи, потерями времени на координацию усилий департаментов и отсутствием у проекта спонсора из числа высшего руководства. Задачи, которые должны быть решены в ходе выполнения проекта, достаточно очевидны. Должны быть разработаны формы счетов и авизо, которые затем отправлены подрядчику для разработки соответствующего программного обеспечения, проанализированы и откорректированы результаты. Придание гласности этому проекту могло бы сократить время внедрения новой системы с нескольких лет до считанных месяцев.



По мере обретения зрелости процессов работы ОУП и завоевания им признания своей полезности внутри предприятия, существенно возрастает спрос на применение методов управления проектами и анализа хода их выполнения. Как отметил один из членов Технологического Комитета, создание ОУП имело своим следствием рост информированности администрации графства о состоянии портфеля ИТ-проектов и развитие способности видеть перспективу. Благодаря выработке общего языка и методологии управления проектами, администрация получило возможность сравнивать предлагаемые проекты между собой и сопоставлять их со стратегическими планами графства. Это, в свою очередь, позволяет сосредотачивать ресурсы на выполнении наиболее приоритетных проектов.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 14.1 Назовите и обсудите пять основных целей управления портфелями проектов.
- 14.2 Объясните, каким образом ОУП может приносить финансовые выгоды организации посредством управления портфелем проектов.
- 14.3 Выберите три любые элемента данных, приводимых в отчетах о состоянии портфеля проектов, и объясните, для кого и почему они имеют значение.
- 14.4 Объясните смысл термина «чистая стоимость портфеля».
- 14.5 Поясните, как зависит ранжирование проектов в портфеле от потребностей проектов в стратегическом ресурсе.

- 14.6 Почему Совету по управлению проектами следует знать возможности существующего портфеля проектов?
- 14.7 Почему исполнители проектов хотели бы знать установленные приоритеты проектов в портфеле? Поясните, каким образом наличие подобной информации способно повлиять на повседневную работу исполнителей и ее производительность.
- 14.8 Обсудите, как портфель проектов способствует повышению информированности о проектах, реализуемых организацией, и что это дает.
- 14.9 Объясните, в чем польза от портфеля активов, и как он связан с портфелем проектов. Чем портфель активов способен помочь при отборе проектов в портфель?
- 14.10 Объясните, в чем польза от портфеля стратегических целей, и как он связан с портфелем проектов. Чем портфель стратегических целей способен помочь при отборе проектов в портфель?
- 14.11 Что подразумевается под формированием сбалансированного портфеля проектов? Какие группы факторов должны при этом учитываться?
- 14.12 Обсудите роли и обязанности руководителей портфелей проектов в ведении отчетности об их состоянии. Почему у них развивается мотивация к исполнению обязанностей в области отчетности?

## Глава 15. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ РЕСУРСОВ

Один отличный руководитель проектов, работающий в химической промышленности, как-то рассказывал о своем подходе к планированию проекта технического обслуживания химической установки, требующего ее полной остановки. В соответствии со сложившейся практикой в отраслях, обладающих гигантскими основными фондами, план проекта обслуживания данной установки составлялся таким образом, что в нем буквально по часам были расписаны работы, выполняемые каждым исполнителем, поскольку один час простоя этой установки обходился компании во многие десятки тысяч долларов. Вместе с тем, подобный детализированный подход к планированию, вполне оправданный при управлении подобными проектами, является полной противоположностью тому, как ОУП должен осуществлять управление портфелем ресурсов\*.

Перед тем, как перейти к рекомендациям в части управления портфелями ресурсов, отметим, что в обязанности ОУП *не входит*:

- обеспечение эффективного использования всех ресурсов;
- обеспечение заполнения табелей всеми исполнителями;
- планирование на уровне работы отдельных конкретных исполнителей;
- микропланирование.

Поскольку ОУП должен служить инструментом стратегического управления в руках руководства, то он должен подходить к управлению ресурсами на более высоком уровне. ОУП, прежде всего, должны интересоваться следующие проблемы ресурсного обеспечения одновременного выполняемых, многочисленных проектов.

1. Наиболее эффективное использование самых ценных, стратегических ресурсов организации, обеспечивающее получение наиболее значительных результатов.

---

\* Напомним, что авторы обычно применяют термин «ресурсы» в узком смысле, подразумевающая человеческие ресурсы, которыми обладает организация — *прим. ред.*

2. Наличие определенного страхового запаса всех ресурсов, достаточного для достижения целей организации и обеспечения правильного использования ее стратегических ресурсов.
3. Предупреждение непроизводительного использования совокупности ценных стратегических ресурсов в проектах, не являющихся приоритетными с точки зрения стратегических задач организации.

В большинстве организаций интенсивность использования ресурсов испытывают подъемы и спады. Поскольку в организации существует много разнообразных типов используемых в проектах ресурсов, потребность в которых по ходу выполнения проектов сильно колеблется, то становится очевидной невыполнимость задачи сбалансированного распределения всех, без исключения ресурсов по всем одновременно выполняемым проектам. Вместе с тем, в любой организации существует один или небольшое число типов ресурсов, определяющих, какое число проектов она способна выполнить. Такие ресурсы принято называть стратегическими.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИИ

Часто возникает вопрос о том, как выявить тот ресурс, который можно считать стратегическим для организации. Для этого следует, прежде всего, рассмотреть все совокупности проектов, в которых используются одни и те же ресурсы, и для каждой такой совокупности выявить ресурс, определяющий количество проектов, которое способна выполнить организация. Чтобы определить, какой ресурс является стратегическим, нужно задать себе и ответить на следующие вопросы. Где, скорее всего или на самый продолжительный срок, может остановиться выполнение проектов? Какой ресурс, используемый, по крайней мере, в более чем половине проектов, является наиболее загруженным? Какой ресурс доставляет больше всего хлопот руководителям проектов? С каким ресурсом вероятнее всего могут быть связаны наиболее значительные задержки в выполнении проекта?

Во многих организациях можно легко выявить всего один или два стратегических ресурса. В частности, в компаниях, работающих в сфере ИТ, такими ресурсами являются разработчики внешнего интерфейса, если в организации имеется группа высококвалифицированных разработчиков, или исполнители, занимающиеся интеграцией разработанной системы на завершающей стадии проекта. В любом случае, если на роль стратегического ресурса претендует несколько кандидатов, то проще всего оконча-

тельный выбор произвести случайным способом. При этом необходимо проследить за тем, чтобы отбор был действительно случайным, чтобы ни у кого не возникло подозрений в его предвзятости.

Если стратегический ресурс с использованием процесса, описанного в главе 17, выбран неверно, то ошибка обнаружится в считанные недели, когда ее еще не поздно и достаточно просто исправить. Немного дальше будет описан, как работает процесс выявления стратегического ресурса.

Большинство ОУП в начале своего существования пренебрегают многопроектным календарным планированием, считая эту задачу слишком сложной. Тем самым, они совершают гигантскую ошибку, поскольку именно в этом аспекте управления портфелями проектов кроются огромные возможности для того, чтобы ОУП приносил реальную пользу организации. Как считает д-р Голдратт, «чем сложнее проблема, тем проще должно быть ее решение, чтобы оно работало».

Действительно, попытка сбалансировать загрузку всех ресурсов во всех проектах компании может оказаться затруднительной для ОУП. Существует, как правило, большое различие между планируемой и фактической загрузкой исполнителей проектов. Поэтому, определенное равновесие в загрузке исполнителей, которого удастся добиться во время планирования проектов, зачастую нарушается в процессе их исполнения.

Существующие подходы лучше всего работают применительно к распределению наиболее загруженных или стратегических ресурсов организации, от которых зависит выполнение многих проектов. Критическое значение для организации должна иметь дифференциация проектов в соответствии с возможностями этих стратегических ресурсов. Удивительно, на сколько может быть ускорен поток проектов, если новые проекты будут запускаться только при готовности стратегического ресурса к их выполнению. В результате, при неизменном ресурсном обеспечении, удастся выполнить значительно большее число проектов. Этот вопрос более детально рассмотрен в главе 17.

Аналогичный подход может также применяться для того, чтобы избежать перегрузок или простоев сторонних консультантов. Если ОУП сумеет помочь организации так наладить работу собственных сотрудников, что ей удастся сократить потребность в привлечении сторонней рабочей силы или консультантов, то, тем самым, он быстро и ощутимым образом продемонстрирует свою полезность.



Таблица 15.1 Пример распределения работников по ресурсным пулам организации

Наименование ресурсного пула	Число работников	Кому подчинен пул	Процент загрузки и тренд
Разработчики ИТ-систем	12	ИТ-директор	120 ↑
Программисты	56	ИТ-директор	97 ↑
Специалисты по финансовому анализу	2	Вице-президент по финансам	76 →
Служащие администрации и финансовой службы	10	Вице-президент по финансам	43 ↓
Инженеры-конструкторы-электрики	3	Главный конструктор	61 ↑
Инженеры-конструкторы-механики	1	Главный конструктор	72 ↓
Чертежники	3	Главный конструктор	78 ↑
Инженеры-технологи	2	Руководитель производства	55 →
Специалисты по организации производства	2	Руководитель производства	46 →
Производственные менеджеры	5	Руководитель производства	34 ↑
Специалисты по закупкам	1	Руководитель службы снабжения	29 ↓
Специалисты по анализу операций	3	Вице-президент по операциям	83 →
Специалисты по маркетингу	4	Вице-президент по маркетингу	70 ↑
Работники службы сбыта	3	Вице-президент по сбыту	80 ↑

## РЕСУРСНЫЙ ПУЛ

На индивидуальном уровне невозможно обеспечить предсказуемость состояния человеческих ресурсов. Люди приходят в организацию и покидают ее, попадают в аварии, болеют, уровень производительности их труда испытывает непредсказуемые колебания. Многим исполнителям проектов неожиданно приходится отвлекаться на выполнение своих прямых функциональных обязанностей, являющихся для них более приоритетными.

Кроме того, такая мелкая детализация не подходит для ОУП, который осуществляет планирование и контроль на уровне ресурсных пулов. Под ресурсным пулом понимают совокупность работников определенной

специальности и уровня квалификации, необходимых для выполнения работ по проекту. В большинстве организаций может быть выделено от 25 до 50 ресурсных пулов (см. пример в табл. 15.1).

Выделение и классификация ОУП ресурсных пулов полезна для всех руководителей проектов, которые получают возможность более логично подходить к ресурсному обеспечению своих проектов. Планирование ресурсного обеспечения на уровне пулов позволяет оценить, из каких подразделений организации будут привлекаться исполнители проекта. ОУП также получает возможность отслеживать общую загрузку выделенных ресурсных пулов, обеспечивая, тем самым, сохранение контроля всей системы управления проектами организации. При этом ОУП должен обеспечить, чтобы под пристальным вниманием находилась только одна, главная переменная – стратегический ресурс организации. Для этого организация обязана поддерживать определенный, по возможности, гибкий, страховочный запас остальных ресурсов.

## РЕСУРСНЫЙ ПУЛ ИЗ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА

Почти в любой организации можно найти ресурсный пул, состоящий всего из одного человека. Что можно сказать о таком пуле? Безусловно, он служит источником повышенного риска, особенно в тех случаях, когда соответствующий специалист занят в работах, принадлежащих критическому пути или критической цепочке проекта. При этом возникает естественный вопрос, что будет с проектом, если этот человек случайно попадет под машину, заболеет или просто уволится из компании? Поэтому нельзя недооценить роль и значение ОУП в определении ресурсных пулов и сборе информации об их составе, численности и распределении между проектами, на основе которой могут вырабатываться рекомендации и советы по освоению исполнителями смежных профессий и создаваться для этого соответствующие стимулы. Без решения подобных проблем организация обречена на неудачи при выполнении проектов.

## ИНФОРМАЦИЯ О ПОРТФЕЛЕ РЕСУРСОВ

Распорядители ресурсов (руководители подразделений и служб) должны обладать сведениями о том, решением каких задач заняты в настоящий момент их подчиненные, каково текущее состояние этих работ и какие но-

вые работы им предстоит выполнить. Они также должны иметь возможность определить, какие из нескольких проектов, в которых заняты одновременно их подчиненные, являются более или менее приоритетными.

В свою очередь, руководители проектов должны быть уверены в том, что ресурсы, необходимые им для выполнения работ, предусмотренных графиками проектов, поступят в их распоряжение в нужное время. Они также должны быть уверены в том, что им будет предоставлено то количество исполнителей проекта, которое требуется. Им также очень желательно знать о том, что, в случае необходимости, они могут рассчитывать на предоставление дополнительных ресурсов, способных помочь в завершении проектов.

Исполнителям работ должно быть известно, какие работы им поручены и относятся ли они к критическим путям (критическим цепочкам) соответствующих проектов. Исполнитель также должен знать, когда будет завершена предшествующая работа, сколько времени отведено ему на выполнение порученной работы графиком проекта, кому он должен передать результаты своей работы для продолжения проекта.

Руководитель, являющийся спонсором проекта, состояние которого вызывает опасения, должен знать, вызвано ли оно проблемами с ресурсным обеспечением, приняты ли необходимые меры для решения возникшей проблемы и какие. Ему следует также знать, не существует ли противоречий между проектами за обладание ресурсами, в чем они выражаются и между какими проектами конкретно.

Если на все перечисленные вопросы в организации могут быть даны ответы по существу, то это означает, что в ней не утрачен контроль портфеля ресурсов. Эта информация о состоянии портфеля ресурсов должна быть увязана с данными о портфелях проектов, стратегических целей и активов организации.

Сведения о ресурсных пулах представляет собой достаточно статическую информацию в то время, как распределение ресурсов между проектами является весьма динамичным и меняется практически каждую неделю.

В состав информации о портфеле ресурсов входит также много других данных, полезных для тех, кто занимается планированием проектов. Например, желательно иметь информацию о квалификации исполнителей, входящих в каждый ресурсный пул. Полезно также знать, проходили ли работники, входящие в один из ресурсных пулов, обучение смежным профессиям, позволяющее им входить в иные ресурсные пулы. Вместе с тем, не следует забывать о том, что увеличение объемов информации о портфеле ресурсов требует дополнительного времени на сбор необходи-

мых данных и увеличивает загрузку ОУП. Однако существует немало примеров очень эффективной работы ОУП, располагающих только перечнями ресурсных пулов, данными о квалификации входящих в них специалистов и о текущем их распределении между проектами. Тем самым, ОУП осуществляет управление на макро-, а не на микроуровне. Перечисленной информации и производных от нее сведений, например, об использовании стратегических ресурсов, вполне достаточно руководителям организации для принятия ключевых решений и управления ее ресурсными активами.

## **ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ РОЛЬ ОУП В УПРАВЛЕНИИ ПОРТФЕЛЕМ РЕСУРСОВ**

Самый простой путь для выявления информации об используемых ресурсах во всех проектах организации заключается в анализе выполняемых в настоящее время проектов. Приступив к подобному анализу, ОУП, вероятнее всего, обнаружит, что многие проекты выполняются вообще без всяких планов, либо существующие планы проектов не содержат данных о ресурсных пулах. В лучшем случае, планы содержат указания имен конкретных исполнителей отдельных работ. ОУП в таком случае имеет возможность быстро проанализировать все проекты и установить, какие категории ресурсов в них задействованы. Распространив между руководителями проектов составленный в результате проделанной работы начальный перечень ресурсных пулов и получив их замечания, ОУП, тем самым, делает первый шаг в идентификации ресурсных пулов организации. Обычно, для окончательного определения перечня и состава ресурсных пулов оказывается достаточным двух подобных шагов.

Следующим шагом ОУП должно быть стимулирование руководителей проектов к использованию предложенных определений ресурсных пулов в их повседневной работе. Для этого от руководителей проектов требуется определенная дисциплина, которая влечет за собой изменения корпоративной культуры. Для того чтобы завоевать поддержку руководителей проектов в использовании концепции ресурсных пулов, должны быть выполнены следующие три условия.

1. Руководители проектов должны понимать, каким образом ограничения, связанные с ресурсами, отрицательно влияют на выполнение тех проектов, за которые они отвечают.

2. Они должны быть уверены в способности ОУП давать ценные советы в отношении постоянного разрешения проблем, связанных с ограниченностью ресурсного обеспечения проектов.
3. Ни один проект не должен быть утвержден или запущен без соответствующего плана ресурсного обеспечения.

Для того, чтобы проблемы ограниченности ресурсов решались постоянно и успешно, руководители организации и ее подразделений должны изменить свое отношение к проектам и принимать активное участие в разрешении указанных проблем. Они должны допускать инициацию проектов только при условии, что стратегические ресурсы организации способны обеспечить их выполнение. Это требование находится в явном противоречии с тем положением дел во многих организациях, руководители которых проталкивают новые проекты, не обращая внимания на то, способны ли наличные ресурсы обеспечить выполнение требующихся работ. Если мы хотим, чтобы руководители проектов обрели веру в желание организации совершить радикальные изменения в этой части, то ее руководство обязано реально продемонстрировать свои намерения учитывать ресурсные ограничения. В противном случае, все его заявления на этот счет будут скептически восприниматься руководителями и исполнителями проектов.

Второе из перечисленных выше условий внедрения концепции ресурсных пулов – убежденность в полезности ОУП в разрешении проблем ограниченности ресурсов, должно быть выполнено в отношении руководителей всех функциональных служб и их непосредственных начальников. Его выполнение необходимо для внедрения методологии управления проектами с учетом обеспеченности ресурсами на всех уровнях организации. Только внедрив указанную методологию, ОУП имеет возможность сделать следующий, третий шаг и приступить к сбору информации о текущих проектах и практическому применению составленных им определений ресурсных пулов. Опыт доказывает, что самый быстрый путь к этому заключается в прикомандировании к каждому руководителю подразделений и руководителю проекта команды представителя ОУП, участвующего в составлении или переработке планов проектов.

Во всех организациях, с которыми приходилось сталкиваться авторам и где отсутствовало централизованное планирование проектов, всегда удавалось обнаружить выполнявшиеся проекты, о которых не было ничего не известно не только ее генеральному директору, но даже руководителям функциональных служб. При поддержке функциональных руководителей ОУП на этом этапе удастся обнаружить информацию о проектах,

которая обычно ранее отсутствовала. Ему просто удастся точно узнать, какие проекты в настоящее время выполняются в организации и какие ресурсы из существующих ресурсных пулов в них задействованы.

Собрав эту информацию в первый раз, ОУП имеет возможность загрузить ее в соответствующую компьютерную систему и определить загруженность различных ресурсных пулов. В результате удастся выявить, какие ресурсы организации являются для нее стратегическими, если это не ясно из чистой интуиции.

Предположим, что стратегический ресурс организации установлен. Тогда, почти со 100-процентной уверенностью, можно ожидать, что при первом рассмотрении окажется, что этот ресурс перегружен. Соответственно, следующим шагом должно быть выявление проектов, выполнение которых следует прекратить, и установление путей приведения остающихся проектов в соответствие с возможностями стратегического ресурса. Для этого должны быть установлены приоритеты для всех проектов, чему была посвящена глава 14.

## **РОЛЬ ОУП В ПОСЛЕДУЮЩЕМ УПРАВЛЕНИИ ПОРТФЕЛЕМ РЕСУРСОВ**

ОУП призван играть ведущую роль в моделировании многопроектной среды с использованием соответствующего программного обеспечения при анализе возможных последствий от реализации предложений по запуску новых проектов. В контексте управления ресурсами организации, нацеленного на достижение ею наилучших результатов, существует ряд важных проблем, в решении которых должен принимать участие ОУП.

Первый вопрос, постоянно возникающий, когда появляется новый, горящий проект, и возникает необходимость перераспределения приоритетов существующих проектов в связи с его запуском, заключается в том, как все это повлияет на использование стратегических и всех прочих ресурсов. Другим важным вопросом является временная перегрузка нестратегических ресурсов. Какие возможности существуют для того, чтобы разрешить эту проблему? Можно ли допустить сверхурочные работы или следует привлечь субподрядчиков? Является ли эта проблема временной или организации необходимо нанять и обучить дополнительных сотрудников? Нельзя ли обучить менее загруженных работников смежным специальностям? Нельзя ли разбить некоторые работы на части, чтобы поручить

чить их нескольким исполнителям? Учитывая, что все перечисленные вопросы возникают применительно ко многим проектам, то логично поручить поиск правильных ответов на них именно ОУП.

Проводимое ОУП моделирование применительно ко всем вновь предлагаемым проектам и опросы руководителей проектов, например, относительно их мнения о последствиях задержки в выполнении возглавляемых ими проектов, служат источниками исходных данных для последующего обсуждения на регулярных заседаниях Совета по управлению проектами. Входящие в Совет руководители анализируют приоритеты существующих и дают официальное разрешение на запуск новых проектов. После того, как утверждены разрешения на запуск новых и изменения действующих проектов, ОУП становится центром коммуникаций между всеми руководителями функциональных служб, руководителями проектов и распорядителями ресурсов, которых затрагивают принятые решения. ОУП служит официальным источником подобной информации, играя важную роль в сборе и распределении точных данных, требующихся для управления проектами, в масштабах всей организации.

## **РОЛЬ ОУП В МНОГОЗАДАЧНОЙ СРЕДЕ**

Многозадачность возникает при выполнении тех проектов, исполнители которых должны распределять свое время для параллельной работы по нескольким проектам или сочетать работу по конкретному проекту с выполнением своих прямых служебных обязанностей на тех должностях, которые они занимают. Большинство руководителей считают такой режим работы подчиненных положительным фактором, позволяющим загрузить их наиболее полно. Некоторые исполнители также убеждены в полезности такого режима работы, вносящее в нее необходимое разнообразие. Отношение руководителей проектов к многозадачной загрузке исполнителей можно считать двойственным. Она представляется им безусловно вредной, если в результате увеличиваются сроки выполнения тех проектов, за которые они отвечают. С точки зрения ОУП, отслеживающего всю совокупность проектов организации, многозадачность, безусловно, следует считать отрицательным явлением, если она удлинит полный цикл выполнения всех проектов.

Опыт доказывает, что в большинстве организаций, которым приходится распределять ресурсы между многими проектами, неправильно выбранный многозадачный режим работы исполнителей оказывает огромное отрицательное влияние на выполнение многих проектов. При этом вполне рядовым

событием бывает удлинение сроков выполнения проектов в два-три раза, как следствие ошибочного выбора многозадачного режима работы исполнителей.

Эта проблема более подробно рассмотрена в главе 17. Здесь же отметим, что ОУП призван сыграть заметную роль в борьбе с неправильным выбором режима многозадачности. Дифференцируя проекты в соответствии с возможностями стратегических ресурсов организации, ОУП способен внести заметный вклад в борьбу с неправильным назначением многозадачного режима работы исполнителей. Если привести организацию работ по проектам в соответствии с возможностями наиболее загруженных, стратегических ресурсов предприятия, то это немедленно положительно скажется на условиях работы всех остальных исполнителей проектов, которые, за редкими и непродолжительно действующими исключениями, смогут лучше управлять своей загрузкой. Обеспечив решение этой задачи, ОУП сможет решительно и быстро справиться с дурной многозадачностью, более, чем наполовину сократив длительность типового цикла выполнения проектов\*.

Аналогичный отрицательный эффект, в плане увеличения продолжительности выполнения проектов, создает распределение ресурсных пулов между несколькими проектами. Такое распределение представляется полезным распорядителям ресурсов и руководителям потому, что дает им возможность более полно использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы. Но при этом они не учитывают, как подобное распределение сказывается на продолжительности циклов выполнения отдельных проектов. Но любой проект не приносит ощутимой выгоды организации до тех пор, пока он не минует некоторые, основные вехи графика своего выполнения или даже пока не будет завершен полностью.

Проблема неправильного выбора многозадачного режима исполнителей проектов должна решаться на уровне ОУП, поскольку отдельным руководителям проектов или распорядителям ресурсов очень сложно реально повлиять на ее радикальное решение.

## **ПОРТФЕЛЬ РЕСУРСОВ И ОГРАНИЧЕНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Предположим, что основным фактором, ограничивающим работу организации, является рынок. Иными словами, организация обладает необ-

---

\* См. книгу *Harold Kerzner Ph.D., Project Management, A Systems Approach, 8<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, New York, 2003, Chapter on Critical Chains and case studies*



ходимыми производственными мощностями для выполнения дополнительных заказов, если ей удастся их получить. Если в организации, обладающей избыточными производственными мощностями, почти все ресурсы задействованы в проектах, направленных на дальнейшее расширение ее возможностей и повышение внутренней эффективности, то это, безусловно, следует считать признаком неудовлетворительной работы ОУП.

Для того, чтобы корректно сбалансировать существующий портфель проектов организации и содействовать правильному использованию ее ресурсов, ОУП обязан знать существующие организационные ограничения. Возьмем другой пример, когда деятельность организации ограничена возможностями подразделения, отвечающего за разработку ИТ. При этом клиенты ежемесячно обращаются в компанию с заказами на проекты, в выполнении которых обязательно участвует это подразделение. Но если оно будет задействовано в выполнении новых проектов до того, как они будут официально санкционированы руководством и не будут надлежащим образом установлены технические требования к разрабатываемым системам и их внешним интерфейсам, то может оказаться, что значительная часть времени столь ценного для компании ресурса, как подразделение ИТ, будет потрачена впустую.

Для четкого понимания существующих ограничений ОУП обязан обладать комплексным видением всей организации, которое совпадает с точкой зрения ее руководства. Процесс стратегического планирования с использованием процесса «4х4», описанный в части 2 книги, может быть полезен для решения данной задачи.

## **ВЗАИМОСВЯЗИ ПОРТФЕЛЕЙ РЕСУРСОВ И АКТИВОВ**

Наличие достоверной информации о портфелях проектов и ресурсов организации позволяет ее руководителям получать ответ на такой важный вопрос, как соответствие распределения ресурсов между проектами состоянию основных активов, которыми эта организация владеет.

Например, если у подразделения ИТ имеется несколько практических приложений выполняемых им проектов, то каждое из этих приложений должно быть отражено в портфеле активов организации. Эти приложения могут ранжироваться руководством по степени их важности, скажем подержание веб-сайта компании может быть признано имеющим стратегическое для нее значение. Конкурентные преимущества некоторых фирм, например, таких, как Travelocity.com, целиком и полностью основаны

именно на подобных приложениях. С другой стороны, приложения такие, как создание отдельного входа для оформления заказов от агентов бюро путешествий, могут быть признаны менее значимыми. Если подразделение ИТ проанализирует существующее ранжирование своих активов и обнаружит, что слишком большое число его сотрудников заняты именно созданием такого входа, то потребуются пересмотреть заново портфели его проектов и ресурсов, чтобы скорректировать распределение приоритетов в них.

Результаты анализа всех портфелей организации ОУП направляет на рассмотрение и для использования в работе всем руководителям подразделений организации, отвечающим за производственные и рыночные аспекты ее деятельности. Роль ОУП при этом сводится к обеспечению полноты и достоверности собираемой информации и в обучении руководителей подразделений правильному использованию направляемых им данных, стимулирующих постановку вопросов, касающихся деятельности их подразделений, и поиск надлежащих ответов на них.

## **ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦЕННЫХ РЕСУРСОВ**

Одна из основных функций ОУП заключается в значительном сокращении непроизводительного использования ресурсов, выделяемых для выполнения проектов. Для этого существует бесконечное число возможностей, но ни одна из них не может быть реализована, если в организации не налажен подробный учет рабочего времени исполнителей с использованием табелей.

Помогая руководителям выбирать только те проекты, которые действительно нужны организации, ОУП способен содействовать исключению негодных проектов, являющихся основным источником непроизводительной загрузки ее ресурсов. Сокращая число запущенных проектов и дифференцируя оставшиеся в соответствии с возможностями стратегических ресурсов предприятия, ОУП может существенно избавить ее от неправильной многозадачной загрузки исполнителей. При этом значительно сокращается или полностью исключается потребность в сверхурочных работах, в привлечении субподрядчиков и других дополнительных ресурсов к выполнению проектов. ОУП способен также сыграть заметную роль в организации обучения сотрудников смежным специальностям.

Все сказанное означает, что ОУП, возможно, впервые в практике работы организации обеспечивает глобальное изучение всех имеющихся у нее ресурсов. При этом могут быть выявлены недостаточно загруженные ресурсы, использование которых способно ускорить выполнение уже запущенных или запустить новые проекты.

Наконец, ОУП может содействовать сокращению непроизводительного использования ресурсов посредством обучения сотрудников организации методам управления проектами, установленным РМВОК®. Например, многие организации жалуются на то, что страдают от нечеткого формулирования требований к проектам, следствием чего становится необходимость переделок уже выполненных работ. Проводя обучение в этой области, ОУП должен не упускать из виду, что само обучение может стать значительным источником непроизводительных затрат времени исполнителей проектов. В организации обычно существует бесконечное количество разнообразных программ обучения, не уступающее числу реализуемых проектов, но лишь считанные из них приносят реальную пользу.

## РЕЗЮМЕ

ОУП играет решающую роль, обеспечивая получение организацией дохода от инвестиций в ресурсное обеспечение проектов. Его первейшей обязанностью должно быть обеспечение наиболее эффективного использования ресурсов в проектах, реализуемых организацией. Для того, чтобы имеющиеся ресурсы приносили наибольшую отдачу, участвуя в работе по проектам, необходимо, чтобы сами эти проекты представляли ценность для организации. Это означает также, что использование ресурсов должно быть надлежащим образом сбалансировано, то есть нацелено на устранение существующих ограничений и продуманным образом распределено для укрепления наиболее важных, стратегических активов организации.

Кроме того, обязанностью ОУП должно быть существенное сокращение непроизводительного использования ресурсов. В этой части роль ОУП должна заключаться в устранении ошибок в применении многозадачных режимов работы исполнителей, в отказе от ненужных проектов, в сокращении необязательных сверхурочных работ, в отказе от привлечения субподрядчиков. Все это является естественными следствиями дифференциации проектов в соответствии с возможностями стратегических ресурсов организации.

ОУП, ориентированный на управление ресурсами, имеющий поддержку со стороны руководства и пользующийся признанием всех руководителей проектов и распорядителей ресурсов, применяющий те подходы, которые описаны в настоящей главе, уже в первые месяцы своего существования будет постоянно занят решением проблем ресурсного обеспечения проектов и разрешением конфликтов за обладание ресурсами между руководителями проектов.

Ключом к успешному управлению портфелем ресурсов для ОУП служит обобщенный подход на макро-уровне, при котором объектами управления служат ресурсные пулы, а не отдельные исполнители. Только в этом случае ОУП будет способен разглядеть рычаги, с помощью которых он будет приносить пользу организации. Сосредоточив внимание на стратегических ресурсах организации, ОУП сможет быстро внедрить те положения, которые описаны в данной главе, и в считанные недели или месяцы повысить результативность своей работы в глазах руководства.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 1.1 Какие факторы должен и не должен учитывать ОУП при управлении портфелем ресурсов?
- 1.2 Почему портфель ресурсов должен содержать минимум информации?
- 1.3 Почему многие ОУП настаивают на внедрении детализированных листов учета рабочего времени исполнителей, особенно, для работников подразделений, связанных с ИТ? Что является неверным в подобном подходе?
- 1.4 Когда ОУП приступает к работе, какие первые шаги он должен предпринять для формирования окончательного портфеля ресурсов?
- 1.5 Опишите связи между портфелями проектов, ресурсов, активов, стратегических целей и задач организации.
- 1.6 В портфеле ресурсов должны быть перечислены все работники. Да или нет?
- 1.7 Что может побудить руководителя проектов к сотрудничеству с ОУП, к использованию сформулированных ОУП определений ресурсных пулов и составлению плана проекта с ресурсным обеспечением? Что получит руководитель проекта взамен?

- 1.8 Почему, по мнению авторов, число ресурсных пулов в организации должно быть в пределах от 25 до 50? Почему не 5 или 200?
- 1.9 Что имеют в виду авторы, утверждая, что управление портфелями ресурсов должно осуществляться на макро-, а не на микро-уровне?
- 1.10 Опишите, каким образом ОУП может выявить стратегический ресурс организации в многопроектной среде и что означает термин «дифференцирование проектов»?

## Глава 16. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ АКТИВОВ

---

### ПОЧЕМУ СЛЕДУЕТ УПРАВЛЯТЬ АКТИВАМИ?

Многие руководители ОУП считают, что у них и так достаточно дел, чтобы не заниматься, кроме всего прочего, еще и активами. Вместе с тем, по мнению авторов, ОУП и, в частности, руководитель портфеля проектов, обязаны понимать стратегическое значение активов организации. Такое понимание упрощает им и их руководителям решение задачи отбора проектов в портфель.

Здесь уместна следующая аналогия. Предположим, у Вас есть старый автомобиль, который начинает, как принято говорить у автомобилистов, «сыпаться». За прошлый год Вы уже потратили на его техническое обслуживание и ремонт \$3 тыс., и при этом Вам известно, что главные проблемы еще впереди. Как мудрее поступить в подобной ситуации: продолжать инвестировать средства в старый автомобиль или подумать о приобретении нового? Безусловно, найдутся желающие возразить, что автомобиль вообще нельзя относить к активам. Скорее он относится к числу пассивов, поскольку не создает никакого дохода, но требует бесконечных расходов на свое содержание. Тем не менее, даже не относя автомобиль к активам, нам приходится принимать решения, касающиеся, если не инвестиций, то, по крайней мере, расходов.

Когда речь заходит об активах организации, обычно имеются в виду вполне материальные, не воображаемые ценности. К активам относится все, во что организация вкладывает средства, то, что она использует для обеспечения собственной производственной деятельности. В активы организации входят как традиционные, осязаемые ценности вроде зданий, сооружений, оборудования, компьютеров, инструмента, так и веб-сайты, информационные системы, программные средства, которыми владеет компания.

Во всякой организации существуют активы, материальная и стратегическая ценность которых со временем снижается. Это вовсе не означает, что в такие активы не следует вкладывать никаких инвестиций, но через 5-10 лет их нельзя будет отнести к числу основных активов, которыми владеет компания. К тому времени главными станут активы, сейчас находящиеся в младенческом возрасте, но приобретающие все большее значение для организации. Так, например, все большее стратегическое значение для организаций приобретают веб-сайты в качестве инструмента создания и ведения нового, электронного бизнеса. Активом компании может стать система ERP, хотя сейчас многие руководители организаций сетуют на то, что, вложив в такие системы десятки и даже сотни миллионов долларов, не видят от них никакой полезной отдачи.

## ПЯТЬ ГЛАВНЫХ АКТИВОВ

Попытайтесь составить перечень пяти главных активов своей компании. При этом не обязательно придерживаться статей основных фондов в главной бухгалтерской книге. К числу главных относят те активы, которые руководители предприятия считают имеющими наибольшее значение для него. Если эта задача заставит Вас задуматься, то это сигнал неблагополучия в компании, указывающий на то, что она, возможно, вкладывает слишком много средств в активы, ценность которых падает, и недостаточно инвестирует в перспективные активы.

После того, как такой перечень составлен, оцените, какие проценты бюджета компании приходится на инвестиции в эти пять главных и во все остальные активы. Такая информация очень важна для тех, кто принимает решения в отношении приоритетов проектов, их запуска и приостановки.

Рассмотрим, в качестве примера, диаграмму на рис. 16.1. В данном случае актив под номером один получает 2% от общего объема инвестиций в то время как в актив, имеющий ранг 4, вкладывается в четыре раза больше средств, чем в первый. Всего же на пять главных активов приходится всего около 20% от общего объема инвестиционного портфеля компании. Такое распределение вызывает тревогу. Оно необязательно ошибочно, поскольку здесь нет твердых обязательных правил, которых следует придерживаться. Но, тем не менее, следовало бы ожидать большего процента инвестиций в главные пять активов.

Другой вид имеет диаграмма на рис. 16.2., указывающая, как распределено в процентах время использования стратегического ресурса пред-

приятия на укрепление различных его активов. В этом случае 34% времени, которым располагают работники, составляющие стратегический ресурс организации, расходуется на инвестирование в актив под номером 5 и только 3% их времени приходится на активы, имеющие ранги 1 и 2. Такой подход может быть оправдан. Если организация не располагает специалистами, способными внести свой вклад в развитие первых двух активов, то, возможно, для этого она привлекает сторонних субподрядчиков. Сигналом неблагополучия может быть только тот факт, что организация полагается на сторонние ресурсы в развитии активов, имеющих для нее первостепенное значение.

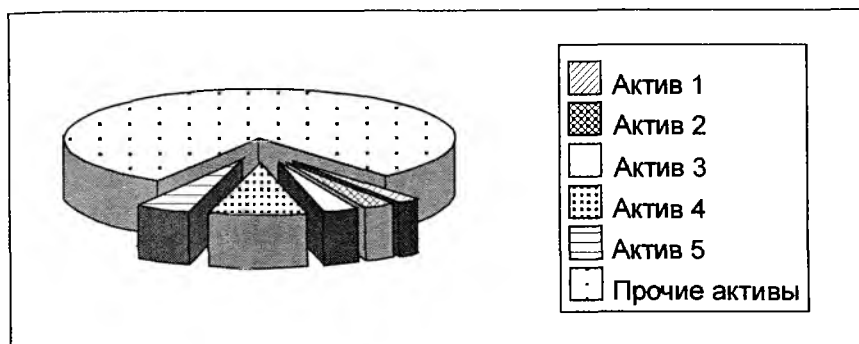


Рисунок 16.1. Портфельные долларовые инвестиции в активы предприятия

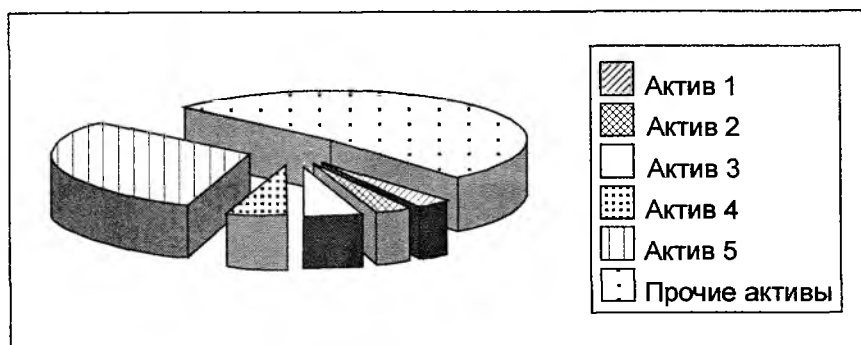


Рисунок 16.2. Портфельные инвестиции стратегических ресурсов в активы предприятия



## АКТИВ И ЦЕЛИ

Когда руководители предприятия формулируют его цели и отбирают проекты, ведущие к их достижению, они обязаны учитывать состояние портфеля активов организации, их достаточность для того, чтобы организация могла достичь поставленных целей. Если оно будет признано недостаточным, то портфель активов должен претерпеть значительные изменения, когда руководство, скажем, решит приобрести новые активы вместо совершенствования уже существующих и наоборот.

Если ОУП постоянно находится в курсе намерений руководства предприятия в отношении его активов, то такие знания служат еще одним средством, помогающих офису осуществлять мониторинг состояния портфеля проектов организации. Кроме того, это позволяет ОУП исполнять роль наставника для руководителей в ситуации, когда имеются сигналы неблагополучия в отношении принимаемых инвестиционных решений.

В организациях существует немало активов, которые вообще таковыми не признаются. Это относится прежде всего к активам, создание которых требует не столько финансовых, сколько трудовых затрат в течение года. Очень часто в эту категорию активов попадают информационные системы и средства обслуживания веб-сайтов, хотя именно на их долю может приходиться значительная часть портфельных инвестиций компании.

Если руководители компании располагают должной информацией об активах, они лучше справляются с распределением работ между командами исполнителей проектов, ориентируя их, прежде всего, на реализацию проектов, приоритетность которых обусловлена портфелем активов. В первую очередь должны развиваться активы, которые определяют возможности достижения текущих, на этот год, и перспективных целей компании.

## РЕЗЮМЕ

Портфель активов организации представляет перечень инвестиций во все ресурсы, кроме трудовых, которые необходимы для обеспечения ее производительной деятельности и достижения стратегических целей. Помимо традиционной, финансовой трактовки инвестиций в активы, авторы учитывают также многолетние трудовые затраты на их создание и развитие. Благодаря этому, многие трудоемкие активы, например, информационные системы, веб-сайты, чертежи и т.п., также приобретают важное значение при решении вопросов, связанных с управлением проектами.

ОУП должен содействовать ускорению потока проектов в организации, оказывающих заметное влияние на ее основные показатели. Поэтому он обязан обращать внимание на то, в какие активы направляются портфельные инвестиции компании.

Первым шагом в этом направлении должен стать сбор ОУП информации о распределении инвестиций, денежных средств и трудовых затрат работников, составляющих стратегический ресурс предприятия, в его первые пять-десять главных активов. Если ОУП интуитивно чувствует несбалансированность распределения инвестиций, он обязан информировать об этом руководство и предложить свои рекомендации. Это является важным шагом к обеспечению выбора надлежащей совокупности проектов, выполняемых организацией и обеспечивающих ее здоровое развитие в будущем.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 16.1 ОУП отвечает за принятие решений, касающихся распределения портфеля проектов и вложений ресурсов в активы организации. Да или нет?
- 16.2 Почему авторы ведут речь о первых пяти по значимости активах, а не, допустим, о первых 50?
- 16.3 Каким количеством информации должен обладать ОУП для составления собственного портфеля активов?
- 16.4 Как связаны между собой активы и цели предприятия?
- 16.5 Как связаны между собой активы и ресурсы предприятия?
- 16.6 Как информация о приоритетах активов в глазах руководства может помочь ОУП вырабатывать рекомендации о приостановке или закрытии проектов?

## **Глава 17. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА КРИТИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В МНОГОПРОЕКТНОЙ СРЕДЕ**

---

### **РИТМИЧНОСТЬ РАБОТЫ – ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ЧЕРТА УСПЕШНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Имея возможность работать со многими, очень разными организациями, авторы подметили одну, общую черту, отличающую успешно работающие предприятия от тех, кто с трудом борется за выживание. Эту отличительную черту успешных организаций они обозначили английским термином *flow*, который имеет многие значения применительно к различным аспектам деятельности предприятий. Наверное, правильнее всего эту отличительную особенность успешной организации назвать ритмичностью или плавностью работы. Например, в любой, успешно функционирующей компании можно наблюдать отлично налаженные, открытые коммуникации и спокойный диалог между сотрудниками, участвующими в решении возникающих проблем как внутри отдельных подразделений, так и между функциональными службами. Когда возникает сложная проблема, требующая сотрудничества многих служб и подразделений для своего разрешения, успешная организация спокойно объединяет их усилия для совместной работы. В организациях, которым приходится бороться за выживание, в таких случаях возникает серия конфликтов между подразделениями, во время которых все валят вину друг на друга, и решение проблемы зачастую затягивается до тех пор, пока в ситуацию не вмешается руководство самого высокого уровня.

Примерно та же картина наблюдается, если обратиться к ритмичности производства продукции или предоставления услуг разными компаниями. В этом смысле лучшие из них полностью соответствуют извест-

ному критерию предсказуемости Деминга, устойчиво поставляя потребителям товары и услуги, более 97,5% которых соответствуют установленным требованиям. В этих компаниях имеются все необходимые системы и процедуры, обеспечивающие ритмичность потока производства и позволяющие быстро и эффективно решать любые проблемы. В компаниях, борющихся за выживание, напротив, претензии потребителей к качеству товаров и услуг являются настоящим бедствием. Работники таких предприятий трудятся в условиях постоянного стресса и озабочены лишь тем, как бы поскорее сбыть с рук поступившие заказы. Нормой жизни таких предприятий являются задержки и последующее срочное выполнение не менее 10% заказов. Отсутствие ритмичности также характерно в таких организациях и для процессов выполнения проектов, поступления денежных средств, конструирования новой продукции и т.д.

## ПОТОК ПРОЕКТОВ – ЗНАЧЕНИЕ ТЕРМИНА

Среди многочисленных процессов, присутствующих в организациях, которые могут быть объединены общим термином «поток», существует один, так называемый «поток проектов», плавность которого зачастую нарушается. Когда мы говорим о «хорошем потоке проектов», то имеем в виду, что в организации нет больших противоречий между проектами за обладание ресурсами. Подразумевается также, что в организации существует рациональная, простая и доступная для всех схема определения приоритетов проектов, полностью поддерживаемая и разделяемая высшим руководством. Кроме того, имеется в виду, что продолжительность циклов выполнения совокупности проектов позволяет организации постоянно сохранять конкурентоспособность, соответствовать постоянно меняющимся рыночным требованиям и своевременно достигать стоящих перед ней целей.

Если обратиться к характеристике потока выполняемых проектов, в организациях, борющихся за выживание, наблюдается обратная картина. При плохо организованном потоке проектов часто приходится наблюдать, как руководители организации и менеджеры подразделений всеми силами пытаются протолкнуть свои проекты, не принимая во внимание реальных

---

\* Напомним, что под потоком (flow) понимают последовательность некоторых, чаще всего однородных или однотипных событий, подчиняющуюся определенным закономерностям – прим. ред.

возможностей предприятия. В таких организациях постоянно возникают настоящие сражения, которые только условно можно назвать рабочими совещаниями, во время которых разгорается борьба за то, чтобы отнять ресурсы у одного проекта и передать их другому.

В организациях с плохо организованными потоками проектов зачастую вообще отсутствует признаваемая всеми схема определения приоритетов проектов. Поскольку каждый руководитель отвечает только за результаты работы собственного подразделения, то в их поведении часто проскальзывают властные нотки. Они искренне считают, что никто не имеет права диктовать им, когда и какие проекты им следует выполнять.

Безусловно, существуют определенные, убедительные причины того, что потоки проектов во многих организациях остаются плохо организованными, причем положение дел в этой части со временем даже ухудшается. По-видимому, существо проблемы заключено не в отсутствии достаточного понимания ее важности со стороны руководителей проектов или подразделений компаний, и даже – не в отсутствии попыток ее решения. На самом деле, попытки разрешения конфликтов между проектами принимаются в организациях достаточно часто.

Людям свойственно излишне усложнять многие проблемы, и в этой связи уместно вспомнить уже приводившуюся выше цитату из книги д-ра Голдратта: «Чем сложнее проблема, тем проще должно быть ее решение, чтобы оно работало». Организации с плохо отлаженными потоками проектов часто допускают одну и ту же ошибку. Они пытаются внедрить слишком сложные и, поэтому, не работоспособные подходы к планированию и составлению графиков проектов. Например, бесполезными следует считать попытки сбалансировать загрузку большого числа ресурсов по всем проектам, выполняемым организацией. Правильнее сосредоточиться на одном или двух из них, поскольку сложность задачи растет по экспоненте по мере увеличения числа параметров, которые требуется сбалансировать.

## ЧТО ПРЕПЯТСТВУЕТ ПОТОКУ ПРОЕКТОВ?

Сейчас самое время вспомнить пример с госпиталем, приведенный в главе 1, где шла речь о календарном планировании многочисленных проектов (хирургических операций). Если рассматривать лечение каждого пациента как самостоятельный проект и задаться вопросом, что является самым сильным ограничением для выполнения всей совокупности проектов госпиталя, или попытаться выявить самый критичный в этом смысле госпиталь-

ный ресурс, прежде на ум приходят три возможных кандидата на эти роли – число коек, число врачей и операционная. Для того, чтобы установить, какой из указанных факторов сильнее всего тормозит поток проектов, следует попытаться устранить те узкие места в организации, которые время от времени порождают проблемы, а также пронаблюдать, какие, наиболее серьезные ограничения присутствуют в ее работе в течение полугода или года. Затем следует перейти к выявлению тех особенностей политики организации, которые только усугубляют существующие ограничения.

Вернемся к примеру с госпиталем и постараемся определить, что в течение данного года препятствовало увеличению проходящего через него потока пациентов или «проектов». Обычно, число имеющихся больничных коек является временным ограничением. В тех госпиталях, где возникают временные трудности с размещением больных, обычно их удается преодолеть, сокращая время их пребывания на лечении или устанавливая дополнительные временные койки в коридорах отделений. Кроме того, всегда можно увеличить число коек в палатах.

Каждый госпиталь по-своему уникален теми хирургическими возможностями, которыми он обладает. Хотя многие госпитали сумели завоевать свою репутацию благодаря определенным типам хирургических операций, которые его хирурги выполняют лучше всего, тем не менее, эти операции составляют в типовом госпитале незначительный процент от общего числа проводимых в нем хирургических вмешательств. Госпитали нанимают хирургов и остальной медицинский персонал, исходя из условий поддержания требуемых объемов операций всех типов при известной пропускной способности имеющихся в них операционных.

В том условном примере, который приведен в главе 1, хирургам было предоставлено право инициировать собственные проекты (планировать операции) без учета возможностей критического для госпиталя ресурса – его операционного блока. В результате очень скоро возникли многочисленные проблемы – конкуренция за стратегические и прочие вспомогательные ресурсы, плохо организованный многозадачный режим работы операционной и т.д.

Несложно заметить, что поток проектов в примере с госпиталем был блокирован принятой практикой планирования хирургами своих проектов только исходя из собственных потребностей, не подчиняясь принятым в госпитале общим правилам эксплуатации стратегического ресурса – операционного блока. Это типичный пример того, как стремление к достижению локального оптимума вступает в противоречие с задачей поиска глобального оптимума.

Заметим, что в случае, когда организация полностью использует свой критический ресурс, то, по определению, все ее остальные ресурсы должны обладать необходимыми запасами возможностей для поддержки выбранного подхода, то есть быть подчинены существующему ограничению. В ней должна также существовать система назначения приоритетов проектам, принятая всеми заинтересованными сторонами. Наконец, в госпитале должен существовать один, единственный орган, отвечающий за использование операционной и распространение соответствующей информации внутри организации.

Предполагается, что стратегический ресурс госпиталя, его операционный блок, будет редко простаивать без работы. Поэтому в госпитале должно быть достаточное число хирургов, хирургических сестер и анестезиологов, обеспечивающее полную загрузку операционных. В некоторых госпиталях это условие не выполняется, и в них легко заметить признаки плохо организованного потока пациентов, заключающиеся в том, что пациенты с одинаковыми заболеваниями в таких госпиталях пребывают в среднем дольше, чем по стране в целом. Иногда в госпиталях даже отсутствует понимание того, что операционные представляют собой их стратегические ресурсы, и вся их деятельность не подчинена задаче обеспечения наиболее полного использования их пропускной способности. Зачастую политика госпиталя нацелена на оптимизацию режимов работы врачей, а не сроков лечения больных. При этом упускается из виду, что содержанием госпитальных проектов является лечение больных, а не работа медицинского персонала сама по себе.

В каждом случае необходимо знать, что является стратегическим ресурсом организации, который в большей степени, чем все остальные, определяет число проектов, которое она способна выполнить за определенный промежуток времени, и как долго длится выполнение каждого проекта. В организациях, где поток проектов плохо отлажен, часто приходится наблюдать, что их руководители и старшие менеджеры не знают, какой из ее ресурсов является стратегическим. Но если этот стратегический ресурс не выявлен, то последствия очевидны. Руководители инициируют новые проекты, когда им это заблагорассудится. Далее неизбежно возникают конфликты за обладание ресурсами, причем наиболее ожесточенная борьба разгорается вокруг стратегического ресурса, хотя зачастую столкновения наблюдаются и при распределении прочих ресурсов. Одни руководители подразделений требуют, чтобы ресурсы в первую очередь выделялись именно для их проектов, а другие, в свою очередь, борются за сохранение за собой тех ресурсов, которыми они уже обладают.

Чем дольше сохраняется подобная ситуация, тем чаще происходят конфликты вокруг распределения ресурсов. Иногда развитие событий доходит до такой точки, когда в течение года остается не внедренной ни одна стратегическая инициатива высшего руководства компании. Возникает вопрос, как такое возможно? Авторы также долго пребывали в недоумении, пытаясь ответить на него, пока генеральный директор одной компании не дал простого объяснения, почему его собственные идеи столь часто не доходят до внедрения. Как любой старший менеджер пытается оправдаться, почему ни один из порученных ему проектов не доведен до конца? Чаще всего он заявляет, что был занят выполнением других проектов, которые руководство или он сам считают не менее важными.

## **МЕТОД КРИТИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК КАК СПОСОБ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОТОКОВ ПРОЕКТОВ**

Метод критических цепочек представляет собой способ планирования проектов и управления ими, обеспечивающий значительное ускорение потока проектов в организации и заметное сокращение продолжительности выполнения каждого, отдельно взятого проекта. Вопросам ограничений, существующих при выполнении индивидуальных проектов, и применения метода критических цепочек для их разрешения посвящена уже цитировавшаяся выше книга Керцнера (Kerzner) *Системный подход к управлению проектами* (восьмое издание, глава, посвященная критическим цепочкам). Общая философия, на которой базируется эта методология, сформулирована также в упоминавшейся выше книге д-ра Голдратта *Критические цепочки*.

Голдратт считает, что основным ограничением при выполнении организацией многочисленных проектов служит существующая в них практика проталкивания руководителями новых проектов, не считаясь с недостаточностью возможностей, которыми обладают ее стратегические или критические ресурсы, для их выполнения. Напомним, что, по аналогии с организацией производства, такую систему организации проектных работ принято называть «системой, основанной на предложении». Для того, чтобы преобразовать ее в систему, основанную на спросе, Голдратт предложил подход включающий пять целенаправленных шагов, позволяющих устранить или ослабить имеющиеся ограничения.



1. *Выявление ограничений.* Для этого необходимо определить, какой ресурс является стратегическим для совокупности проектов организации. Таким ресурсом служит тот, который больше других ограничивает поток проектов. Обычно, но необязательно, такой ресурс относится к числу наиболее интенсивно используемых. Зачастую именно за этот ресурс происходит борьба между многочисленными проектами, а из-за его отсутствия чаще всего и на более длительные сроки происходят задержки в их выполнении. В предыдущей главе уже говорилось о том, что при наличии нескольких, равноценных кандидатов на роль стратегического ресурса правильнее всего воспользоваться методом случайного отбора. Такой подход гарантирует, что ни одна заинтересованная сторона не станет утверждать, что ее предложения отвергнуты не честно и при выборе стратегического ресурса сыграли свою роль чьи-то предубеждения или потворство фаворитам. Если такой выбор окажется неверным, то об этом станет известно в считанные недели. В этом случае начнут задерживаться и другие проекты, и сразу станет понятным, где действительно находится стратегический ресурс. Вместе с тем, даже в этом случае поток проектов несколько улучшится.
2. *Принятие решений об использовании ограничений.* Для того чтобы получить максимум возможного от имеющегося стратегического ресурса, не следует перегружать его. Необходимо так дифференцировать проекты по порядку их выполнения, чтобы гарантировать отсутствие перегрузки стратегического ресурса. Рассмотрим некоторые примеры.
  - Предположим, что имеется задача скорейшего заполнения аудитории с несколькими вращающимися дверями. Если попытаться одновременно проводить 10 человек через одну дверь, то ее просто заклинит, но если люди будут проходить через каждую дверь по одному или по два, но двигаться при этом быстрее, то скорость заполнения аудитории значительно возрастет.
  - Зачастую стратегические ресурсы одновременно используются в выполнении излишнего числа проектов (в данном случае речь идет о трудовых ресурсах). В результате возникает плохо организованный режим многозадачности, когда исполнители вынуждены постоянно переключаться с одного проекта на другой. (О вреде такого многозадачного режима работы с точки зрения использования ресурсов и увеличения продолжительности работ говори-

лось в главе 15). В конечном итоге продолжительность выполнения каждого проекта увеличивается в связи с ожиданием завершения работ, в которых задействован стратегический ресурс.

- При сокращении числа одновременно инициируемых проектов проще определить их приоритеты в использовании стратегических ресурсов. Исчезают причины для оправданий, почему та или иная работа не выполнена достаточно быстро. Проекты находятся под постоянным наблюдением всей организации. Таким образом, использование ограничений, связанных со стратегическим ресурсом, обычно сводится к отмене значительного числа запущенных проектов. Например компании Alcan пришлось остановить 50%, а TESSCO -75-80% своих проектов.

3. *Подчинение существующим ограничениям.* Руководителям организации придется смириться с тем, что они имеют право инициировать проекты только с учетом возможностей ее стратегического ресурса. Им также придется согласиться с принятой и логичной для всех схемой назначения приоритетов проектам, согласно которой сразу видно, в какой последовательности они должны реализовываться. Кроме того, все работники организации должны подчиниться тому, что они обязаны всячески стремиться к недопущению непроизводительного использования или простоев стратегического ресурса. Например, в компании TESSCO Communications стратегическим ресурсом являются ее технические службы. Поэтому, во избежание непроизводительного использования этого, самого ценного ресурса компании, все ее остальные подразделения были обязаны тщательно отрабатывать и оценивать свои технические задания до того, как прибегать к услугам технической службы.

4. *Ослабление ограничений.* Ослабление существующих ограничений обычно означает потребность в новых инвестициях. По словам Голдратта, в большинстве случаев практического применения метода критических цепочек, в которых ему доводилось участвовать, узким местом многопроектной среды оказывался отнюдь не стратегический ресурс компании. Он обнаружил, что правильное ранжирование проектов в соответствии с их потребностями в стратегических ресурсах выявляет наличие в компании огромных резервов. Оказывается, большинство организаций способно пропустить через себя значительно более интенсивные потоки проектов при условии правильного использования имеющихся ресурсов. Если от организации действи-

тельно требуется увеличить поток выполняемых проектов, то ей сначала следует совершить первые три, перечисленных выше шага, и если существовавшие ограничения все-таки останутся в силе, то только затем переходить к их ослаблению. В этом случае организация должна приобрести дополнительные стратегические ресурсы (например, нанять дополнительных работников в соответствующие подразделения), не забывая при этом о необходимости укрепления вспомогательных ресурсов, либо предпринять меры для повышения производительности использования существующих ресурсов за счет применения новых технологий или повышения качества и скорости работы.

5. *Вернуться назад, к шагу 1.* Для сохранения предсказуемости потока проектов полезно сохранение ограничений, то есть в организации должен быть стратегический ресурс, анализ состояния которого позволит обоснованно отвечать на вопросы, какие и когда следует инициировать проекты, какое число проектов способна выполнить организация за определенный промежуток времени. Иными словами, при наличии в организации многопроектной среды полезно, чтобы в ней имелись и были известны стратегические ресурсы. В этом случае организация будет способна при желании увеличивать поток выполняемых проектов, четко понимая, что ей надо предпринять, чтобы увеличить свою пропускную способность в этом отношении.

## **ВНЕДРЕНИЕ РЕШЕНИЙ ДЛЯ МНОГОПРОЕКТНОЙ СРЕДЫ. МЕТОД КРИТИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК И ДРУГИЕ ПОДХОДЫ**

Внедрение новых методов управления потоками проектов сопряжено с пересмотром корпоративной культуры. Для этого в политику организации необходимо внести определенные изменения, поддерживаемые всем ее руководством. Многопроектные решения, основанные на применении метода критических цепочек, очень кратко описанные выше, являются выгодными для всех сторон. Все руководители организации и ее подразделений выигрывают от того, что их проекты будут завершаться скорее. Руководители проектов выигрывают от сокращения числа внутривнутрипроектных конфликтов. Жизнь распорядителей ресурсов значительно облегчается, поскольку им приходится тратить меньше времени на общение с недо-

вольными руководителями подразделений и проектов и уделять больше внимания непосредственному управлению своими ресурсами.

ОУП совершают самую крупную ошибку при внедрении подобных подходов к управлению проектами, когда они переоценивают уровень образованности руководителей и их заинтересованность в данной работе. Большинство руководителей подразделений не желают делиться своими правами самостоятельно решать важные вопросы, считая, что это может повлиять на эффективность их работы. Поэтому непросто завоевать поддержку идеи передачи ОУП контроля приоритетов проектов руководителям подразделений. Кроме того, многих руководителей пугает излишняя бюрократизация при создании любых централизованных служб, которым они не доверяют.

Если преимущества изложенной концепции многопроектного управления столь очевидны, то почему, спрашивается, с таким трудом она завоевывает поддержку и внедряется? Тому есть следующие две основные причины.

1. Энтузиасты, продвигающие эту идею, настолько оптимистично настроены в отношении преимуществ, которые приносит новая система многопроектного управления, что не желают ждать, пока руководители признают существование самой проблемы и не осознают, в чем она состоит. В результате сопротивление ее внедрению со стороны руководителей не только не ослабевает, но даже становится еще тверже. Чем больше энтузиазма проявляют сторонники идеи, тем сильнее сопротивление. Чем сильнее становится сопротивление, тем настойчивее сторонники ОУП проталкивают предлагаемые решения вместо того, чтобы попытаться последовательно, шаг за шагом устранить причины, порождающие неприятие их предложений.
2. В предлагаемой стратегии существуют некоторые серьезные проблемы, которые рассматриваются руководством, как имеющие критическое значение с точки зрения влияния предлагаемой идеи на основные показатели компании. Опыт подсказывает им, что подобные идеи следует отвергать сразу или откладывать их для дополнительного изучения.

Таким образом, успешная стратегия представления концепции многопроектного управления руководству должна отвечать следующим двум условиям.

1. Презентации идеи должны постепенно, в правильной последовательности, шаг за шагом устранять причины сопротивления ее внедрению.

2. Изложение концепции должно стимулировать руководителей к ее восприятию и понравиться им удобством своего практического применения.

## **УРОВНИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЮ КОНЦЕПЦИИ МНОГОПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **УРОВЕНЬ 1. РУКОВОДИТЕЛИ НЕ СОГЛАСНЫ С ПОСТАНОВКОЙ ПРОБЛЕМЫ**

До того как переходить к устранению сопротивления на этом уровне, сторонникам идеи необходимо для себя научиться различать многочисленные внешние проявления той проблемы, которую они собираются решать, и относительно немногие корневые причины, ее порождающие. Всякий руководитель, приходя на презентацию, обладает собственным видением причин проблем, связанных с управлением многочисленными проектами. Для того чтобы убедить руководителей в том, что они в своей аргументации против предлагаемой идеи пытаются совместить несовместимые вещи, лучше всего использовать имитационное моделирование.

Одной из основных проблем, от которой в многопроектной среде страдают практически все руководители, являются задержки в выполнении проектов, обусловленные неудачно выбранными, многозадачными режимами работы исполнителей. Эта многозадачность, в свою очередь, обусловлена перегрузкой системы излишним количеством одновременно выполняемых проектов. Путем имитационного моделирования очень легко продемонстрировать разрушительные последствия дурной многозадачности. Результаты моделирования должны быть подкреплены соответствующими примерами из практики работы организации, доказывающими достоверность имитационных моделей.

Во время презентации должно быть показано, как подобная многозадачность практически произвольно возникает как следствие проталкивания проектов, не подкреплённых имеющимися ресурсами для их выполнения. При этом не следует указывать на руководителей подразделений, как на виновников подобной ситуации, но, вместо того, всячески подчеркивать, что существующая в организации система оценки работы служб и подразделений заставляет их руководителей немедленно инициировать все новые и новые проекты.

## **УРОВЕНЬ 2. РУКОВОДИТЕЛИ НЕ СОГЛАСНЫ С ПРЕДЛАГАЕМЫМ НАПРАВЛЕНИЕМ ПОИСКА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ**

После того как руководители согласились с постановкой проблемы, (существо которой заключается в том, что современная практика работы организации и принятые в ней подходы к оценке работы руководителей подразделений заставляют их проталкивать новые проекты, без учета возможностей для их выполнения), можно сделать следующий шаг и попытаться согласовать предлагаемое направление поиска решения этой проблемы.

Допустим, например, что один из руководителей предложил, чтобы все руководители подразделений совместно оценили приоритеты всех проектов и отобрали для исполнения самые важные из них. Безусловно, такой шаг немедленно принесет большой эффект, но он не создает постоянно действующий механизм, позволяющий предупреждать возникновение подобных ситуаций каждые несколько недель или месяцев. Поэтому правильным ответом на подобное предложение было бы согласие с ним, но с одновременными доказательствами того, что данная болезнь требует постоянного лечения.

Другой руководитель может предложить, что наилучшим решением было бы возложить ответственность за руководство всеми проектами организации на определенное подразделение или на одного из главных специалистов. Действительно, в настоящее время большинство ОУП в организациях подчинены их ИТ-директорам. Тем не менее, такой шаг также не ведет к радикальному избавлению от существующих проблем. ИТ-директор является не единственным спонсором проектов, хотя службы, находящиеся в его подчинении, нередко представляют собой стратегический ресурс предприятия. Вместе с тем, для того чтобы дифференциация проектов в поисках путей получения наивысшей отдачи от стратегических ресурсов организации приносила свои результаты, необходимо иметь механизм, позволяющий учитывать интересы всех руководителей. Решения о дифференциации проектов относятся к числу важнейших, которые должны принимать руководители организации и ее служб в условиях полного консенсуса.

В данном случае, если защитники ОУП попытаются протолкнуть предлагаемые им идеи, не устранив рассматриваемую причину сопротивления руководителей, то результаты обсуждения, скорее всего, окажутся разочаровывающими.

Практически любая проблема может быть решена многими способами. В частности, метод критических цепочек представляет один из возможных подходов к решению проблем многопроектного управления. Следовательно, для того чтобы ослабить сопротивление внедрению предлагаемого подхода на этом уровне, защитники идей ОУП должны определить, существуют ли противоречия между тем, что они предлагают, и другими возможными подходами. Очевидно, что потребности компании в увеличении числа выполняемых проектов, в сокращении продолжительности цикла выполнения проектов, в улучшении отчетности о ходе выполнения всех проектов совершенно не противоречат друг другу. Противоречия могут возникать в конкретных способах удовлетворения этих потребностей.

В теории ограничений для исследования конфликтов применяют так называемые конфликтные диаграммы, для обозначения которых также используется термин «облако конфликта» (*Conflict Cloud*). Эти диаграммы, состоящие из пяти блоков, представляют собой простое и элегантное графическое представление сути конфликта. Диаграмма позволяет выявить, что связывает конфликтующие стороны, и нацелить их на поиск взаимно приемлемого решения проблемы, а не настраивать их друг против друга.

Пример подобной конфликтной диаграммы приведен на рис. 17.1. В этом примере конфликтующими сторонами являются руководители подразделений организации и защитники применения метода критических цепочек. Обе стороны согласны с тем, что у них есть общая цель – добиться увеличения потока проектов, проходящих через организацию сейчас и в будущем. В современных обстоятельствах существует ряд обязательных условий, связанных с достижением поставленной цели. Руководителям требуется быстрая отдача от принимаемых решений, они хотят видеть серьезные перемены к лучшему уже через два месяца. Защитники идей ОУП в принципе с этим согласны, но ставят перед собой другую задачу – в течение одного года удвоить число проектов, проходящих через организацию. Учитывая, что все согласны с тем, какое число проектов должна выполнять организация для сохранения собственного благополучия, руководители проектов не могут возражать против удвоения числа выполняемых проектов в течение года.

Таким образом, в рассматриваемом примере конфликт возникает вокруг способов решения двух согласованных задач, представленных на конфликтной диаграмме блоками В и С (см. рис. 17.1). Руководители подразделений требуют, чтобы ОУП просто остановил половину инициированных проектов, исходя из утвержденного распределения приоритетов.

Защитники идей ОУП считают, что такое решение представляет всего один из необходимых шагов к решению проблемы в целом. Они настаивают на внедрении метода критических цепочек, для чего потребуется обучение сотрудников большого числа местных отделений компании, география которых весьма обширна. Предлагаемое ими решение связано с массированным внедрением указанной методологии, и поэтому потребует больше времени.

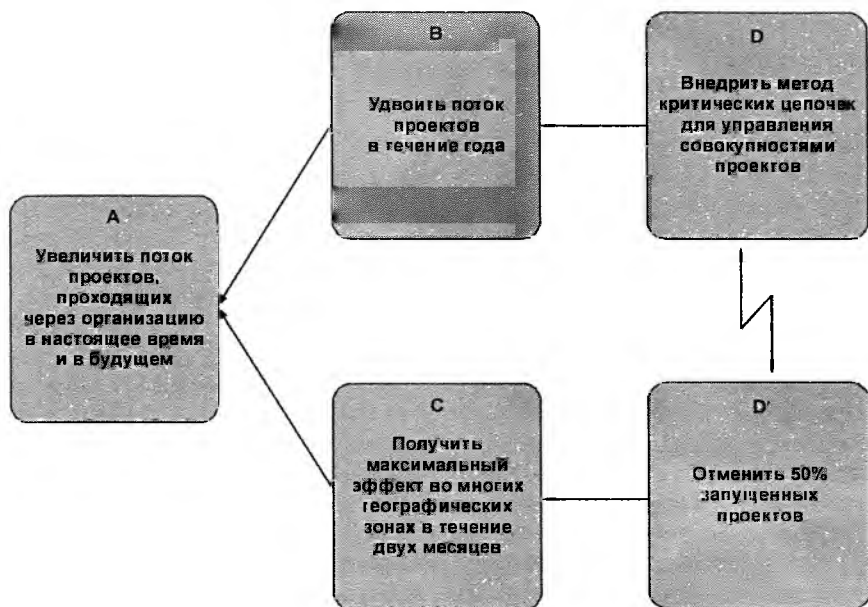


Рисунок 17.1. Конфликт между внедрением в управление проектами метода критических цепочек или других усовершенствований

Теория ограничений использует при разрешении конфликтов подход, основанный на изучении предпосылок, лежащих в основе конфликта, и устранении тех из них, которые препятствуют движению вперед, к удовлетворению потребностей обеих конфликтующих сторон. Иными словами, бесполезно пытаться заставить обе стороны конфликта выбирать, чьи потребности (указанные в блоках В и С диаграммы) следует удовлетворить в первую очередь, поскольку существо конфликта заключено в блоках D и D' диаграммы. В рассматриваемом примере, указан-



ные в этих блоках варианты решений фактически не являются взаимоисключающими, и поэтому данный конфликт может быть легко разрешен. Многие конфликты, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, не столь просты для разрешения. Вместе с тем, среди предпосылок к конфликту всегда можно найти те, которые могут быть сняты, и прийти на этой основе к хорошему решению, приемлемому для обеих сторон.

### **УРОВЕНЬ 3. СОТРУДНИКИ ОРГАНИЗАЦИИ НЕ СОГЛАСНЫ С ТЕМ, ЧТО ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ ПОЗВОЛИТ ПРЕОДОЛЕТЬ ВСЕ СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ**

После того, как удалось убедить всех в том, что применение метода критических цепочек является верным направлением в поиске решения проблем, необходимо сделать следующий шаг и доказать это на практике.

Никакое решение нельзя считать окончательно реализованным до тех пор, пока не введены соответствующие методы оценки, политика и обучение людей с тем, чтобы это решение работало. Обычно, для разработки первоочередных и последующих изменений в корпоративной культуре предприятия в части принятых систем оценок подразделений и политики организации создают и обучают специальную группу для оценки внедряемых решений. Эта группа должна также изучить опыт успешного и неудачного внедрения предлагаемых программных средств в других компаниях и проверить осуществимость предлагаемых решений.

Несколько лет назад проведение такой оценки составляло большую проблему в связи с новизной методологии и недостатка практического опыта ее использования. Трудно было найти соответствующую информацию в открытом доступе. Ныне положение изменилось и не составляет особого труда доказать работоспособность предлагаемых методов.

### **УРОВЕНЬ 4. СОТРУДНИКИ ОРГАНИЗАЦИИ УБЕЖДЕНЫ В ТОМ, ЧТО ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ ИМЕЕТ ПОБОЧНЫЕ НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ**

После того, как сняты все предыдущие возражения, у сторонников предлагаемого решения развязаны руки. Но им не следует пренебрегать опасениями руководителей относительно его возможных побочных эф-

фффектов, чтобы не утратить их поддержку. На этом этапе обсуждения руководители подразделений уже заявляют о своем согласии с предлагаемым подходом к многопроектному управлению, способным разрешить имеющиеся у них проблемы. Тем не менее, они остаются убежденными в наличии у этого решения ряда негативных последствий.

Например, некоторые руководители считают, что внедрение метода критических цепочек приведет к приостановке некоторых проектов, без выполнения которых он не сможет достичь стоящих перед ним целей на этот год. Такие опасения нельзя игнорировать. С улучшением условий для плавного протекания потока проектов организация должна приобрести возможности выполнять большее количество проектов и завершать их быстрее, чем когда-либо в прошлом. Независимо от того, справедливы ли опасения руководителей подразделений, ОУП обязан их проверить с помощью причинно-следственного анализа. Если эти опасения подтверждаются, то необходимо предложить дополнительные меры по предотвращению отрицательных последствий внедряемой концепции.

Лучше всего поручить проверку предлагаемых идей человеку, который, по складу мышления, склонен, в первую очередь, видеть отрицательные стороны любого предложения. Зачастую такой человек, рассмотрев документы, в которых его опасения подвергнуты тщательному причинно-следственному анализу, способен предложить полезные идеи по преодолению отрицательных побочных эффектов внедряемой методологии.

## **УРОВЕНЬ 5. РУКОВОДИТЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ВИДЯТ ПРЕПЯТСТВИЯ К ВНЕДРЕНИЮ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОУП**

На этом этапе ОУП следует только тщательно записать все высказываемые руководителями подразделений соображения и представить им свои предложения относительно того, как могут быть преодолены возможные препятствия к внедрению рассматриваемой методологии. Большая удача, если ОУП сумеет добраться до этого этапа обсуждений, поскольку, после его прохождения, открывается прямая дорога к выработке подробного плана внедрения многопроектного управления и его утверждению, независимо от того, будет ли одобрено применение для этой цели метода критических цепочек или какого-либо другого подхода.

## ДРУГИЕ ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ВНЕДРЕНИЕМ

Как и в случаях внедрения любой значительной методологии, введение в практику работы организации метода критических цепочек может быть связано с решением ряда проблем. В частности, необходимо найти ответы на перечисленные ниже вопросы.

- Кто будет отвечать за дифференциацию проектов, за использование критического ресурса организации, за отслеживание применения этого ресурса в различных проектах, за сбор и распространение соответствующей информации?
- Какая схема установления приоритетов будет применяться при дифференциации проектов?
- Сколько и какие проекты подлежат приостановке?
- Кто будет включен в формируемую группу, отвечающую за внедрение новой методологии, каковы будут права и обязанности членов этой группы?
- Кто будет отвечать за сбор всех существующих планов проектов и преобразование их в формат, пригодный для обработки с помощью метода критических цепочек?
- Требуется ли организации приобрести программные средства для реализации метода критических цепочек и какие?
- Будут ли внедряться результаты анализа с помощью предлагаемого метода немедленно или поэтапно? Как поступать с проектами, выполненными более, чем наполовину?

Перечень возможных проблем, возникающих при внедрении нового метода, не исчерпывается перечисленными выше вопросами и обычно насчитывает от 30 до 50 пунктов. Вместе с тем, располагая поддержкой со стороны руководства, ОУП может считать задачу внедрения многопроектного управления относительно тривиальной. При этом ему не следует пренебрегать заинтересованным участием в его внедрении руководителей подразделений.

## РЕЗЮМЕ

Большинство организаций стремится улучшить параметры потоков выполняемых ими проектов – увеличить число проектов, завершенных в пределах определенного промежутка времени, и уменьшить продолжительность цикла выполнения каждого проекта. На решение этих задач на-

целена относительно новая методология, известная под названием метода критических цепочек. Этот метод рассматривает задачи управления отдельными проектами и совокупностями проектов как две самостоятельные проблемы. Применительно к задаче многопроектного управления метод критических цепочек требует выявления стратегического ресурса организации, под которым понимают тот из ресурсов, который оказывает наибольшее влияние на суммарную продолжительность выполнения большинства проектов. Поиск наилучшего решения с помощью этого метода требует также дифференциации проектов в соответствии с возможностями выявленного стратегического ресурса, причем особое внимание следует обращать на отсутствие перегрузок последнего.

Поскольку руководители стремятся проталкивать собственные проекты без учета возможностей их ресурсного обеспечения, они служат главными виновниками перегрузки ресурсов. Именно поэтому внедрение метода критических цепочек требует, в первую очередь, соответствующего обучения руководителей. Одна из главных ошибок, совершаемых ОУП при внедрении предлагаемых им идей, заключается в отсутствии надлежащих контактов с руководителями, без поддержки и заинтересованного участия которых любые предложения обречены на неудачу. В качестве первого шага к завоеванию поддержки руководителей можно предложить демонстрацию им существующих в организации проблем многопроектного управления с помощью имитационного моделирования, после чего можно предложить им альтернативные решения и использование метода критических цепочек. После того, как руководители убедятся в наличии проблемы и первостепенной важности ее решения, их участие становится движущей силой во внедрении предлагаемых ОУП подходов.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ**

- 17.1 Что означает термин «поток проектов»?
- 17.2 Каковы признаки хорошо и плохо отлаженных потоков проектов организации?
- 17.3 Что, в соответствии с положениями метода критических цепочек, следует считать главной проблемой современного многопроектного управления?
- 17.4 Руководители подразделений несут ответственность за большинство проблем многопроектного управления. Да или нет?

- 17.5 Каковы две основные особенности применения метода критических цепочек в многопроектной среде?
- 17.6 В чем заключена выгода для руководителей подразделений от передачи на коллективное рассмотрение части задач по установлению приоритетов проектов?
- 17.7 В конце главы перечислено несколько дополнительных проблем, возникающих при внедрении описанного в ней метода. Выберите любые две из них и предложите, как можно было бы их решить.
- 17.8 Некоторые менеджеры считают, что, чем больше они загрузят подчиненных работой, тем большего результата смогут добиться. Почему метод критических цепочек настаивает на необходимости не перегружать стратегические ресурсы? Что Вы могли бы возразить руководителю, настаивающему на большей загрузке исполнителей, представляющих стратегический ресурс организации, чтобы те не простаивали без дела?

## **Глава 18. УМЕНЬШЕНИЕ НЕГАТИВНОГО ОТНОШЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

---

### **НЕ НУЖНО ПЯТИ ЛЕТ ЗАНЯТИЙ ПСИХОАНАЛИЗОМ**

Любые усовершенствования в управлении проектами бесполезны, если они не сопровождаются изменениями глубоко укоренившихся правил поведения и привычек исполнителей, поскольку именно эти сотрудники представляют душу любой организации. Если изменить некоторый аспект существующей системы, например, внедрить новую методологию, но эти изменения не будут восприняты работающими в системе людьми, которые, например, не умеют применять эти новые методы, то состояние системы не только не улучшится, но, наоборот, станет еще хуже. Организация потратит деньги на внедрение новой методологии, ее инвестиции увеличатся, но отдача от этого окажется нулевой. Кроме того, ценные трудовые ресурсы будут отвлечены от других работ, выполнение которых могло бы принести дополнительную прибыль организации. Таким образом, последствия для организации окажутся не просто нейтральными, но даже негативными.

Рассматривая способы воздействия на поведение и привычки людей, следует вспомнить совет Голдратта всегда стремиться к простым решениям сложных проблем. В науке под сложностью системы понимают, во скольких точках следует воздействовать на нее, чтобы результаты такого воздействия оказались ощутимыми. Чем больше таких точек, тем сложнее рассматриваемая система с точки зрения контроля и управления.

Допустим, выяснилось, что руководители проектов в организации не владеют должным образом всем комплексом знаний и навыков в области управления проектами, который установлен РМВОК®. Как следует повести себя ОУП в подобной ситуации? Если ОУП попытается обучать руководителей проектов сразу всем девяти составляющим упомянутого ком-

плекса, то уподобится человеку, хватающемуся за девять дел одновременно и не доводящему ни одно из них до конца. Для того, чтобы выбрать, на чем ему следует сосредоточиться, ОУП должен перебрать одну за другой все области знаний, содержащиеся в РМВОК®, и решить, совершенствование знаний руководителей способно дать наибольший эффект.

Если ОУП занят сокращением продолжительности цикла выполнения только одного проекта, то его усилия могут остаться незамеченными руководством. Если же офис занимается некоторой проблемой, решение которой повлияет на выполнение многих проектов, у него появляется значительно больше шансов к тому, что результаты его усилий будут замечены. Соответственно, повысится вероятность выживания ОУП в организации и его дальнейшего благополучного существования.

В данной главе рассмотрены некоторые аспекты человеческого поведения, влияющие на продолжительность выполнения проектов. В большинстве организаций сокращение продолжительности циклов выполнения проектов служит мощным средством повышения их основных показателей и достижения стоящих перед ними целей.

## ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Если всем исполнителям хорошо известно, что скорейшее завершение проектов позволит организации быстрее получить ожидаемые выгоды от них, то почему они при этом ведут себя так, что по их вине происходят задержки в выполнении проектов? Как правило, менеджеры стараются доказать, что их люди работают на пределе своих возможностей. Если верить их словам, то большинство людей в организации перегружены работой и все дело в повсеместном действии законов рассеивания продолжительности работ. С этими заявлениями можно согласиться, но они не дают ответа на поставленный вопрос. Если все исполнители проектов трудятся напряженно, но работают неправильно, то, по-видимому, именно этим объясняются задержки проектов. Такое поведение исполнителей нельзя считать предумышленным или злонамеренным, что делает проблему еще более неприятной для организации. Она, подобна отравляющему газу без цвета и запаха, но убивающему все вокруг, губительно отражается на выполнении проектов.

Перед тем, как приступить к решению этой проблемы, необходимо глубже ее изучить. Проект можно уподобить цепи, состоящей из многих звеньев, а точнее нескольким цепям, переплетающимся друг с другом в

разных точках и заканчивающимся одной общей цепью, представляющих итоговую последовательность событий, связанных с интеграцией и завершением проекта. Как известно, прочность цепи определяется прочностью ее слабейшего звена, причем в каждой цепи может быть только одно такое звено. Проект состоит из отдельных работ или задач, связанных между собой определенными зависимостями. Например, выполнение одной задачи не может быть начато, пока не завершится выполнение некоторых других, предшествующих задач. Но зависимости между задачами могут быть не только отношениями предшествования. Существуют также отношения, связанные с ресурсным обеспечением. Например, исполнитель не может приступить к проверке взаимодействия составных частей сложной программы, поскольку он занят разработкой одной из этих частей.

В большинстве проектов их продолжительность определяется длиной самой продолжительной цепочки взаимозависимых событий. Такая цепочка называется критической, причем зависимости между событиями в ней могут быть как отношениями предшествования, так и ресурсными зависимостями. Вместе с тем, для большинства проектов критическая цепочка формально не установлена. Поэтому, если просмотреть проектную документацию и спросить у любого исполнителя проекта, какая цепочка событий является для него критической, то чаще всего он посмотрит на спрашивающего пустыми глазами и ответит, что не знает.

Таким образом, в команде исполнителей проектов отсутствует коллективная ответственность за слабейшее звено в цепочке выполняемых работ. Участники команды скорее руководствуются принципом каждый сам за себя. Вместе с тем, из этого принципа вытекает стиль отношений в команде, при котором исполнитель, закончивший свою работу вовремя, упрекает других за опоздания, заявляя: «Если я сумел уложиться в заданное время, то почему ты не смог?». Такие же упреки, адресуемые другим подразделениям, можно слышать и от руководителей. Все это является следствием доминирующего в настоящее время стиля управления, которого придерживается большинство руководителей проектов и распорядителей ресурсов. Сейчас главной оценкой работы исполнителя служит его умение выполнить работу в установленный руководителем проекта срок. При этом подразумевается, что каждый исполнитель и группы исполнителей проекта должны быть порицаемы за опоздание или даже наказаны за это. Предполагается также, что проект будет завершен в срок, если каждый исполнитель выполнит порученную ему часть работ за расчетное время, которое ранее было оценено им самим.



На поверхностный взгляд такой подход к оценке исполнителей кажется превосходным. Вместе с тем, даже в небольших проектах вероятность того, что все исполнители уложатся в расчетные сроки, пренебрежимо мала. Поэтому при более глубоком изучении оказывается, что существующие подходы к оценке исполнителей имеют пугающие негативные последствия.

Проекты, по определению, являются одноразовыми процессами. Если исполнителю приходилось в прошлом решать подобные задачи, то в каждом новом проекте такие задачи имеют свои особенности. Уникальность задачи может проявляться, например, в том, что предшествующую работу, от которой зависит содержание рассматриваемой, на этот раз выполняет другой человек. Когда исполнителей оценивают по их способности выполнять порученную работу в срок, то каждый из них, оценивая ее возможную продолжительность, стремится подстраховаться.

Вспомним уже упоминавшиеся выше заявления руководителей проектов о том, что исполнители перегружены работой. Поэтому, когда кого-либо из них просят что-то сделать в тот же день, то это не означает, что данному исполнителю больше нечем заняться. Иногда они заняты работами по другим проектам или выполняют свои обязанности по основной или временной должности. Исполнители часто жалуются на то, что им приходится работать по нескольким проектам и решать разные задачи одновременно.

Поэтому, если человек вынужден одновременно выполнять несколько работ, а его деятельность оценивают по тому, сумел ли он завершить их к установленному сроку или в определенных временных рамках, то нетрудно представить, как он станет оценивать то время, которое ему потребуется на решение новой задачи. Когда он уверен в том, что он способен выполнить работу за два дня при условии, что его не будут отвлекать на другие работы, то, вероятнее всего, он попросит на ее выполнение три-четыре дня, чтобы учесть возможные отклонения. Если же решение порученной задачи зависит от завершения работ другими исполнителями, то запрашиваемое время возрастет до 4-6 дней. В тех случаях, когда данный работник должен выполнять свои обязанности по месту постоянной работы и предполагает, что его могут отвлечь для исправления или переделок ранее выполненных работ, то он назначит срок выполнения данной работы в пределах двух-трех недель.

Безусловно, руководители проектов стараются бороться с такими сдвигами оценок продолжительности работ, пытаясь влиять на приоритеты различных заданий исполнителям и придавать своим проектам перво-

очередное значение. Вместе с тем, им часто приходится мириться с тем, что выделенные для работы по проекту исполнители вынуждены участвовать в других конкурирующих проектах, выполнять свои постоянные должностные обязанности или отвлекаться на переделки ранее выполненных работ и по другим причинам. Большинство исполнителей всегда способно привести убедительные аргументы, подкрепив их примерами из практики, о неизбежности рассеяния продолжительности работ, что заставляет руководителей мириться с оценками сроков их выполнения, устанавливаемых с запасом.

## «СТУДЕНЧЕСКИЙ СИНДРОМ»

Сроки окончания проекта в целом устанавливают, исходя из оценок продолжительности отдельных работ, большинство которых рассчитаны с указанными запасами. Безусловно, законы случайного рассеивания и конфликты между проектами присутствуют далеко не во всех работах. Вместе с тем, возможны случаи, когда случайные отклонения и отвлечение исполнителей на другие работы налагаются друг на друга, в результате чего фактическая продолжительность работ оказывается выше расчетной, которая была назначена с большим запасом. Когда такое происходит, исполнители решают, что в следующий раз им следует подстраховаться еще больше и увеличить оценки продолжительности поручаемых работ.

Часто приходится наблюдать еще один характерный тип поведения исполнителей в случаях, когда им поручено несколько заданий, и они сами решают, какое из них важнее. Допустим, начальник требует, чтобы некоторая работа была закончена к концу недели, а у исполнителя есть еще одно задание, которое он должен выполнить в двухнедельный срок. Большинство исполнителей в такой ситуации отложит на потом работы, срок завершения которых наступит еще только через две недели, и займется решением более срочных задач.

Голдратт называет такой тип поведения работников «студенческим синдромом»<sup>\*</sup>, сравнивая его с поведением учащихся в классе, когда преподаватель заявляет им, что завтра им предстоит сдать экзамен по всему материалу, изученному в течение семестра. Учащиеся, естественно, начинают возражать, что это нечестно, что изученный материал слишком об-

<sup>\*</sup> Более подробные комментарии по поводу этого синдрома содержатся в книге *Eliyahu M. Goldratt, Critical Chain, North River Press, Great Barrington, MA, 1996*

ширен, и что они не успеют его повторить. Тогда преподаватель соглашается отложить экзамен на две недели. Спрашивается, как поведут себя учащиеся в дальнейшем? Они бросятся повторять изученный материал в тот же вечер? Ни в коем случае! Каждый из них подумает про себя: «Ну, теперь все ОК, у меня впереди еще уйма времени. Значит сегодня можно пойти в клуб или заняться другими делами». И когда они займутся подготовкой к экзамену? Безусловно, в последнюю ночь перед ним.

Голдратт сравнивает поведение исполнителей проектов с подготовкой студентов к экзаменам, когда они занимаются самыми неотложными работами, оставляя все остальные на последний момент. Законы рассеивания обычно действуют не при определении сроков начала работ, а позднее, когда они приближаются к завершению. Если Вы начинаете порученную работу в самый последний момент, а продолжительность ее выполнения под влиянием случайных обстоятельств отклоняется от расчетной, то уже поздно что-либо исправить, и работа будет выполнена с опозданием.

На практике отклонения продолжительности работы от расчетной могут быть обусловлены не только действием закона Мерфи. Задержки в ее выполнении могут быть вызваны ошибками исполнителей и другими причинами. Например, возможны конфликты между проектами или отвлечения исполнителей на переделки других работ. Когда рассеивание продолжительности работ обусловлено случайными и неслучайными причинами и усугубляются действием «студенческого синдрома», то нет ничего удивительного в том, что многие проекты не удается завершить во время.

## **ЗАКОН ПАРКИНСОНА**

Вместе с тем, порой случайные рассеяния продолжительности работ или конфликты между проектами не проявляются при выполнении определенной работы. В этом случае исполнитель, вместо запрошенных им ранее семи дней на эту работу, успевает сделать ее всего за два дня, и у него остается еще пять дней до планового срока ее завершения. Возникает вопрос, как поведет себя исполнитель в таких обстоятельствах, если его работа оценивается способностью выполнить порученную работу во время?

Ответ на этот вопрос не очевиден. Все организации сильно отличаются друг от друга, но даже в пределах одного предприятия поведение исполнителей в таких обстоятельствах может быть различаться от одной

недели к другой или от одного подразделения к другому. Все зависит от тех приоритетов, которыми они в данный момент руководствуются.

Вице-президент по производству одной крупной судостроительной компании утверждает, что он мог бы заставить своих рабочих трудиться вдвое быстрее, если бы в доке стояло другое судно, ожидающее начала работ на нем. Если же нового заказа пока нет, то рабочие, опасаясь увольнений, соответствующим образом снижают темпы работы. Здесь вступает в силу другой афоризм Голдратта, утверждающего, что «в условиях неопределенности оценок никто не способен предсказать поведение работника, даже он сам».

Итак, в условиях неопределенности оценок, поведение исполнителей непредсказуемо. Вместе с тем, если для проекта не выявлена его критическая цепочка, сосредоточившись на которой можно сократить весь цикл проектных работ, то исполнители отдельных работ склонны основное внимание уделять собственным интересам и оценкам их работы руководителями. Если кто-то способен выполнить работу за два дня, но не обязан завершить ее раньше семи дней, то в таком случае многие работники действуют в точном соответствии с известным законом Паркинсона, который гласит: «Объем работы возрастает в той мере, в какой это необходимо, чтобы занять все время, выделенное на ее выполнение»<sup>\*</sup>. Такой тип поведения характерен для людей, занятых выполнением сложных, творческих работ. Допустим, например, что разработчик веб-сайта сумел завершить его первую редакцию на несколько дней раньше установленного срока. Однако, вместо того, чтобы сдать законченную работу, он часто решает добавить к сайту еще несколько, как говорят программисты, «бантиков».

Программист, получив от веб-дизайнера разработанную тем документацию с этими добавками, удивляется тому, что задача оказывается сложнее, чем он думал раньше. В результате того, что дизайнер действовал в строгом соответствии с законом Паркинсона, программирование теперь потребует десять дней, вместо намечавшихся пяти. А если бы веб-дизайнер сдал законченную работу сразу после ее завершения, не занимаясь ненужными украшениями, то проект удалось бы окончить даже раньше назначенного срока.

Часто ли доводилось читателю слышать о том, что проекты завершаются раньше срока? Наверняка, нет, и это служит эмпирическим доказательством справедливости приведенного выше закона Паркинсона.

<sup>\*</sup> Точнее этот закон входит в число законов миссис Паркинсон – прим. ред.

Если вновь обратиться к примеру с веб-сайтом, то программист, получивший документацию от дизайнера, наверняка занят многими другими, неотложными задачами и, в полном соответствии со «студенческим синдромом» отложит программирование сайта на последний момент. Таким образом, совместное действие закона Паркинсона и «студенческого синдрома» гарантирует, что данный проект будет сдан намного позже срока.

## **В ЧЕМ ОПАСНОСТЬ ЗАКОНОВ ПАРКИНСОНА И «СТУДЕНЧЕСКОГО СИНДРОМА»**

Если предполагается, что новый дизайн веб-сайта, о котором говорилось выше, должен принести компании дополнительные прибыли, то задержки с его разработкой ведут к тому, что компания теряет деньги, которые могла бы заработать. Причем, чем позднее будет внедрен новый дизайн, тем больше будут потери компании.

Веб-дизайнер может аргументировать свое решение тем, что дополнительные украшения, которые он придумал, способны принести компании дополнительные прибыли. Неизвестно, насколько это справедливо, но любые отклонения от технических требований к проекту должны проходить формальную процедуру контроля изменений и оцениваться.

Любой товар или услугу при их создании можно совершенствовать до бесконечности. Хотя порой такие усовершенствования могут придать товару большую рыночную стоимость, они не всегда оправданы. Чаше, в долгосрочной перспективе, оказывается выгоднее скорее выбросить новый товар на рынок, а затем постепенно его модернизировать. Как бы то ни было, но решения, способные задержать выполнение проекта, не должны самостоятельно приниматься отдельными его исполнителями, тем более, руководствующимися законами Паркинсона.

Проблемы поведения исполнителей, обусловленные действием «студенческого синдрома», ведут к тому, что они не проводят четкого различия между работами, относящимися к критической цепочке проекта, и всеми остальными. Следует всегда помнить о том, что критическая цепочка является слабейшим звеном всякого проекта с точки зрения своевременности его завершения. Чем продолжительнее оказываются работы, относящиеся к критической цепочке, тем дольше продлится весь проект в целом.

## ПОИСК РЕШЕНИЙ. ВЫЯВЛЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ

Среди многих других правил решения любых задач общим является необходимость для достижения поставленной цели сосредоточить внимание на одном или двух ключевых аспектах. Применительно к отдельно взятому проекту, таким ключевым аспектом служит его критическая цепочка. Выполнение проекта во многом подобно легкоатлетической эстафете. Чем скорее пробежит самый слабый участник команды свой этап, тем выше шансы на победу у всей команды.

В управлении, основанном на использовании теории ограничений, задача состоит не только в том, чтобы выявить существующие ограничения, но также — в обеспечении полной информированности о них всех работников компании с тем, чтобы ими не был упущен ни один из шансов к тому, чтобы правильно эти ограничения использовать. В рамках отдельно взятого проекта все его исполнители обязаны знать, какие задачи относятся к его критической цепочке. Далее каждый исполнитель работ, входящих в эту цепочку, должен вести себя так, будто он является членом эстафетной команды, который старается как можно быстрее пробежать свой этап и передать эстафетную палочку следующему члену команды. Он не должен останавливаться посреди этапа, чтоб получить письмо по электронной почте и посетить совещание, не имеющее отношения к выполняемой работе. Он не должен уходить в отпуск в это время или учиться на курсах повышения квалификации даже, если такое обучение способно помочь ему более успешно справляться с порученными обязанностями.

Продолжая аналогию с эстафетой, следует заметить, что участник команды, бегущий на следующем этапе, не просто стоит на месте. Он должен во время увидеть своего предшественника и какое-то время бежать с ним рядом, чтобы не терять ни секунды на передачу эстафеты. Именно такой стиль поведения должны демонстрировать все участники команды исполнителей проектов, а не придерживаться законов Паркинсона, студенческого синдрома и т.п., которые неизбежно ведут к удлинению продолжительности цикла выполнения проекта. Более глубокое описание метода критических цепочек содержится в книге Керцнера по вопросам управления проектами\*.

\* Harold Kerzner, Ph.D., *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 8<sup>th</sup> ed./ John Wiley & Sons, New York, 2003, chapter on Critical Chain.

## ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ. ПРИНЦИПЫ ДЕМИНГА, ГОЛДРАТТА И ПАРЕТО

Методология критических цепочек, описанная в многочисленной литературе, на которую приводились ссылки в предыдущих частях книги, предназначена для радикального сокращения продолжительности цикла выполнения проекта и повышению предсказуемости управления проектами, по крайней мере, в той его части, которая относится к календарному планированию. В каком направлении должен двигаться ОУП после того, как эта методология внедрена?

Голдратт привнес в теорию управления проектами концепцию управления резервами времени. Он исходит из предположения о том, что продолжительности выполнения отдельных работ по своей природе могут колебаться. Запасы времени, вносимые в сроки выполнения отдельных работ, питают собой действия исполнителей, отвечающие законам Паркинсона или «студенческому синдрому». Взамен этих местных запасов Голдратт предложил вводить запасы времени в графики проектов в целом в качестве защитной меры против вариаций продолжительностей отдельных работ. Эти запасы или буферы обращают действие статистических законов на пользу исполнителям проектов. Буферы защищают проект от случайных вариаций продолжительностей отдельных работ. Они также служат защитой критических цепочек от разброса значений продолжительностей работ, к этим цепочкам не относящихся. Чем больше случайные разбросы продолжительностей работ можно ожидать, тем большие резервы времени должны быть предусмотрены в графике проекта.

Голдратт предложил также использовать принцип Парето (правило 80/20) для определения мест размещения буферов. Согласно этому правилу 80% случаев использования резервов времени, заложенных в график проекта, обусловлено 20% возможных причин задержек. Этот принцип прост и хорошо работает на практике. Для его применения необходимо, чтобы руководители всех проектов составили простые перечни причин задержек в выполнении работ, завершившихся позже срока. После обобщения этих данных по всем проектам следует выделить одну или две наиболее часто встречающиеся причины задержек и поручить ОУП заняться их устранением. Если ему это удастся, то можно будет сократить резервы времени в графиках всех последующих проектов.

Допустим, например, что причиной 80% наблюдавшихся задержек служат переделки уже выполненных работ. ОУП исследовал эту проблему

и выявил, что большинство переделок возникает из-за того, что с самого начала не были четко сформулированы технические требования к выполняемым работам. Дальнейшие исследования показали, что эту проблему можно, в основном, снять путем соответствующего обучения авторов технических требований и разработки методологии их обоснования. Хотя некоторые изменения технических требований и соответствующие переделки проектов, по-видимому, неизбежны, но, по крайней мере, большую часть проблем, связанных с ними, описанным способом удастся решить.

## **СОКРАЩЕНИЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ ЦИКЛА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ – НЕ ВСЕГДА ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ОУП**

Иногда необходимость создания в организации ОУП обусловлена серьезными опасениями за судьбу всего одного или двух проектов. При этом успешность этих проектов – вопрос жизни и смерти для компании. В этом случае также подходит методология управления, вытекающая из теории ограничений. Первым шагом к любым усовершенствованиям должно быть выявление ограничений. При этом ОУП должен исходить из того, что исключительное право устанавливать цели и задачи компании и определять для нее приоритеты принадлежит ее владельцам и непосредственным представителям их интересов – ее высшим менеджерам. ОУП должен подчиняться этим целям все аспекты своей деятельности. Если ОУП в своей деятельности исходит из других, пусть самых привлекательных намерений, то ему, если он желает сохраниться в составе компании, следует немедленно пересмотреть свои взгляды.

Среди ограничений, часто встречающихся при изучении совокупности проектов организации, можно отметить следующие.

- Неправильный выбор состава совокупности проектов – слишком много уже инициированных проектов не нацеленных на снятие существующих ограничений.
- Отсутствие в организации должных навыков управления проектами – в компании некому грамотно составить план проекта, никто не владеет такими приемами, как применение диаграмм Ганта или сетевых графиков проектов.
- Применяемая в организации система оценок исполнителей в основном нацелена на измерения показателей эффективности или затрат –



это подталкивает инициацию проектов, относящихся только к производственным аспектам деятельности организации, вместо снятия реально существующих рыночных ограничений.

- Угрожающее состояние денежных потоков — компании, борющиеся за выживание в таких условиях, склонны к тому, чтобы инициировать все новые и новые проекты, вместо того, чтобы вносить в свою работу изменения, которые обеспечивали бы их жизнеспособность.
- В рамках отдельно взятых проектов часто встречаются разнообразные причины неустойчивости процессов их выполнения. К числу наиболее распространенных из них можно отнести перечисленные ниже обстоятельства.
- Главный субподрядчик по различным причинам не поставил заказанные товары.
- Отсутствие должной квалификации у руководителя проекта.
- Слабый контроль изменений проекта или его полное отсутствие.
- Неоправданно нечеткое определение требований к проекту.

Когда перед ОУП поставлена задача выведения проекта из кризиса, его обязанность состоит в том, чтобы не только выявить существующие ограничения, но и добиться консенсуса со всеми исполнителями и руководителями, так или иначе связанными с выявленными ограничениями. При этом ОУП должен соблюдать известную осторожность и не стараться обязательно выявлять виновных за возникшие проблемы, чтобы указать на них руководству. В противном случае он рискует сам оказаться виноватым, на которого все будут указывать пальцами. Любые проблемы, как правило, связаны не с конкретными личностями, виновными в их возникновении, но обусловлены целым комплексом причин, связанных с политикой компании, принятыми в ней методами оценки исполнителей, отсутствием специалистов высокой квалификации и т. д. Поэтому, обнаружив, например, отсутствие контроля изменений проекта, ОУП не следует обвинять руководителя проекта или других лиц в том, что они не наладили должный контроль. ОУП обязан копнуть глубже. Если все дело в отсутствии должных навыков управления, будет правильнее заявить, что «наша организация не располагает отлаженными процедурами контроля изменений проектов вообще». При этом, конечно, ОУП должен быть готов ответить на встречный вопрос, почему такие процедуры отсутствуют.

## РЕЗЮМЕ

Для улучшения результатов управления проектами ОУП должен быть готов постоянно и положительным образом влиять на изменения стиля поведения руководителей и исполнителей проектов. Любые изменения методологии управления, внедрение новых программных средств и совершенствование других аспектов системы управления проектами могут оказаться бесполезными, если они не сопровождаются соответствующими переменами в поведении исполнителей.

За редкими исключениями, одним из наиболее эффективных средств повышения результативности управления всей совокупностью проектов организации служит сокращение продолжительности цикла выполнения проектов. При этом ОУП обязан искать пути такого сокращения для всех проектов, выполняемых организацией, а не только для одного или двух.

Громадное влияние на время выполнения работ по проектам оказывают стили поведения исполнителей, описываемые законами Паркинсона и студенческим синдромом. Студенческий синдром проявляется в откладывании начала выполнения работы на последний момент, после чего случайные вариации ее продолжительности и конкуренция за исполнителей между проектами неизбежно ведут к тому, что эта работа будет выполнена позднее установленного срока. Один из законов Паркинсона описывает тенденцию творческих работников добавлять ненужные «бантики» к уже выполненной работе вместо скорейшей передачи ее результатов следующему исполнителю, который не ожидает столь существенных изменений в объемах работы по сравнению с установленными ранее, минимальными требованиями.

Совместным результатом действия указанных закономерностей является то, что редкий проект удастся завершить раньше срока. Напротив, большинство проектов заканчивается с опозданием против первоначальных плановых сроков завершения.

Такое поведение исполнителей должно уступить место производственной этике, близкой к поведению членов эстафетной команды, в сочетании с обеспечением предсказуемости всех работ на уровне критерия Деминга. Подобные перемены в поведении исполнителей, совместно с внедрением методов управления резервами времени, предложенных Голдраттом, позволяют радикально сократить продолжительность цикла выполнения проектов. Управление резервами времени открывает путь к непрерывному совершенствованию управления проектами на основе принципа Парето.

Использование таких комбинированных подходов позволяет успешно справиться с недостатком в организации знаний в области управления проектами, перечень которых установлен РМВОК®. При этом полная совокупность знаний и навыков в этой области разбивается на отдельные, легко воспринимаемые кусочки, на обучение которым должен быть нацелен ОУП на каждом этапе своих усилий по совершенствованию управления проектами в организации.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 18.1 Почему авторы убеждены в невозможности совершенствования системы управления проектами в организации без изменений в поведении исполнителей?
- 18.2 Почему критическая цепочка работ по проекту является его слабым звеном?
- 18.3 Возможны ли другие слабые звенья в проекте, кроме критической цепочки? Если да, то приведите два примера таких звеньев.
- 18.4 Авторы считают, что современный стиль поведения исполнителей влечет за собой удлинение сроков проектов, но убеждены в том, что такое поведение не является преднамеренным или злоумышленным. Объясните, почему?
- 18.5 Как можно объяснить опоздания людей на работу или на встречу с помощью «студенческого синдрома»?
- 18.6 Если каждый исполнитель работ, принадлежащих критической цепочке проекта, придерживается стиля поведения, описываемого законом Паркинсона, то почему невозможно завершить такой проект во время?
- 18.7 Какой стиль поведения исполнителей должен прийти на смену существующему сейчас?
- 18.8 Почему управление резервами времени должно быть обязательной составной частью управления проектами? Почему не проще предоставить исполнителям право просто сдавать порученную работу как можно раньше?
- 18.9 Как применение управления резервами времени и принципа Парето способно помочь ОУП в процессе непрерывного совершенствования управления проектами?

## Глава 19. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ОУП

---

### КАЖДЫЙ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ УНИКАЛЕН

Перед принятием решения о том, ОУП какого типа наиболее подходит для организации, необходимо предварительно изучить текущее состояние ее портфеля проектов. Для этого должна быть собрана информация обо всех действующих проектах, либо только тех, в реализации которых требуется помощь ОУП. Анализ собранных сведений о проектах позволит оценить риски, связанные с выбором модели ОУП из трех возможных.

Рассмотрим рис. 19.1, на котором приведен пример классификации действующих проектов. В примере использована терминология из области ИТ, поскольку в большинстве организаций именно в службе ИТ сосредоточена большая часть проектов. По своему содержанию проекты были подразделены на следующие типы: разработка, комплектование пакетов программ, обслуживание. Кроме того, по масштабам были выделены крупные, средние и мелкие проекты.

Можно ли, рассмотрев представленные на рис. 19.1 данные, сделать определенные выводы относительно тех вопросов, с которыми сталкивается ОУП в данной организации? Статистический анализ указывает на наличие определенного перекоса в распределении проектов внутри организации. В частности, только 5 из 27 проектов не относится к числу выполняемых службой ИТ. Обычным следствием подобного перекоса является значительная враждебность, присутствующая в организации по отношению к этой службе, которой ставят в вину запаздывание проектов и конфликты вокруг проектных ресурсов. Приведенный пример также свидетельствует о том, что при сборе данных был пропущен ряд важных проектов, не относящихся к сфере деятельности службы ИТ, поскольку в организации выполняется большее число проектов, нежели указано в рассматриваемом перечне. Это служит тревожным сигналом того, что в организации, возможно, происходит утечка проектов на сторону, а служба ИТ теряет заказы, выполняемые ею на условиях аутсорсинга.

Другой странной особенностью приведенных данных служит полное отсутствие в них сведений о мелких проектах, которые в организации, безусловно, выполняются, но их учет не ведется. Можно предположить, что в организации постоянно возникают конфликты из-за ресурсов. Крупные, продолжительные и сложные проекты постоянно испытывают недостаток ресурсов, отвлекаемых на скоротечные мелкие проекты, дающие сиюминутные результаты. В результате при выполнении средних и крупных проектов постоянно возникают задержки, но ни одно из функциональных подразделений организации не желает менять существующее положение, считая, что выгоду от этого получит только служба ИТ, которую остальные подразделения организации не склонны рассматривать как своего партнера.

Таким образом, в сложившейся ситуации для ОУП открывается значительное поле деятельности. Одной из первых его задач должна стать передача ответственности за некоторые проекты, которые того заслуживают, от службы ИТ другим функциональным подразделениям или руководству предприятия.

	Масштабы проекта		Предприятие в целом			Функциональные подразделения		
	D	P/I	M/E	D	P/I	M/E	D	P/I
Крупные		1		4			6,7,9 9,10	11,12 13
Средние			2,3			5	18,19 20,21 22,23	24
Мелкие								

Типы проектов: D – разработка; P/I – интеграция пакетов программ;  
M/E- обслуживание и модернизация

**Рисунок 19.1** Распределение проектов по службам предприятия

Анализ распределения проектов может проводиться и по некоторым другим параметрам, например, по уровню их сложности. Если организация нуждается в получении быстрых результатов, то нетрудно догадаться, каким проектам она будет отдавать предпочтение – крупным и сложным или мелким и простым. Сейчас в некоторых организациях существует практика, согласно которой разрешается инициировать только те проекты, реализация которых приносит измеримые результаты менее, чем за полгода.

**Таблица 19.1** Различия между современными моделями ОУП и более продвинутыми моделями

<b>Традиционные ОУП</b>	<b>ОУП нового поколения</b>
Нацеленность на решение преимущественно тактических задач	Нацеленность на решение стратегических задач и изменение корпоративной культуры
Применение научных основ управления проектами	Управление проектами как искусство
Рассмотрение организации как сложного механизма	Рассмотрение организации как сложного организма
Основное внимание – мониторингу и контролю	Основное внимание – установлению сотрудничества с другими службами
Применение методик и средств управления, которые можно уподобить точным картам местности	Применение методик и средств управления, которые можно уподобить компасу, указывающему направление развития
Ориентированность на совершенствование производственных процессов	Ориентированность на совершенствование конечного продукта, выходные результаты, удовлетворение потребностей потребителей
Процессный подход	Комплексный подход
Применяет жестко стандартизованные методы и методики	Применяет гибкие, адаптируемые методы и методики
Строго придерживается установленных правил	Руководствуется базовыми принципами, соблюдает установленные правила, но при необходимости прибегает к импровизациям
Четко определенный, повторяющийся, управляемый и оптимизированный порядок работы	Адаптируемый к условиям и инновационный порядок работы
Нацеленность на обеспечение производительности	Нацеленность на эффективность и инновации
Управление процессами	Интеллектуальное лидерство
Жесткое управление и руководство	Сбалансированное управление и руководство с элементами неформального лидерства

Таблица любезно предоставлена Дж. Дуггалом (J.Duggal), Projectize Group, [www.projectize.com](http://www.projectize.com)

Можно также изучить связи проектов с целями организации и ее активами. Если ОУП начинает работать в условиях, когда в организации имеется множество проектов, никак не связанных с ее целями, то главное направление деятельности ОУП становится очевидным.

## МОДЕЛИ ОУП

На заре истории существования офисов управления проектами Gartner Group выявила три наиболее распространенные модели ОУП, получивших названия: «ОУП-репозиторий», «ОУП-наставник» и «ОУП предприятия». Эти три модели ОУП не утратили своей актуальности до настоящего времени, хотя за это время в этой области накопилось немало нового.

В частности, появилась еще одна, четвертая модель ОУП, названная авторами «модель ОУП, ориентированного на немедленный результат». Эта модель соответствует тому ОУП, который, в соответствии с рекомендациями, содержащимися на всем протяжении данной книги, занимается повышением производительности организации в части выполнения проектов и предоставлением консультативных услуг другим ее подразделениям. Ни одна из перечисленных моделей не является панацеей, позволяющей решать все проблемы организации без напряженной коллективной работы ОУП со всеми заинтересованными сторонами внутри предприятия и помощи с их стороны. В табл. 19.1 перечислены концептуальные различия между современными моделями ОУП и моделями следующего поколения, ориентированными на достижение стратегических результатов, а не на текущее управление процессами.

### МОДЕЛЬ «ОУП – РЕПОЗИТОРИЙ»

ОУП, использующий эту модель, служит хранилищем и источником информации о ходе выполнения проектов и применяемых при этом методах и стандартах. Эта модель исходит из допущения о наличии у предприятия комплекта согласованных между собой методов и средств выполнения проектов, управления ими и отчетности. Такая модель чаще всего применяется на предприятиях с распределением функций управления, слабым центральным управлением или при закреплении за подразделениями ответственности за выполняемые проекты.

Данная модель предоставляет организации следующие возможности:

- Выявление пробелов в имеющейся информации о проектах;
- Усиление контроля рисков по мере продвижения проекта по этапам цикла его выполнения;
- Выявление узких мест при выполнении всех проектов
- Повышение уровня качества результатов проектов

## МОДЕЛЬ «ОУП – НАСТАВНИК»

Эта модель является развитием модели репозитория. Она отражает намерения предприятия распространять среди своих функциональных служб и подразделений методологию управления проектами, причем ОУП отводится роль координирующего центра коммуникаций между ними. Он отвечает за документальное оформление передового опыта и активный мониторинг хода выполнения и характеристик проектов. Результаты этой работы используются для повышения эффективности предприятия и обучения неэффективных или вновь назначаемых руководителей проектов.

ОУП, действующий в соответствии с этой моделью, выступает в роли:

- инструктора;
- консультанта или наставника;
- источника информации о ходе выполнения проектов;
- помощника в налаживании работ по проектам и анализе их результатов после завершения.

## МОДЕЛЬ «ОУП ПРЕДПРИЯТИЯ»

Из всех трех ранних моделей ОУП именно эта модель предполагает наличие наиболее хорошо организованного, консолидированного и постоянно действующего ОУП, в котором сконцентрировано управление проектами организации. Задача такого ОУП состоит в непосредственном управлении проектами или в надзоре за их выполнением. Все руководители проектов собраны в составе ОУП и назначаются для управления конкретными проектами по мере необходимости. В данном случае в организации принято, что ОУП участвует в выполнении всех проектов, независимо от их масштабов.

ОУП действует в качестве контрактной организации, привлекаемой для управления проектами, которая определяет содержание каждого проекта, распределяет ресурсы, контролирует график его выполнения, исполнение бюджета, оценивает риски и принимаемые допущения и предположения. Когда эта модель только появилась, стиль работы ОУП, применявших ее, тяготел к ограничению затрат на проекты и надзору за их выполнением, который отличался жесткостью и авторитарностью. Такой подход наталкивался на сопротивление в среде руководителей и исполни-



телей проектов. Руководители подразделений и команды исполнителей проектов старались не обращаться к ОУП за помощью и советами, которые могли бы содействовать завершению работ по проектам.

За прошедшее время многие компании осознали, что для повышения производительности проектных работ и сокращения продолжительности выполнения проектов требуется, чтобы их исполнители и ОУП работали как единая команда. Кроме того, сама идея сосредоточения в ОУП всех руководителей проектов, наряду с некоторыми положительными моментами, обладает также серьезными отрицательными последствиями. Например, опыт и стандарты управления проектами, которыми они руководствуются, могут не подходить для небольших, замкнутых проектов, реализуемых отдельными функциональными подразделениями. Кроме того, когда значительная часть какого-либо проекта закреплена за определенным подразделением, его руководство не ощущает должной ответственности за эти работы, когда руководство проектом осуществляется со стороны.

## **МОДЕЛЬ ОУП, НАЦЕЛЕННОГО НА ПОЛУЧЕНИЕ НЕМЕДЛЕННОГО РЕЗУЛЬТАТА**

Эта модель ставит во главу угла достижение целей организации. В этом случае любые усовершенствования в части управления проектами рассматриваются не как самоцель, но средство достижения этих целей. При таком комплексном подходе методы, приемы и стратегия управления проектами служат лишь отдельными фрагментами общей, более крупной системы управления организацией. Этот подход создает условия для постоянной мотивации всех сотрудников организации к поиску путей ускоренного завершения проектов и получения требуемых результатов, формирования более устойчивого, лучше сбалансированного портфеля проектов и повышения эффективности проектных работ.

Применение данной модели ОУП обеспечивает:

- наличие в организации лучше сформированного, сбалансированного портфеля проектов, управление которым обеспечивает постоянный контроль распределения нагрузок между исполнителями, контроль хода выполнения проектов и их состояния, выявление и устранение пробелов в информационном обеспечении;
- ежемесячное планирование и прогнозирование с целью выявления существующих возможностей для выполнения проектов и возни-

кающих угроз, основных проблем и рисков, перерасходов и недорасходов бюджетов, оценки общего финансирования проектов;

- применение единой схемы установления приоритетов для всех проектов, входящих в портфель организации, для чего ОУП получает право создания специального Совета по управлению проектами;
- принудительное ранжирование проектов Советом по управлению проектами, деятельность которого обеспечивает ОУП;
- обучение и повышение квалификации руководителей проектов по мере необходимости.

## СТИЛИ РАБОТЫ ОУП И ИХ СООТВЕТСТВИЕ СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Перечисленные четыре модели ОУП не всегда хорошо согласуются с различными вариантами матричных организационных структур\*. Например, модель «ОУП-наставник» может оказаться не подходящей для предприятий со строго матричной структурой, поскольку предполагает добровольное обращение за наставническими услугами ОУП со стороны исполнителей проектов. В случаях, когда состояние некоторых проектов вызывает опасения и требуется более серьезная кооперация участников и изменение приоритетов со стороны высшего руководства, простого наставничества со стороны ОУП недостаточно для решения возникающих проблем.

Остальные модели ОУП пригодны для любых матричных организационных структур, но результативность работы ОУП будет сильно зависеть от правильности выбора конкретной модели в соответствии с особенностями организации. При выборе стиля работы ОУП должен учитываться уровень зрелости организации в части управления проектами. Если в управлении проектами требуется строгость и дисциплинированность, то для этого лучше всего подходят сильные матричные структуры.

Если результативность проектов страдает от того, что они завершаются позднее установленных сроков или в связи с перерасходами средств на их выполнение, то, по мере упрочнения позиций ОУП в организации, его стиль работы, первоначально нацеленный на укрепление дисциплины,

\* Виды организационных структур применительно к управлению проектами рассмотрены в РМВОК® – *прим. ред.*

должен предсказуемым образом смещаться в сторону консультирования и содействия в повышении производительности организации при выполнении проектов.

В любом случае, значительно лучше, чтобы ОУП был востребован работниками предприятия, нежели принуждать их работать совместно с ОУП.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩЕЙ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ МОДЕЛИ ОУП

При выборе модели ОУП, наиболее подходящей для конкретной организации, следует первоначально получить ответы на несколько вопросов, приведенных ниже и позволяющих сформулировать начальные требования, которым она должна отвечать.

1. Кто изначально будет основным потребителем услуг ОУП? Если, например, таковым следует считать ИТ-директора, для которого главной проблемой является недостаточная опытность подчиненных ему руководителей проектов, то поначалу может оказаться подходящей модель «ОУП-наставник». Если главным потребителем услуг ОУП являются высшие руководители предприятия, озабоченные состоянием работ по двум крупным проектам с участием многих подразделений, в ходе выполнения которых происходит значительный перерасход средств, то полезной может быть модель «ОУП-предприятия». В любом случае, первоначально выбранная модель должна постепенно, по мере разрешения существующих неотложных проблем, развиваться в сторону ОУП, нацеленного на получение немедленного результата.
2. Каков уровень зрелости предприятия в части управления проектами?
3. Насколько хорошо налажено взаимодействие руководителей подразделений в интересах организации в целом? Сложно внедрить модель «ОУП предприятия», если его руководство не способно к коллективной работе. В этом случае работоспособными могут оказаться модели репозитория или наставника, но их эффективность остается под вопросом. Модель ОУП, нацеленного на немедленный результат, включает ряд элементов (например, выработку стратегии управления проектами), которые направлены на изменение стиля поведения как руководителей подразделений организации, так и руководителей проектов.
4. Что является самым больным местом организации? Если она страдает от постоянных конфликтов вокруг распределения ресурсов, частой смены приоритетов проектов, неудачного выбора состава совокупно-

сти реализуемых проектов, отсутствия должной общей стратегии и других признаков плохой координации проектов, то руководителей такой организации значительно проще убедить в необходимости внедрения модели ОУП, нацеленного на немедленный результат. С другой стороны, если главные проблемы касаются выполнения одного-двух проектов или работы одного-двух подразделений, то достаточно полезными могут оказаться модели «ОУП-наставник» или «ОУП предприятия».

5. Способен ли будет ОУП справиться со всеми проблемами упущенной выгоды от многочисленных проектов и с другими надеждами, возлагаемыми руководством на его создание? Этим требованиям наилучшим образом отвечает модель ОУП, нацеленного на немедленный результат, но при условии подбора для него очень сильного руководителя. Если организация только приступает к созданию ОУП, но не располагает человеком с сильными лидерскими качествами, авторитетным для руководства и способным стать его директором, то может оказаться правильным начинать с использования какой-либо другой модели офиса.
6. Способен ли будет ОУП спасти проекты, важные для предприятия и находящиеся под угрозой срыва? Что будет, если он не справится с этой задачей? Имея в виду, что не существует точных ответов на вопросы, связанные со спасением таких проектов, то ОУП должен располагать опытными, квалифицированными специалистами и пользоваться поддержкой со стороны руководства. Если эти условия с самого начала формирования ОУП не выполнены, то для него было бы самоубийственным браться за решение подобных задач. Возможно, было бы проще начинать с модели «ОУП-репозиторий» и постепенно переходить к решению более сложных задач по мере подбора квалифицированных кадров. Собранная при этом информация станет полезным подспорьем при переходе к более ценным для предприятия моделям ОУП.
7. Будут ли финансирование ОУП и его поддержка со стороны руководства достаточны для того, чтобы он смог доказать свою полезность и преодолеть возможные угрозы для своего существования? Для утверждения модели ОУП, нацеленного на немедленный результат, он должен обладать ядром высококлассных руководителей проектов и портфелей проектов, инструкторов, наставников и преподавателей. Всеми этими способностями могут обладать считанное число специалистов, но надо уметь их правильно подобрать. Кроме того, эти спе-

специалисты должны иметь поддержку в лице экспертов по применению вспомогательных инструментов управления проектами и сотрудников, занимающихся информационным обеспечением.

## НАЧАЛО РАБОТЫ

Независимо от того, какая модель выбрана для создания ОУП, его важной задачей должен быть сбор, оценка и доведение до всех заинтересованных сторон информации о соответствии результатов проектов и программ ожиданиям потребителей. Этот процесс должен быть неотъемлемой составной частью управления портфелем проектов организации. ОУП должен руководить этим процессом, ежедневно получая от всех подразделений, участвующих в реализации проектов, данные об их состоянии и ходе выполнения. Управление портфелем проектов должно распространяться на любые проекты, независимо от их масштабов, признанные критичными с точки зрения исполнения организацией ее миссии. Процесс управления портфелем проектов основан на принудительном их ранжировании, исходя из выбранного стратегического направления развития предприятия, определяющего, чего оно желает добиться в текущем или в последующие годы.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

Первоначальная классификация моделей ОУП, проведенная Gartner Group, может служить отличным исходным пунктом для создания офиса. Но ныне требуется, чтобы ОУП приносил организации большую пользу и способствовал экономии затрат. Критичным условием с точки зрения выживаемости ОУП становится его способность приносить организации ощутимую выгоду уже в первое полугодие своего существования. Поэтому настоятельно рекомендуется не замыкаться в пределах перечисленных выше моделей и с самого начала, еще при планировании создания ОУП, серьезно учитывать задачу демонстрации руководству ощутимых полезных результатов, которые способен принести офис. Специалисты по управлению проектами на должны уподобляться ученым, сидящим в башне из слоновой кости и гордящимся совершенством собственных знаний. Они должны опуститься на землю и заняться строительством ОУП, способного принести немедленную пользу организации.

## РЕЗЮМЕ

При создании ОУП могут применяться четыре модели их организации, рассмотренные в данной главе. Если выбранная модель не учитывает, прежде всего, потребностей тех, кто будет в организации прибегать к услугам ОУП, то можно с уверенностью утверждать, что подобный офис долго не просуществует.

ОУП, работающий в качестве хранителя методик и информации, рассматривается потребителями его услуг только как источник сведений о методах решения проблем, возникающих в проектах. По мере их освоения исполнителями проектов и по другим причинам потребность в такой информации постепенно снижается, и, соответственно, отпадает потребность в существовании самого ОУП.

ОУП, играющий роль наставника, инструктора, преподавателя для руководителей проектов и выполняющий иные, вспомогательные функции, находится в стороне от основных интересов руководства организации и может порой рассматриваться им как источник необязательных накладных расходов.

Модель ОУП предприятия передает ОУП функции управления проектами и надзора за их выполнением. Такой централизованный подход обычно способствует наведению порядка и дисциплины в управлении проектами в масштабах организации, но встречает сопротивление со стороны руководителей подразделений, считающих, что они теряют контроль за работой подчиненных.

Авторы настоящей книги рекомендуют комплексный подход к управлению проектами, которому в наибольшей степени отвечает модель ОУП, нацеленного на немедленный результат. Такой ОУП, в первую очередь, сосредоточен на управлении всем портфелем проектов, его увязке с целями и активами организации. Он пользуется полной поддержкой руководства организации и уважением со стороны руководителей и исполнителей проектов, которым оказывает консультативную помощь.

Если ОУП ориентируется в своей работе на интересы тех, кто пользуется его услугами, считая это своим главным приоритетом, потребность в нем начинает расти, что служит признаком его полезности. При этом ОУП способствует организации и ее руководителям в достижении стоящих перед ними целей.

## **ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ. КОМПАНИЯ QUINTILES TRANSNATIONAL**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Основанная в 1990 г. корпорация Quintiles Transnational Corp. предоставляет полный спектр решений в области комплексной разработки продукции и развития производства в таких отраслях, как фармацевтическая промышленность, биотехнологии и производство медицинской техники. На предприятиях корпорации занято около 18 тыс. работников в 39 странах мира. Корпорация также разрабатывает стратегические решения в области здравоохранения и оказывает консалтиговые услуги правительственным органам в выработке политики в этой области по всему миру. Располагая значительными информационными возможностями, корпорация оказывает производителям на контрактной основе широкий диапазон услуг по продвижению на рынки новых лекарств и товаров медицинского назначения. Коммерческие услуги, предоставляемые корпорацией, нацелены на обеспечение успешного продвижения создаваемой ее клиентами медицинской продукции.

В деятельности компании могут быть выделены три сегмента: 1) разработка продукции; 2) коммерческие услуги; 3) информационные услуги. Группа разработчиков продукции отвечает за все стадии предклинических и клинических исследований. Группа коммерческих услуг преимущественно занимается предоставлением услуг в организации сбыта и маркетинга, наряду с проведением исследований в области политики охраны здоровья и предоставлением консалтинговых услуг. Информационная группа проводит маркетинговые исследования и предоставляет информационные данные в области здравоохранения для фармацевтических компаний и органов здравоохранения.

### **ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ КЛИНИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК**

Настоящий пример относится к созданию ОУП в рамках подразделения клинических исследований и разработок. Это подразделение входит в состав отделения корпорации, занимающегося разработками продукции, и является исследовательской организацией глобального значения, осуще-

ствляющей одновременно свыше 1 тысячи проектов создания новых лекарственных средств по всему миру. Для того чтобы справиться со столь большим числом проектов, в сентябре 2000 г. отделение клинических разработок корпорации учредило офисы поддержки управления проектами (PMSO)\* в технопарке Triangle Park, шт. Северная Каролина, в Канзас-Сити, шт. Миссури, и в г. Брекнелл (Великобритания).

Офисы были укомплектованы специалистами по управлению проектами и вспомогательным персоналом во главе с опытными директорами. PMSO разработали и внедрили гармонизированные в глобальных масштабах процедуры и стандартизованные процессы управления проектами, организовали их изучение. Сотрудники PMSO обеспечивают эффективное применение систем управления проектами и консультируют исполнителей в части их использования на практике.

Впечатляет деятельность PMSO в области массового обучения исполнителей методам управления проектами. Все руководители проектов корпорации являются объектами официально утвержденной программы профессиональной ориентации в части управления проектами, рассчитанной на 50 недель и включающей 21 учебный модуль. Более 600 сотрудников корпорации из Америки, Европы и Азии в течение прошлого года прошли 2-хдневный курс обучения по программе «Управление проектами в Quintiles». Этот курс представляет собой лишь одну из предлагаемых PMSO учебных программ, в качестве официально зарегистрированного Институтом управления проектами (PMI<sup>®</sup>) провайдера образовательных услуг этой области. К моменту составления данного примера, Quintiles является единственной контрактной исследовательской компанией, получившей подобную регистрацию PMI.

## **ФУНКЦИИ PMSO**

Разрабатывая наиболее современные методы управления проектами и организуя их изучение, PMSO обеспечивает поддержку глобальных проектов корпорации посредством:

- консультирования руководителей проектов в масштабах всей корпорации;
- оказания помощи в выборе методов и систем управления проектами и в их совершенствовании;

\* PMSO – аббревиатура от английского Project Management Support Office – *прим. ред.*



- разработки показателей и методов анализа проектов, методов управления рисками;
- проведения совещаний, посвященных рассмотрению проектов перед их запуском и в ходе выполнения, а также конференций по обмену опытом, накопленным в ходе реализации проектов, распространения получаемой при этом информации между всеми исполнителями проектов;
- выполнения функции наставников и источников профессиональной информации для вновь назначенных руководителей проектов;
- наводя мосты между группами по управлению проектами и операционными службами корпорации, поддерживая усилия по развитию компании.

## **СТАНДАРТИЗОВАННАЯ МЕТОДОЛОГИЯ**

PMSO установили в масштабах всей корпорации стандартизованную методологию управления проектами, использующую типовую модель жизненного цикла проектов, разработанную PMI. Эта методология включает общепризнанные примеры передового опыта в этой области, стандартизованные рабочие процедуры, рабочие инструкции, типовые формы и бланки документов, другие вспомогательные материалы.

Недавно PMSO завершили оценку программного обеспечения, применяемого в корпорации для управления проектами, и выбрали из него программные средства, наилучшим образом отвечающие потребностям компании. Руководство компании санкционировало приобретение этих программных продуктов для внедрения в масштабах всей корпорации.

Quintiles имеет сильную матричную организационную структуру, в которой руководители проектов собраны в отдельную группу, а члены подчиненных им команд исполнителей проектов остаются в составе соответствующих производственных подразделений. Таким образом, все члены одной команды исполнителей проекта редко работают в одном месте. Поэтому, в дополнение к описанной ранее деятельности в части обучения и повышения квалификации исполнителей проектов, PMSO выступил с инициативой более тесного функционального объединения команд исполнителей проектов. PMSO внедрил стандартный жизненный цикл проекта, который включает все этапы его выполнения, начиная с инициации и кончая закрытием, с детальным писанием обязанностей всех производ-

ственных подразделений на каждом этапе проекта. Схема типового жизненного цикла проектов корпорации основана на подходах PMI, согласно которым выделяют пять основных этапов и соответствующих им процессов выполнения произвольного проекта: инициирование, планирование, выполнение, контроль и закрытие.

Каждому этапу были поставлены в соответствие методы управления, отражающие признанный лучший мировой опыт в этой области, и разработаны аннотированные контрольные листы для проверки выполнения всех работ, соответствующих этим этапам. Вся эта информация была собрана в единую базу данных Lotus Notes, которая прямыми или гипертекстовыми связями объединена с существующими в корпорации стандартизованными рабочими методиками и инструкциями. База данных содержит все необходимые формы и шаблоны документов и другие вспомогательные материалы, которые необходимы для выполнения проектов в соответствии с едиными, стандартизованными процедурами.

База данных доступна для всех исполнителей проектов в масштабах корпорации, причем PMSO организовали интенсивное обучение пользователей работе с базой. В настоящее время ведется расширение базы данных в направлении включения в нее методик клинических исследований и процессов выполнения проектов другими подразделениями корпорации, например, группами обеспечения безопасности лекарственных средств, управления информацией, биостатистики и т.д.

Применение стандартизованных подходов к управлению проектами обеспечивает использование корпорацией и всеми спонсорами проектов единых методик в процессе клинических испытаний.

## **ВЫВОДЫ**

Хотя до настоящего времени пока еще не выработаны твердые критерии оценки деятельности PMSO, тем не менее, очевиден значительный, положительный эффект, который дало их создание для Quintiles. Применяемые офисами подходы позволили улучшить показатели компании и внутренние коммуникации на основе единых терминологии и базы данных в широком диапазоне выполняемых проектов и географического размещения ее предприятий.

Материалы предоставили: Стив Анвин, коммерческий директор по глобальным операциям; Даглас Колл, директор PMSO

---

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 19.1 Назовите четыре модели ОУП и их основные преимущества
- 19.2 Назовите главную приоритетную задачу ОУП после его создания, независимо от выбранной модели?
- 19.3 Сравните принципы выбора модели ОУП для коммерческой и некоммерческой организаций. В чем основные проблемы?
- 19.4 Сравните основные преимущества слабой и сильной матричных организационных структур и назовите модель ОУП, наилучшим образом им соответствующие.

## Глава 20. РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКОВ ОУП

Приступая к определению своих целей, ОУП должен учитывать, какого рода услуги ему потребуется предоставлять другим подразделениям организации, чтобы добиться выполнения намечаемых целей. Необходимо также определить, когда в соответствии с графиком своего создания ОУП начнет оказывать эти услуги. Характер планируемых услуг ОУП диктует роли и обязанности его сотрудников. Типовой перечень услуг, предоставляемых полномасштабным ОУП, приведен в табл. 20.1. Каждая из перечисленных в таблице услуг требует соответствующего обеспечения персоналом, отвечающим за ее предоставление.

### РУКОВОДИТЕЛЬ ОУП

**Роль.** Руководитель ОУП возглавляет разработку технико-экономического обоснования организации ОУП. Он осуществляет стратегическое руководство работой ОУП и должен обеспечить его поддержку со стороны руководителей организации.

**Обязанности.** В обязанности руководителя ОУП входит: разработка и реализация устава ОУП; обеспечение нацеленности работы ОУП на улучшение основных показателей организации; обеспечение заинтересованности и участия в деятельности ОУП высшего руководства организации, руководителей проектов и распорядителей ресурсов; подбор персонала ОУП; утверждение ежемесячных отчетов о выполнении плана работы; недопущение текучести кадров; утверждение контрактов на обеспечение управления проектами необходимыми методиками, консультациями и обучением исполнителей; разработка проекта годового бюджета ОУП.

**Оценка работы.** Работа руководителя ОУП оценивается по величине документально подтвержденной выгоды, которую принесло организации применение процессов и методик, разработанных ОУП. Обычно выгода

от деятельности ОУП оценивается в относительных величинах по сравнению с инвестициями на его создание и обеспечение работы.

**Квалификационные требования.** Профессионал в области управления проектами, обладающий склонностью к руководящей работе, способный контактировать с руководителями организации любого уровня, обладающий опытом управления портфелями проектов и взаимодействия с функциональными службами, имеющий опыт работы консультантом.

**Когда принимается на работу в ОУП.** Руководитель первым нанимается на работу в ОУП.

## РУКОВОДИТЕЛЬ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

**Роль.** Возглавляет разработку портфелей проектов, ресурсов, активов и стратегических целей организации, обеспечивает их поддержание в рабочем состоянии, отчитывается перед руководителем ОУП, проводит финансовый и причинно-следственный анализ.

**Обязанности.** Руководитель портфеля проектов: анализирует портфель проектов и выдает рекомендации лицам, ответственным за принятие связанных с ним решений; проводит формирование сбалансированного портфеля проектов; оценивает и помогает внедрять процессы, направленные на увеличение потока проектов и сокращение сроков их завершения; издает ежемесячные отчеты о состоянии и прогнозах изменения портфеля проектов для всех заинтересованных сторон; руководит разработкой и установлением модели назначения приоритетов проектов; может замещать руководителя офиса; часто занимается организацией заседаний Совета по управлению проектами.

**Оценка работы.** Работу руководителя портфеля проектов оценивают по тем же критериям, что и работу руководителя ОУП. Дополнительным показателем служат достигнутые улучшения в окупаемости портфеля проектов.

**Квалификационные требования.** Умение лавировать, докладывая неприятные новости руководству; умение контактировать с работниками любого уровня; опыт руководства портфелями проектов стоимостью св. \$25 млн.

**Когда принимается на работу.** Входит в число первой группы сотрудников, нанимаемых для работы в ОУП.

**Возможности для карьерного роста в ОУП.** Занятие поста руководителя ОУП

Таблица 20.1. Перечень типовых услуг ОУП

Управление портфелями	Консультационные и прочие услуги	Обучение и повышение квалификации	Административная работа и управление персоналом	Ведение архивов
Информация о портфеле проектов	Спасение проектов, находящихся под угрозой срыва	Методология	Ведение отчетности по проектам	Хранение информации
Портфели активов, стратегических целей и ресурсов	Ускорение работ по проектам, оценки хода выполнения проектов, возможностей и угроз для их завершения, проведение аудитов, управление рисками	Методики	Операционное планирование и прогнозирование	Полнота и защищенность данных
Отчетность перед руководством	Процессы, методы и средства управления проектами	Основы управления проектами	Сбор данных и распространение отчетов	Библиотека документов по проектам и управление базами знаний
Методы распределения приоритетов	Наставничество	Сертификация	Отслеживание активов	Обобщение опыта
Дифференциация проектов	Справочное бюро	Командная работа	Материалы и покупные изделия	Закрепленные контракты
Управление стратегическими ресурсами	Ведение веб-портала и управление информационным обеспечением	Современное управление проектами	Управление контрактами и изменениями	
Анализ	Набор кадров	Программные средства календарного планирования	Критерии оценки, премии, карьерный рост, материальное и моральное поощрение	
Взаимодействие с потребителями	Взаимодействие с потребителями	Взаимодействие с потребителями	Взаимодействие с потребителями	Взаимодействие с потребителями

## ГЛАВНЫЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

**Роль.** Поддерживает усилия по спасению проблемных проектов, помогает командам исполнителей набрать требуемые темпы работ по выполнению проектов, обучает руководителей проектов справляться с основными затруднениями при их выполнении, проводит оценки проектов, докладывает руководителю ОУП.

**Обязанности.** Служит для всех исполнителей проектов ментором и воспитателем по ключевым проблемам управления портфелем проектов; взаимодействует со спонсорами и руководителями проектов при выявлении существующих возможностей и угроз для выполнения проектов.

**Оценка работы.** Для оценки работы главного специалиста по управлению проектами применяют ряд критериев, используемых при оценке руководителя ОУП. Дополнительным показателем служат финансовые результаты преодоления угроз и реализации возможностей для выполнения проектов, достигнутые под непосредственным руководством главного специалиста по управлению проектами.

**Квалификационные требования.** Умение работать с исполнителями и руководителями любого уровня; склонность к консультационной работе; умение действовать в напряженной обстановке совместно с другими работниками ОУП; должен быть сертифицированным специалистом по управлению проектами (РМР) и владеть полным набором знаний и навыков в этой области, установленных РМВОК®.

**Когда принимается на работу.** По крайней мере, один главный специалист по управлению проектами должен быть принят на работу в составе первой группы сотрудников ОУП.

**Возможности для карьерного роста в ОУП.** Занятие должностей руководителя портфеля проектов и руководителя ОУП

## ГЛАВНЫЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО СРЕДСТВАМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

**Роль.** Обеспечивает техническое руководство применением всех средств управления проектами, имеющимися в распоряжении ОУП, включая программные средства календарно-сетевое планирования проектов, и обучение пользованию ими. Подотчетен менторам по управлению проектами.

**Обязанности.** Обеспечивает совместимость всех данных, используемых программными средствами управления проектами. Отвечает за обучение всех руководителей и членов команд исполнителей проектов, распорядителей ресурсов правилам работы с имеющимися средствами управления проектами. Помогает в перераспределении нагрузок и переработке графиков проектов, находящихся под угрозой срыва. Является опытным специалистом в области средств управления проектами.

**Оценка работы.** Те же критерии оценки, что и для руководителя ОУП. Дополнительной характеристикой служит целостность и полнота информации, которой он владеет.

**Квалификационные требования.** Должен быть квалифицированным экспертом в области средств календарно-сетевого планирования проектов, способным быстро осваивать новые пакеты программных продуктов. Должен уметь работать с исполнителями и руководителями всех уровней, владеть полным набором знаний в области управления проектами, установленными РМВОК®, уметь работать совместно с исполнителями проектов в напряженной обстановке.

**Когда принимается на работу.** Входит в состав первой группы сотрудников, нанятых для работы в ОУП.

**Возможности для карьерного роста в ОУП.** Занятие должностей наставника или главного специалиста по управлению проектами.

## СПЕЦИАЛИСТ СПРАВОЧНОГО БЮРО ОУП

**Роль.** Обслуживание клиентов ОУП. Информационная поддержка руководителей и исполнителей проектов по их запросам.

**Обязанности.** Оказание помощи руководителям и исполнителям проектов, ответы на их запросы и отслеживание результатов использования предоставленной информации.

**Оценка работы.** Те же критерии оценки, что и для руководителя ОУП. Дополнительной характеристикой является отзывчивость на обращения клиентов ОУП за помощью в справочное бюро офиса.

**Квалификационные требования.** Умение работать с руководителями и исполнителями любого уровня, владение полным набором знаний в области управления проектами, установленным РМВОК®, знание всех стандартизованных методов и средств управления проектами, отличные коммуникативные способности, способность переводить технический жаргон на общедоступный язык.



**Когда принимается на работу.** Может входить в первый набор сотрудников офиса, но, в любом случае, должен быть нанят на работу не позднее начала второго полугодия существования ОУП.

**Возможности для карьерного роста в ОУП.** Должности главных специалистов по управлению проектами и средствам управления проектами.

## РУКОВОДИТЕЛЬ ПОРТФЕЛЯ РЕСУРСОВ

**Роль.** Надзор за портфелем ресурсов организации, включая стратегические ресурсы, совместная работа с руководителем портфеля проектов над формированием сбалансированных портфелей, поиск путей компактного распределения ресурсов между функциональными подразделениями.

**Обязанности.** Обеспечение полного и правильного использования стратегических ресурсов предприятия, отслеживание соответствия существующих трендов в использовании ресурсов целям организации, помощь руководителям проектов в предоставлении им требуемых ресурсов точно в назначенное время.

**Оценка работы.** Те же критерии оценки, что и для руководителя ОУП. Дополнительной характеристикой служит еженедельная загрузка и производительность стратегических ресурсов. Подход руководителя офиса к оценке данного специалиста должен стимулировать его усилия по устранению задержек проектов в связи с недостаточностью нестратегических ресурсов.

**Квалификационные требования.** Способность работать совместно с исполнителями проектов в напряженной обстановке, развитое умение преодолевать трудности и препятствия.

**Когда принимается на работу.** Входит во второй набор специалистов, принимаемых на работу в ОУП.

**Возможности для карьерного роста в ОУП.** Занятие должности руководителя портфеля проектов.

## МЕТОДИСТ

**Роль.** Работа с командами исполнителей по применению методологии управления проектами.

**Обязанности.** Оценивает правильность применения исполнителями всех ключевых проектов существующей методологии управления проек-

тами и сопряженными с ними рисками, совместно с главным специалистом по управлению проектами выявляет существующие препятствия и сопротивление исполнителей применению соответствующей методологии и вырабатывает меры по их преодолению.

**Оценка работы.** Те же критерии оценки, что и для руководителя офиса. Дополнительной характеристикой служит процент от общего числа исполнителей, считающих верной рекомендуемую им методологию

**Квалификационные требования.** Хорошее знание основных концепций и большой опыт практического применения методов управления проектами, установленных РМІ и РМВОК®. Должен быть сертифицированным специалистом по управлению проектами (РМР®), уметь работать с инициаторами и исполнителями проектов с момента начала их реализации.

**Когда принимается на работу.** Входит во второй набор специалистов, принимаемых на работу в ОУП. Если уровень зрелости организации в части управления проектами недостаточен, то методисты должны быть приняты на работу в ОУП как можно раньше.

**Возможности для карьерного роста в ОУП.** Должности главного специалиста по управлению проектами, наставника, руководителя портфеля ресурсов.

## НАСТАВНИК

**Роль.** Обучение и повышение квалификации членов команд исполнителей проектов, работников функциональных служб и подразделений организации в области методологии управления проектами.

**Обязанности.** Обучение базовым концепциям управления проектами и их практическим приложениям.

**Оценка работы.** Те же критерии, что и для руководителя офиса. Дополнительной характеристикой служат оценки финансовых результатов обучения сотрудников методам управления проектами, подписанные спонсорами проектов или руководителями подразделений.

**Квалификационные требования.** Профессиональный опыт преподавательской деятельности.

**Когда принимается на работу.** Входит во второй набор специалистов, принимаемых на работу в ОУП. Если уровень зрелости организации в части управления проектами недостаточен, то наставников следует нанять на работу в первом полугодии существования офиса.

**Возможности для карьерного роста в ОУП.** Должности методиста и главного специалиста по управлению проектами.

## АДМИНИСТРАТОР БАЗЫ ДАННЫХ

**Роль.** Составление ежемесячных отчетов о ходе выполнения проектов и прогнозах их завершения, информационная поддержка всех основных специалистов офиса, предоставление исходных данных руководителям портфелей проектов и ресурсов, ведение библиотеки документации.

**Обязанности.** Ведение текущей отчетности, обработка и обеспечение полноты базы данных ОУП, анализ отчетов о состоянии проектов и графиков их выполнения с целью пополнения базы данных.

**Оценка работы.** Те же критерии, что для руководителя ОУП. Дополнительной характеристикой служит уровень удовлетворенности потребителей услуг ОУП предоставляемой им информацией (но не ее содержанием).

**Квалификационные требования.** Способность работать совместно с исполнителями проектов и другими партнерами в напряженной обстановке.

**Когда принимается на работу.** Должен входит в первый набор специалистов для работы в ОУП.

**Возможности для карьерного роста в ОУП.** Специалист справочного бюро ОУП, методист.

## РЕЗЮМЕ

Подбор специалистов для работы в ОУП определяется теми задачами, которые перед ним поставлены, и очередностью их решения. Перечисленные в данной главе роли и обязанности работников офиса установлены, исходя из модели работы ОУП, главной задачей которого служит оказание консультационной помощи исполнителям в ускорении сроков завершения проектов и получения от них конечных результатов («модель повышения производительности»). Эта модель заметно отличается от модели ОУП, главным назначением которого служит надзор за выполнением проектов и информирование руководства («модель ограничения затрат»).

Роль каждого работника ОУП установлена с учетом ожидаемой пользы, которую он способен принести самому ОУП и потребителям его услуг. Если такая польза есть, то такой специалист имеет право на существование в составе ОУП. Если в ОУП существуют штатные должности, ко-

которые не приносят конкретной пользы в смысле повышения производительности организации при выполнении проектов, то ее руководство очень быстро увидит источник лишних накладных расходов.

Каждый работник ОУП должен оцениваться, прежде всего, по величине его вклада в достижение общих целей офиса, заключающихся в повышении ценности портфеля проектов организации. Кроме того, существуют дополнительные характеристики каждого работника офиса, связанные с указанными общими критериями оценки. Совокупность применяемых оценок работников ОУП направлена на то, чтобы ОУП действовал как единая команда, не превращаясь в собрание бюрократов, надзирающих за проектами.

Для того чтобы ОУП постоянно соответствовал модели ведения бизнеса, принятой в организации, он должен уметь адаптироваться к изменчивой обстановке, постоянно искать пути для того, чтобы внести свой вклад в повышение основных показателей предприятия, которое он обслуживает.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 20.1 Обсудите роль и значение руководителя ОУП, его связи с другими сотрудниками офиса. С какими трудностями он может столкнуться?
- 20.2 Опишите возможный путь карьерного роста администратора базы данных к занятию со временем должности руководителя ОУП
- 20.3 Обсудите, как должны взаимодействовать главный специалист по управлению проектами и руководитель портфеля проектов или ресурсов.
- 20.4 Поясните, каких специалистов следует нанять для работы в ОУП в первое полугодие его существования и почему?
- 20.5 Кого из специалистов ОУП следует в первую очередь пригласить на помощь для спасения проекта, находящегося под угрозой срыва, и почему?
- 20.6 Поставьте себя на место руководителя проекта и поясните, кого из специалистов ОУП Вы бы пригласили для оказания помощи в выборе наиболее подходящей методологии управления данным проектом и на какую помощь от них Вы можете рассчитывать в дальнейшем?

- 20.7 Обязанности руководителя портфеля ресурсов понятны из названия его должности. Поясните, как он должен взаимодействовать с руководителем портфеля проектов в определении существующих возможностей и угроз для реализации портфеля проектов. Как знание этих возможностей и угроз способно повлиять на использование ресурсов?
- 20.8 Поясните значение ментора по управлению проектами и перечислите наиболее вероятные полезные результаты его работы
- 20.9 Почему наличие в ОУП столь важно для обоснования его полезности?

## **Глава 21. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ВХОДЫ И ВЫХОДЫ ОУП**

В процессе общения со всеми участниками выполнения проектов в организации ОУП производит и получает разнообразную информацию различного содержания и в различных форматах. Вместе с тем, существует некоторый, общий для большинства ОУП, набор информационных входов и выходов, которые рассматриваются в настоящей главе.

### **ВХОДЫ**

#### **ОТЧЕТЫ О СОСТОЯНИИ ПРОЕКТОВ**

По каждому проекту, включенному в портфель проектов предприятия, должна вестись отчетность о его текущем состоянии и соответствии программам и планам. Руководители проектов и программ отвечают за подготовку соответствующих отчетов и помещение их в информационную инфраструктуру, установленную ОУП, с тем, чтобы они были доступны для оценки уполномоченными на это лицами.

Отчетность о состоянии проектов должна быть неотъемлемой составной частью принятого в организации порядка управления проектами. Если подобная отчетность отсутствует, то невозможность отследить ход выполнения проектов значительно увеличивает сопряженные с ними риски. Спонсор должен потребовать от руководителя проекта обязательного ведения отчетности о состоянии и ходе его выполнения в соответствии с установленными в организации требованиями. Отчеты о состоянии проектов и программ должны содержать, как минимум, следующий набор сведений:

- Наименование проекта или программы.

- 
- Руководитель проекта со стороны исполнителя.
  - Руководитель проекта со стороны заказчика.
  - Планируемая дата старта.
  - Планируемая дата финиша.
  - Фактическая или предполагаемая дата старта.
  - Фактическая или предполагаемая дата финиша.
  - Категория состояния проекта в части выходных результатов (красная, желтая, зеленая).
  - Категория финансового состояния проекта (красная, желтая, зеленая).
  - Сметная стоимость проекта.
  - Фактическая стоимость.
  - Проекты-предшественники (зависимость проекта от других проектов).
  - Проекты-последователи (зависимости других проектов от данного проекта).
  - Основная стратегическая цель организации, на достижение которой направлен проект.
  - Основные активы, на развитие которых направлен проект.
  - Три главные проблемы и состояние их разрешения.
  - Три главных риска, сопряженные с проектом, и их уровни.
  - Три основные возможности для ускорения завершения проекта.
  - Процент выполнения работ, относящихся к критическому пути (критической цепочке) графика проекта.
  - Процент использования временных резервов.
  - Планы завершения работ на следующий отчетный период.
  - Потребная помощь в выполнении проекта (в чем нуждаются исполнители проекта для выполнения своих обязательств).
  - Подпись руководителя проекта или программы.
  - Дата составления отчета.
  - Отчетный период.
  - Информация о трендах случайных и систематических отклонений в ходе выполнения проекта от планов и графиков.

## ГРАФИКИ ПРОЕКТОВ

Календарно-сетевое планирование проектов и программ должно вестись на двух уровнях. Первый из них отражает основные этапы жизненного цикла проектов, установленные в руководящем документе РМІ «Основы управления проектами» (РМВОК®): инициация проекта, его планирование, контроль, исполнение и закрытие. Второй уровень должен соответствовать утвержденной методологии управления проектами, которой придерживается ОУП. Строгость и упорядоченность такой методологии позволяет исполнителям проектов на своем уровне понимания проблемы и используемой ими терминологии вести календарно-сетевое планирование удобными для них способами.

Каждая проектная инициатива, содержащаяся в портфеле проектов, должна сопровождаться календарно-сетевым графиком, в котором указаны все промежуточные результаты планируемых работ с привязкой к обоим указанным уровням планирования. После завершения этапа планирования график проекта должен быть принят для обязательного исполнения, и служить объектом контроля (РМВОК®).

## СООБЩЕНИЯ О ПРОБЛЕМАХ

Эта входная информация отражает сведения о некоторых изменениях, способных повлиять на сроки и содержание выходных результатов одной или более работ, включенных в график проекта. Сообщение о любой возникшей проблеме должно содержать следующую информацию.

- Наименование проекта или программы.
- Руководитель проекта.
- Название возникшей проблемы.
- Лицо, сообщившее о возникновении проблемы.
- Дата сообщения.
- Описание проблемы.
- Возможные последствия – описание влияния данной проблемы на выполнение проекта в целом и отдельных работ, содержащихся в его графике.
- Описание плана действий по устранению проблемы.



- Срочность решения (немедленно, проблема находится под контролем, сведения представлены только для информирования).
- Ожидаемая дата разрешения проблемы.

## СООБЩЕНИЯ О РИСКАХ

Эта входная информация содержит сведения об изменениях, которые могут сорвать или уже сорвали сроки и результаты одной или нескольких работ, предусмотренных графиком проекта. Сообщение о риске должно содержать следующую информацию:

- Наименование проекта или программы.
- Руководитель проекта.
- Название риска.
- Лицо, сообщившее о проявлении риска.
- Дата сообщения.
- Описание риска.
- Возможные последствия – описание проявления риска для выполнения проекта в целом и отдельных работ, содержащихся в его графике.
- Описание плана действий по ослаблению риска.
- Срочность решения (немедленно, риск находится под контролем, сведения представлены только для информирования).
- Ожидаемая дата разрешения проблемы.

## ДАННЫЕ ИЗ ЛИСТКОВ УЧЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Сотрудники ОУП должны соблюдать известную осторожность, собирая детализированные сведения о расходовании исполнителями всех проектов своего рабочего времени, отражаемые в указанных листках учета. На первый взгляд, обладание такими данными может показаться вполне обоснованным. Во-первых, ОУП будет иметь возможность узнавать, когда тот или иной исполнитель не занят работами по одному из проектов и может быть временно или постоянно задействован где-то еще. Во-вторых, некоторые подобные данные помогают выявлять перегруженность ресурсных пулов определенного проекта, способную воспрепятствовать нормальному ходу его выполнения.

С другой стороны, существует два серьезных обстоятельства, ставящих под сомнение целесообразность сбора ОУП подобной информации. Во-первых, когда централизованная служба собирает детальную информацию из листов учета рабочего времени, всякий работник склонен рассматривать этот шаг как оценку его работы. Обычно в такой ситуации он немедленно начинает разыгрывать повышенную занятость работой, даже когда ее нет. Поэтому столь детализированная информация зачастую оказывается неточной.

Во-вторых, затраты времени на еженедельные сбор и обработку листов учета рабочего времени непомерно велики по сравнению с ценностью извлекаемой из них информации. Существуют ли иные пути к достижению ОУП стоящих перед ним целей? Авторы полагают, что существуют. Если прекратить оценивать людей по уровню их загруженности или по тому, соответствует ли производительность их труда при выполнении конкретной работы расчетным оценкам ее продолжительности, то можно начать получать полезные сведения об уровне готовности исполнителей. Каждый исполнитель и его руководитель будут стремиться находить пути к тому, чтобы лучше использовать свои возможности в интересах организации. Авторы призывают отказаться от традиционных взглядов, согласно которым каждый исполнитель является собственностью определенной службы или подразделения, и стараться использовать его ресурсы там, где это способно принести максимальную пользу организации в целом.

Таким образом, лучший способ решения проблемы заключается в отмене способов оценки исполнителей, ведущих к подрыву их мотивации к труду. Для руководителя проекта важно знать, начата или завершена определенная работа, а также — сколько примерно дней потребуется для ее завершения. Распорядитель ресурсов хотел бы знать, насколько вероятно завершение той или иной работы раньше срока, чтобы подыскать ее исполнителям другое полезное занятие, или, если ожидается более позднее завершение работы, он должен найти, чем занять освободившихся позднее намеченного срока работников. Так или иначе, оба эти руководителя должны обладать одинаковыми данными.

Если ОУП все же намерен использовать листки учета рабочего времени в качестве источника собираемой информации, то ниже приведен примерный перечень данных, которые он должен отслеживать. Эта входная информация должна содержать еженедельно собираемые данные о затратах рабочего времени исполнителей на работу по проектам, наряду со сведениями о нетрудовых затратах, связанных с болезнями, праздниками, отпусками и т.д. В состав указанных данных входят:

- фамилия и имя работника;
- табельный номер;
- подразделение, в штат которого входит работник (может быть заменен кодом соответствующего центра стоимости);
- дата сообщения;
- отчетный период;
- наименование и характеристики работы, в которой занят работник:
  - день недели;
  - время работы;
  - если работа не закончена, то сколько рабочего времени потребуется для ее завершения;
  - наименование проекта и его составляющей, к которым относится работа;
  - состояние работы (завершена, требуется помощь и т.д.);
  - если работник простаивает, то по какой причине;
- суммарные затраты рабочего времени;

## ОБРАЩЕНИЯ В СПРАВОЧНОЕ БЮРО ОУП (ВХОДЯЩИЕ)

В любой ОУП постоянно обращаются сотрудники организации за помощью и советами в применении методов и средств управления проектами. Офис должен изучать и анализировать эти обращения, чтобы совершенствовать методы и средства управления проектами, предусматривать соответствующее обучение и повышение квалификации исполнителей. По каждому запросу должны фиксироваться следующие данные:

- имя и фамилия автора запроса;
- адрес его электронной почты;
- подразделение, в котором он работает;
- дата и время обращения;
- работник ОУП, принявший запрос;
- серьезность обращения;
- описание обращения;
- была ли решена проблема;
- кто отвечает за отслеживание решения проблемы;
- дата назначения лица, ответственного за решение проблемы;
- описание способа решения проблемы.

## ПРОЕКТЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ ОПАСЕНИЯ

Периодически ОУП привлекают к спасению срывающихся или уже сорванных проектов. Когда возникает подобная ситуация, очень важно, чтобы офис уже располагал данными, относящимися к подобным проектам. Когда ОУП приступает к работам по спасению терпящего бедствие проекта, то всеобщее внимание оказывается прикованным к тому, как он сумеет справиться со столь деликатной ситуацией. Неумение правильно отреагировать на нее может стоить ОУП потери значительной части доверия к себе со стороны сотрудников организации, включая исполнителей проектов. Поэтому ОУП должен собирать обо всех проектах, судьба которых вызывает опасения, следующий минимальный набор сведений:

- наименование проекта;
- подразделение, финансирующее проект;
- действующий руководитель проекта со стороны исполнителя;
- действующий руководитель проекта со стороны заказчика;
- действующий спонсор проекта;
- плановая дата завершения проекта;
- расчетная трудоемкость незавершенной части проекта;
- описание возникшей проблемы;
- копии графика проекта и сопроводительной документации;
- текущий ранг проекта в портфеле;
- активы, задействованные в проекте (из портфеля активов, если таковой существует);
- основная стратегическая цель проекта;
- невозвратные издержки на проект;
- остаток бюджета проекта;
- список команды исполнителей проекта и контактная информация;
- выполняемые зависимые проекты;
- три-пять основных рисков проекта;
- три-пять основных проблем, связанных с выполнением проекта;
- несколько последних отчетов о состоянии проекта.

## ОБУЧЕНИЕ

Если ОУП занимается обучением сотрудников организации методам управления проектами, то он должен собирать информацию обо всех лицах, записавшихся для прохождения обучения. Эта информация должна содержать, как минимум, следующие сведения:

- лицо, записавшееся на обучение, с контактной информацией;
- наименование и код учебного курса;
- подразделение, в котором работает лицо, записавшееся на обучение;
- цель карьерного роста в части управления проектами, которую оно преследует;
- дата начала обучения;
- непосредственный начальник сотрудника, записавшегося (возможно, потребуется проверить наличие разрешения на прохождение обучения);
- дата начала практических занятий;
- место проведения практических занятий.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ТЕКУЩИЙ ФИНАНСОВЫЙ ГОД

Эта информация имеет особое значение для ОУП, поскольку она является ключевой для всех процессов управления портфелями организации. Минимальный объем информации о каждой стратегической цели организации, собираемой ОУП по мере ее выработки и корректировки, должен включать следующие данные:

- описание стратегической цели;
- подразделение организации, несущее основную долю ответственности за ее достижение (если таковое имеется);
- суммарный бюджет, выделенный на достижение цели (сумма затрат на все проекты в портфеле организации, направленных на достижение данной цели);
- принудительно установленный ранг цели, определяющий относительный уровень ее значимости по сравнению с остальными целями организации;
- весомость цели в процентах (применяется при распределении приоритетов проектов. При этом сумма «весов» всех проектов в портфеле принимается равной 100%);

- плановая дата старта первого из проектов, направленных на достижение данной цели;
- плановая дата завершения всех проектных работ, связанных с достижением данной цели.

## **ПЕРЕЧЕНЬ АКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Инвентаризация всех активов, которыми обладает предприятие, необходимо для правильного распределения планируемых на новый финансовый год инвестиций в их развитие. Минимальный объем данных о каждом активе предприятия, собираемых ОУП, включает:

- наименование актива;
- функциональное подразделение, во владении которого находится данный актив, и его контактная информация;
- менеджер, управляющий активом, и его контактная информация;
- дата создания актива (или дата, к которой он должен быть создан);
- текущий объем инвестиций в данный актив;
- текущий принудительный ранг актива;
- главная стратегическая цель предприятия, которую поддерживает актив;
- продукция и/или услуги, для производства которых напрямую используется данный актив;
- продукция и/или услуги, при производстве которых данный актив используется опосредованно;
- планируемые в данном финансовом году бюджетные вложения в данный актив;
- три основных риска, сопряженные с данным активом.

## **ВЫХОДЫ**

### **ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ**

По каждому проекту или программе, включенной в портфель организации, ОУП должен обладать информацией, перечисленной ниже.

- Описание проекта/программы.
- Принудительно установленный ранг проекта/программы.

- Текущее состояние (красное, желтое, зеленое).
- Подразделение предприятия, финансирующее проект.
- Спонсор проекта.
- Руководитель проекта от заказчика (если таковой имеется).
- Руководитель проекта от исполнителя.
- Плановая дата старта проекта.
- Плановая дата финиша проекта.
- Уточненная дата старта.
- Уточненная дата финиша.
- Фактическая дата старта.
- Фактическая дата финиша.
- Плановая бюджетная стоимость проекта.
- Фактические затраты на проект (потраченные к моменту сбора сведений).
- Расчетная стоимость завершения проекта.
- Проекты-предшественники.
- Проекты-последователи.
- Главная стратегическая цель, на достижение которой направлен проект.
- Основные активы, на развитие которых нацелен проект.

## ПОРТФЕЛЬ РЕСУРСОВ

Эта информация используется для выявления высвобождающихся ресурсов, которые могут быть использованы для лучшего ресурсного обеспечения и повышения производительности работ по проектам. Применительно к каждому ресурсному пулу портфель ресурсов, формируемый ОУП, должен содержать следующие данные:

- наименование ресурсного пула и контактная информация;
- наименование специальности работников, входящих в данный пул;
- распорядитель ресурса и контактная информация;
- интенсивность использования ресурса к моменту сбора данных;
- какому функциональному подразделению принадлежит ресурс;
- принудительно установленный ранг ресурса (для выявления стратегического ресурса);

- основной проект, в котором задействован ресурс;
- главная стратегическая цель предприятия, для достижения которой требуется данный ресурс;
- главный актив предприятия, который поддерживает ресурс;
- текущее состояние ресурса (красное, желтое, зеленое).

## **ПОРТФЕЛЬ АКТИВОВ**

Для формирования портфеля активов используются следующие данные о каждом из активов, включаемых в портфель:

- описание актива;
- принудительно установленный ранг актива;
- состояние актива (красное, желтое, зеленое);
- подразделение предприятия, отвечающее за данный актив;
- распорядитель актива;
- руководитель проекта со стороны предприятия, использующий актив;
- планируемые бюджетные ассигнования для развития актива;
- фактически вложенные в актив средства (к моменту формирования портфеля);
- текущая стоимость актива;
- расчетная величина затрат на завершение модернизации актива;
- главная стратегическая цель предприятия, для достижения которой требуется актив;
- перечень основных проектов, направленных на совершенствование актива.

## **ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Формирование данного портфеля направлено на сбор сведений о текущем состоянии и ходе выполнения проектов, направленных на достижение выявленных стратегических целей компании. Применительно к каждой такой цели портфель должен содержать следующие данные:

- описание стратегической цели;
- принудительно установленный ранг цели;



- состояние дел с продвижением к цели (красное, желтое, зеленое);
- подразделение компании, финансирующее достижение цели;
- спонсор работ, направленных на достижение стратегической цели;
- плановая дата старта работ, направленных на достижение цели в данном финансовом году;
- плановая дата старта работ, направленных на достижение цели в данном финансовом году;
- плановая дата окончания работ, направленных на достижение цели в данном финансовом году;
- уточненная дата старта работ, направленных на достижение цели в данном финансовом году;
- уточненная дата окончания работ, направленных на достижение цели в данном финансовом году;
- плановая дата старта работ, направленных на достижение цели в данном финансовом году;
- фактическая дата старта работ, направленных на достижение цели в данном финансовом году;
- фактическая дата окончания работ, направленных на достижение цели в данном финансовом году;
- расчетная стоимость завершения работ, направленных на достижение цели;
- стратегические цели-предшественники;
- стратегические цели-последователи;
- перечень проектных инициатив, направленных на достижение цели;
- перечень активов, задействованных в достижении цели.

## ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Формирование интегрированного портфеля позволяет дать консолидированное представление обо всех проектных инициативах, вытекающих из всех ранее перечисленных портфелей. Таким образом, появляется возможность группирования проектов или стратегических целей, на достижение которых они направлены, в более широкие инициативы, о каждой из которых ОУП должен обладать перечисленными ниже данными.

- Наименование инициативы.
- Консолидированный принудительный ранг инициативы.

- Консолидированная оценка приоритетности инициативы.
- Главная стратегическая цель, на достижение которой направлена инициатива.
- Основной актив, развиваемый в результате реализации инициативы.
- Состояние (красное, желтое, зеленое).
- Подразделение предприятия, финансирующее инициативу.
- Спонсор проекта.
- Руководитель проекта от заказчика (если таковой существует).
- Руководитель проекта от исполнителя.
- Плановая дата старта проекта.
- Плановая дата финиша проекта.
- Уточненная дата старта проекта.
- Уточненная дата финиша проекта.
- Фактическая дата старта.
- Фактическая дата финиша.
- Плановый бюджет проекта.
- Фактические затраты на проект (к моменту формирования портфеля).
- Расчетные затраты на завершение проекта.
- Проекты-предшественники.
- Проекты-последователи.

## **ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ И ПРОГНОЗЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ ПРЕДПРИЯТИЯ (составляется ежемесячно)**

Этот отчет, регулярно выпускаемый ОУП, содержит разнообразные сведения о состоянии дел с выполнением плана предприятия на текущий финансовый год. В него могут быть включены отчетные материалы о состоянии отдельных портфелей, не выпускаемые в виде самостоятельных отчетов. Как минимум, отчет должен содержать:

- сводные сведения для руководства с анализом текущего состояния выполнения годового плана предприятия;
- отчет о состоянии портфеля проектов за отчетный период;
- отчет о состоянии портфеля активов за отчетный период;
- отчет о состоянии портфеля ресурсов за отчетный период;

- отчет о состоянии портфеля стратегических целей за отчетный период;
- прогнозы выполнения проектов на 30, 60 и 90 дней с указанием возможностей для ускорения и угроз несвоевременного завершения;
- основные проблемы, возникавшие за отчетный период;
- основные риски, проявившиеся в отчетном периоде.

## СВЕДЕНИЯ ОБ ОБУЧЕНИИ

ОУП должен публиковать перечень услуг в части обучения сотрудников, осуществляемого им самостоятельно или предлагаемого сторонними организациями. В настоящее время все более широкое распространение приобретают системы управления обучением персонала, обеспечивающие предложение возможностей для обучения и повышения квалификации сотрудников, регистрацию обучающихся и отслеживание реализации официально утвержденных образовательных программ в масштабах всей организации. Предложения ОУП должны быть нацелены на обучение исполнителей проектов способам ускорения их выполнения без ущерба для их содержания и без повышения стоимости, на развитие основных навыков управления проектами. Эти предложения также должны составляться с учетом возможностей карьерного роста обучающихся в части управления проектами. В большинстве организаций ОУП предлагают сотрудникам учебные курсы и программы, входящие в приведенный ниже список.

- Изучение основ управления проектами в пределах стандартов, установленных Институтом управления проектами в PMBOK®.
- Углубленное изучение современных методов управления проектами, направленное на привитие исполнителям навыков более успешного и быстрого выполнения проектов.
- Обучение практическому применению программных средств управления проектами, позволяющих ускорить выполнение проектов и предупреждать возможные угрозы для их завершения.
- Обучение спонсоров проектов, позволяющее им лучше понимать свои роли и обязанности в достижении стратегических целей организации и в содействии сокращения сроков выполнения иницилируемых ими проектов.
- Обучение руководителей проектов, способствующее их карьерному росту и помогающее им сокращать продолжительность выполнения проектов.

- Обучение исполнителей проектов, направленное на развитие у них критического мышления и коммуникативных способностей.
- Изучение методов портфельного управления, направленных на выработку предложений для принятия руководящих решений и на повышение окупаемости портфелей проектов.
- Обучение сотрудников ОУП с целью повышения их квалификации и обучение перспективных сотрудников предприятия для привлечения их к работе в офисе.

## **ОТЧЕТ О РАСПРЕДЕЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

Этот отчет составляют на основе данных, содержащихся в графиках проектов. Он должен содержать, как минимум, следующие сведения:

- дата составления отчета;
- наименование ресурсного пула;
- перечень проектов, в которых он задействован (в порядке убывания рангов);
- число исполнителей в пуле и тренды их загрузки;
- принудительно установленный ранг проекта
  - за предыдущий месяц:
    - плановое число часов (дней) занятости ресурса;
    - фактически отработанное число часов (дней);
    - оценка требуемой трудоемкости завершения проекта;
    - оставшееся для работы число дней (часов);
    - общее число часов (дней), которое осталось отработать ресурсному пулу по проекту.

## **БЛАНК ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ ПРОЕКТОВ**

Эти бланки руководители проектов и программ заполняют всякий раз, когда состоявшиеся изменения в компании могут повлиять на распределение приоритетов между проектами. Обычно бланк должен содержать следующие поля для заполнения.

- Наименование проекта или программы.
- Имя и фамилию руководителя проекта от заказчика.

- Имя и фамилию руководителя проекта от исполнителя.
- Итоговую оценку приоритетности проекта.
- Дата заполнения бланка для установления приоритета проекта.
- Стратегические цели, на достижение которых направлен проект (расположенные по рангам):
- оценка в баллах, отражающая количественные и качественные характеристики относительной важности цели ( в пределах от 0 до 5)
- весомость цели в процентах;
- Факторы риска (в порядке снижения рангов).

## **РУКОВОДСТВО ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Этот справочник содержит пояснения в части практического применения стандартизованных программных средств управления проектами, которыми располагает предприятие.

## **РУКОВОДСТВО ПО МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Этот справочник содержит пояснения к применяемым в компании методам управления проектами и указания по их практическому применению.

## **ВЕБ-САЙТ ОУП ПРЕДПРИЯТИЯ**

Этот сайт служит основным источником справочной информации, связанной с работой ОУП предприятия. Обычно сайт ОУП содержит открытые для общего доступа объявления, бланки документов, стандарты и т.д.

## **РЕЗЮМЕ**

Информационные входы и выходы ОУП обычно определяются моделью, в соответствии с которой организована его работа. Разрабатывая отчеты, создавая базы данных и используя их для предоставления ценной

информации всем заинтересованным сторонам, ОУП доказывает свою полезность для предприятия.

Многие виды входной и выходной информации, перечисленные в настоящей главе, являются типичными для большинства ОУП. По мере эволюции методов и средств управления проектами обновляется портфель процессов управления проектами, которым располагает ОУП. Рекомендуется, чтобы ОУП создавал процессы сбора входных данных и выработки выходной информации, исходя из текущих потребностей предприятия. Необходимо оценить тот абсолютный минимум информации, который требуется ОУП, чтобы начать свою работу. При этом не следует забывать о том, что большинство сотрудников предприятия рассматривает представление данных кому-либо постороннему, как ненужную, дополнительную работу и поначалу всячески этому сопротивляется.

Для определения состава и объемов входной и выходной информации необходимо тщательно изучить технико-экономическое обоснование создания ОУП и выработать план действий по внедрению соответствующих информационнх процессов. ОУП всегда должен видеть своей целью содействие развитию компании. ОУП может считать свою миссию выполненной только при условии постепенного улучшения, с его помощью, всеобщей информированности о ходе выполнения проектов на всех этапах жизненного цикла. Это, образно говоря, хлеб с маслом для всякого ОУП. Вся деятельность ОУП должна быть подчинена выполнению этой его миссии.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 21.1 В чем разница в содержании входов и выходов ОУП, ориентированных на удовлетворение интересов потребителей и на усиление стандартизации в управлении проектами?
- 21.2 Какая выходная информация требуется от ОУП Совету по управлению проектами и почему?
- 21.3 Какая информация о стратегических целях предприятия содержится в выходной информации, предоставляемой ОУП? Может ли современный руководитель обходиться без этих сведений?
- 21.4 Какие, по Вашему мнению, входы и выходы ОУП (из числа приведенных в данной главе), входят в первую пятерку по степени их важности? Назовите их в порядке убывания значимости.

## Глава 22. СИСТЕМА ОЦЕНОК, ПРИМЕНЯЕМЫХ ОУП

ОУП обязан внедрить в организации три взаимосвязанные системы оценок, направленных на выработку правильного поведения всех сотрудников, имеющих отношение к выполнению проектов или руководству ими. Первая система оценок относится непосредственно к самому офису и должна ориентировать его на внедрение усовершенствований, представляющих ценность для всей организации. Вторая система оценок нацелена на исполнителей проектов и должна стимулировать такое их поведение и отношение к делу, благодаря которым выполняемые проекты приносят значительно более высокие выходные результаты. Наконец, третья система предназначена для оценки руководителей. Она должна быть нацелена на прекращение борьбы за обладание ресурсами, и гарантировать правильную расстановку приоритетов в совокупности проектов, выполняемых организацией.

### ОЦЕНКА РАБОТЫ ОУП

*«Цель любых оценок элементов системы заключается в том, чтобы все они действовали в интересах благополучия системы в целом»<sup>\*</sup>.*

Из приведенной цитаты следует, что должна существовать четкая система оценки деятельности ОУП или иного подразделения, отвечающего в организации за совершенствование управления проектами. Когда организация устанавливает свои цели на предстоящий год, предполагается, что планируемые проекты станут главной движущей силой для достижения этих целей. Чем больше проектов способна выполнить организация за год, тем выше шансы на то, что эти цели будут достигнуты – конечно, при условии правильного выбора совокупности выполняемых проектов.

<sup>\*</sup> Dr. Eliyahu M. Goldratt, *Theory of Constraints Self Paced Learning Program (Goldratt Satellite Program)*, May 1999.

При установлении способов оценки деятельности ОУП следует избегать создания видимости оценивания. Очень легко внедрить такие оценочные показатели, которые не приносят пользы организации. Например, если оценивать работу ОУП просто по числу завершенных организацией за год проектов, то для получения более высокой оценки он легко может поддастся соблазну разбить несколько крупных проектов на много мелких. Очевидно, что в таких действиях ОУП нет никакой пользы для организации.

Если попытаться оценивать работу ОУП по чистой приведенной стоимости (NPV) результатов завершенных проектов, то при этом очень вероятны искажения в оценках, если учесть существующие ныне способы определения NPV. Часто приходится наблюдать случаи, когда при обосновании проектов NPV не используется вообще или ее оценки имеют мало общего с реальностью. Порой оценки NPV представляют фантастику чистой воды, которая не выдерживает никакого финансового аудита.

Полезность ОУП для организации складывается из многих составляющих. Система оценки его деятельности должна отражать, по крайней мере, следующие три важных результата работы ОУП:

1. Сокращение продолжительности типового цикла выполнения проектов.
2. Увеличение числа выполненных организацией проектов без увеличения их ресурсного обеспечения.
3. Более тесная увязка проектов с целями организации, выражающаяся в сокращении расходов, повышении целевых показателей (например, прибыли), в лучшей окупаемости инвестиций.

Правильный подход к оценке работы ОУП заключается в использовании показателей, являющихся производными следующих трех основных характеристик ценности проектов для организации.

1. **Целевые показатели проектов**, в качестве которых могут использоваться чистая прибыль от проектов, чистая приведенная стоимость результатов проектов, рост стоимости акций компании и другие вещественные показатели. При успешной работе ОУП эти показатели растут из года в год благодаря росту числа завершенных проектов, лучшему управлению ресурсами, уменьшению перерасходов средств на проекты и т.д.
2. **Продолжительность цикла выполнения проекта (в днях)**. Чем короче циклы выполнения всех проектов, тем большее число их способна выполнить организация, например, за год, тем быстрее окупаются вложенные в проекты средства. Продолжительность проектного



цикла характеризует трудовые затраты на проект. Соответственно, чем короче этот цикл, тем выше окупаемость этих затрат.

3. **Число завершенных проектов.** Если в организации существует стандартизованное определение термина «проект» и нет стремления к созданию видимости оценивания ОУП, то, очевидно, наличие ОУП должно способствовать возможности организации выполнять большее число проектов при неизменных ресурсах, которыми она обладает.

**Таблица 22.1** Показатели ценности проектов

	2001	2002
Целевой показатель, \$млн.	90	120
Суммарная продолжительность выполнения всех проектов, дни	30 000	20 000
Результативность одного дня работы по проектам, \$	3000	6000
Число проектов	30	40
Средняя продолжительность проектного цикла, дни	1000	500

Отношение первых двух характеристик представляет собой так называемую «результативность дня работы по проектам». Она показывает, сколько приносит организации каждый день, потраченный на работу по всем проектам. Если ОУП в организации работает должным образом, то значения этой характеристики должны постоянно увеличиваться. Обратимся, в качестве примера, к табл. 22.1. В некоторой компании внедрение результатов выполненных ею за год проектов принесло ей увеличение дохода на \$90 млн. Полагая, что на все проекты было потрачено 30 тыс. рабочих дней, легко определить, что каждый день приносил компании \$3000. На следующий год в компании был создан ОУП, и ее доходы выросли на \$120млн., причем суммарная продолжительность работы над всеми проектами сократилась до 20 тыс. дней. Благодаря этому результативность дня работы по проектам удвоилась и составила \$6000, то есть теперь каждый день работы над проектами стал приносить компании \$6000.

Приведенные цифры характеризуют полезность ОУП для организации. Поэтому для того, чтобы подтвердить экономический эффект от создания ОУП, необходимо наблюдать тенденции изменения по годам этой или подобных ей характеристик. Полезно проводить ежегодный аудит деятельности ОУП, сопоставляя планируемые и фактические значения результативности дня работы по проектам. При этом надо иметь в виду, что порой результаты от проекта остаются неизвестными по полгоду и более.

Другой характеристикой работы ОУП может быть число завершенных проектов. Применение этого показателя исходит из предположения о том, что в большинстве организаций существуют ценные проекты, вынужденные ожидать своей очереди на запуск из-за недостаточности ресурсов. Поэтому, если удастся завершать начатые проекты быстрее, а при этом ОУП будет способствовать сокращению непроизводительного использования и простоев ресурсов, то эти ресурсы могут быть высвобождены раньше и использованы для выполнения дополнительных проектов. Кроме того, ОУП, применяющий современные методы управления проектами из числа установленных в РМВОК®, может предотвращать инициирование проектов с плохо сформулированными техническими заданиями и способствовать сокращению переделок уже выполненных работ. Таким образом, ОУП, ориентированный на получение результатов, полезных для организации, способен существенным образом помочь ей в увеличении количества выполненных проектов.

Вместе с тем, в использовании этого показателя кроется одна, но существенная опасность. Люди, чья работа оценивается по числу завершенных проектов, всегда способны изменить или интерпретировать определения проектов так, чтобы доказать, что некоторый проект на самом деле представляет собой совокупность нескольких промежуточных проектов. Поэтому, чтобы применение этого показателя имело смысл, необходимо располагать четкими и неизменными в течение нескольких лет определениями того, что представляют собой выполняемые организацией проекты.

В табл. 22.1 содержатся данные, позволяющие также вычислить среднюю продолжительность цикла выполнения проекта, которую также можно применить в качестве оценки полезности ОУП для организации. Чем скорее, в среднем, выполняются проекты, тем быстрее окупаются вложенные в них средства. Могут возразить, что нельзя сравнивать проекты, выполняемые в разные годы, по этому показателю, поскольку проекты могут различаться между собой, например, по сложности. В этом случае средняя продолжительность более сложных проектов вполне закономерно будет выше, чем менее сложных, выполнявшихся в предыдущем году. Однако если считать основной задачей ОУП содействие значительному ускорению проектных работ, то, даже при относительно небольшом увеличении средней сложности проектов, их усредненная продолжительность все равно должна снижаться. Поэтому эта характеристика качества управления ОУП портфелем проектов не теряет своего значения.

Как следует из табл. 22.1, во второй год организация сумела выполнить дополнительно еще 10 проектов, а их общее число выросло с 30 до 40. В то

же время, принимая во внимание сокращение суммарной продолжительности всех проектных работ за год с 30 до 20 тыс. дней, средняя продолжительность цикла выполнения одного проекта снизилась с  $30000/30=1000$  дней до  $20000/40=500$  дней. Если предположить, что все приведенные цифры прошли аудит, и в организации отсутствует «игра в показатели», то, очевидно, вновь образованный ОУП хорошо справляется со своими обязанностями.

Располагая определенной системой оценок, руководство организации может проверить, действительно ли ОУП является полезной для предпринимательской деятельности организации структурой, способствующей ее быстрому продвижению вперед в части совершенства и зрелости управления проектами, а не очередной бюрократической затеей. Кроме того, сторонники существования ОУП могут, по крайней мере, в первый год существования офиса, продемонстрировать увеличившиеся доходы в качестве убедительного доказательства его полезности.

При наличии системы оценок ОУП, предложенной его защитниками, они имеют возможность, помимо общих рассуждений, показать руководству заметные улучшения в работе организации, благодаря чему идея создания офиса гораздо быстрее завоевывает признание и поддержку.

Если ОУП работает в правильном направлении и руководствуется должными оценочными критериями, то возникает вопрос, что может побудить исполнителей проектов постоянно прибегать к его услугам в поисках путей ускорения проектных работ и устранения возникающих угроз для их завершения? Ответ на него содержится в последующих разделах данной главы.

## ОЦЕНИВАНИЕ КОМАНД ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ

В своей книге *«Good to Great»*, уже цитировавшейся ранее, Джим Коллинз рассматривает способы мотивации сотрудников одной компании, которая за 15 лет сумела в среднем утроить свои рыночные показатели. Он доказывает, что хороших работников отличает способность самостоятельно создавать для себя мотивацию к работе, поскольку в той компании, о которой идет речь в книге, отсутствовали системы материального или морального поощрения сотрудников, сильно отличающиеся от используемых в других компаниях или превосходящие их. Но у этой компании есть одно, существенное отличие – она сумела устранить факторы, снижающие мотивацию, то есть такие политику и способы оценки сотрудников, которые мешают повышению производительности их труда.

## УСТРАНЕНИЕ ОЦЕНОК, СНИЖАЮЩИХ МОТИВАЦИЮ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

В некоторых организациях встречаются такие подходы к оценке команд исполнителей проектов, которые только деморализуют их и препятствуют повышению производительности. Эти подходы должны быть устранены как можно скорее. Ниже приведены примеры подобных, деморализующих оценок.

- *Выполнение работ за установленное или стандартное время.* По определению, продолжительность проектных работ может испытывать колебания под влиянием многих факторов. Одна и та же по содержанию работа, выполняемая в разных внешних условиях или с применением различных автоматизированных систем, может легко занять вдвое больше или вполովину меньше времени. Поэтому попытки установления норм продолжительности типовых работ на основе сбора статистических данных с последующим их использованием, в том числе, для оценки исполнителей проектов, только провоцируют искаженные формы поведения работников, которые описываются законами Паркинсона, «студенческим синдромом» и т.п. Применение подобных норм также не приучает людей задумываться над тем, что можно было бы выполнить работу быстрее, лучше и с меньшим числом переделок, поскольку все потери уже учтены в применяемых нормах продолжительности работ. Деморализуют исполнителей также требования заполнять листки учета рабочего времени, собирая для этого бессмысленно детализированные данные. Хотя подобное требование иногда бывает обязательным, например, при работе по правительственным контрактам, организация обязана постараться минимизировать причиняемый ими ущерб.
- *Уровень загрузки исполнителей.* Если работникам платят фиксированные оклады, то с точки зрения влияния на общие показатели компании не имеет существенного значения, заняты ли они работой 92% или 96% своего времени. Вместе с тем, как только компания начинает оценивать исполнителей по уровню их загруженности работой и принимать к ним на этой основе какие-то меры воздействия, то в такой компании загруженность работников немедленно вырастает до немислимых и, очевидно, выдуманных высот. В многопроектной среде, как уже отмечалось выше, могут быть выделены два типа ресурсов, в том числе человеческих – стратегические и нестратегиче-

ские. Исполнители, представляющие стратегический ресурс предприятия, обычно задействованы в большинстве, если ни во всех, проектах. Они играют определяющую роль в том, какое количество проектов способна инициировать организация и как быстро эти проекты могут быть завершены. Поэтому очень важно надлежащим образом использовать стратегические ресурсы. Что касается нестратегических ресурсов, то не следует стремиться к их 100-процентной загрузке, чтобы иметь некоторый резерв, способный обеспечить правильное использование стратегических ресурсов. Более подробно этот вопрос был рассмотрен в главе 17.

- Любые оценки, которые не поощряют этику исполнителей проектов, приближающуюся к отношениям внутри эстафетной команды. Часто приходится слышать, как распорядители ресурсов говорят своим подчиненным: «Хотя Вы и приписаны к определенному проекту, это не освобождает Вас от повседневных обязанностей на занимаемых должностях». Смысл таких заявлений очевиден – работа по проекту оказывается далеко не приоритетной. Но также очевидно, что исполнитель работ, относящихся к критической цепочке проекта, должен слышать заявления совсем иного рода.

## КАКИЕ СТИМУЛЫ ПРИМЕНЯТЬ – ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИЛИ КОЛЛЕКТИВНЫЕ?

По определению, выгоды от реализации проекта нельзя получить до тех пор, пока не завершена значительная часть работ по нему или весь проект в целом. Точно также, по определению, проект является коллективным предприятием. Иногда при выполнении проектов приходится наблюдать такие отношения между исполнителями, когда те пытаются сваливать вину за ошибки и недостатки друг на друга, или когда отдельные исполнители настойчиво требуют признания собственных заслуг и вознаграждения, когда проект в целом терпит бедствие.

Хотя вполне возможно, что отдельные исполнители проекта заслуживают большего признания, чем остальные, тем не менее, главным приоритетом для руководителей должно быть поощрение командного духа в их среде. Здесь все должно быть, как в спорте: если команда не побеждает в большинстве игр, то она не может претендовать на основную часть вознаграждения за победу в турнире.

Другой интересный аспект командной игры заключается в признании индивидуальных заслуг членов команды. В разные периоды выполнения проекта вклады разных исполнителей могут различаться. Это как в футболе: в первом тайме героями матча могут быть защитники, а во втором — нападающие, но для того, чтобы победить в матче, каждый игрок должен вносить свой посильный вклад в общую победу.

Поскольку при выполнении проектов сложно прийти к согласию относительно индивидуальных вкладов каждого исполнителя в общий успех проекта, то коллективное стимулирование команд исполнителей проектов всегда предпочтительнее индивидуального. Принятая система подобного стимулирования должна учитывать своевременность завершения проекта в полном объеме и в пределах выделенного бюджета. Если имеет значение досрочное завершение проектов, то в организации должны присутствовать соответствующие стимулы, поощряющие их скорейшее выполнение.

Организации обычно располагают широким выбором способов стимулирования исполнителей. Например, поскольку ОУП влияет на выполнение всех проектов организации, то для стимулирования его сотрудников может применяться их награждение акциями компании. Для команд исполнителей проектов, которым зачастую приходится работать сверхурочно и испытывать значительные стрессы, обычно эффективны денежные вознаграждения. Следует отметить, что материальное вознаграждение не заменяет собой моральных стимулов.

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ И КОЛЛЕКТИВНЫЕ ОЦЕНКИ

Для того чтобы иметь право оценивать чью-либо работу, ОУП обязан глубоко изучить существующую в организации систему оценок. Цель введения новых оценок должна состоять в стремлении повлиять в нужную минуту на поведение работников. Но те согласятся с предлагаемыми изменениями оценок только в том случае, если им предварительно продемонстрируют проблемы, которые создает существующая система.

Для того чтобы ускорить выполнение проекта без ущерба для его качества, необходимо:

- обучить команду исполнителей выполнению тех работ, которые составляют критическую цепочку проекта;
- способствовать внедрению трудовой этики, аналогичной отношениям между членами эстафетной команды;

- выявлять возникающие проблемы как можно раньше;
- сократить или исключить все непроизводительные затраты труда и простои исполнителей.

Опыт доказывает, что одним из наиболее эффективных способов оценивания работы исполнителей проектов служит введение еженедельной отчетности о состоянии проектов, указывающей, как идет выполнение работ, относящихся к критическим цепочкам проектов. Такие отчеты о состоянии проектов позволяют судить, находится ли тот или иной проект под контролем. Если выясняется, что проект вышел из-под контроля, то сообщения об использовании временных резервов позволяют выявить, какие текущие работы в этом повинны. Команда исполнителей при этом постоянно имеет представление о состоянии критической цепочки проекта и знает о важности его своевременного завершения. Исполнителям также известны возникающие проблемы, и они участвуют в их разрешении.

Другим инструментом оценки исполнителей проектов служит рассмотрение проектов высшим руководством организации, которое использует при этом представляемые отчеты о состоянии проектов. Когда исполнителям проекта известно, что его состояние станет предметом рассмотрения руководством, они всячески стремятся к тому, чтобы информация, представляемая в отчетах, была точной, а все возникающие проблемы своевременно разрешались. С другой стороны, когда исполнители проектов постоянно наблюдают, как руководители служб и подразделений дерутся между собой из-за ресурсов, и каждый из них утверждает, что именно его проекты являются наиболее важными и приоритетными, то в их поведении начинают преобладать анархические настроения. В то же время, если исполнители вообще не ощущают внимания руководства к выполняемым ими проектам, то у них возникает апатия. Высшие руководители организации обязаны хотя бы один или два раза в месяц проводить рассмотрения хода выполнения проектов.

Наконец, если значение проекта для организации подтверждено письменно и каждый его исполнитель с самого начала извещен о его важности, то это само по себе служит существенным внутренним стимулом. Когда исполнитель знает, что проект непосредственно связан с целями организации, то он понимает цену любых задержек в его выполнении и важность его скорейшего завершения.

Когда работникам организации в течение года приходится участвовать в выполнении десятков или сотен проектов, они нередко теряют ориентиры и не в состоянии оценить, что важнее всего при выполнении каж-

дого из этих проектов. Поэтому система оценивания исполнителей должна поддерживать сохранение четкости ориентирования в приоритетах выполняемых работ. Она должна нацеливать исполнителей на то, что важна не работа над проектами сама по себе, но важнее их возможно скорейшее завершение ради достижения целей организации. Именно такое понимание должна стимулировать принятая система оценок.

## ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Руководители вносят огромный вклад в управление проектами своей организации и способны сыграть решающую роль в их успешности или неудачах. Они могут содействовать ритмичности потока проектов или, напротив, создавать препятствия для его плавного протекания. Они могут выбирать и спонсировать заведомо неудачные проекты или проекты-любимчики, не приносящие заметной пользы организации, но также способны выбрать такие проекты, выполнение которых обеспечит благополучие организации на многие годы вперед. Они могут действовать согласованно с другими членами руководства или преследовать только собственные интересы, не заботясь о судьбе других связанных с их деятельностью процессов внутри организации.

В стиле поведения руководителей существует три главных момента, требующих внедрения и развития.

1. Руководители обязаны приучиться дифференцировать проекты с учетом возможностей стратегических ресурсов организации. Иными словами, они обязаны прекратить проталкивание проектов, не считаясь с фактическим состоянием трудовых ресурсов, которыми обладает предприятие.
2. Руководители должны комплексно подходить к решению задач стратегического планирования, обеспечивая при этом надлежащий баланс между проектами, затрагивающими производственные и рыночные аспекты деятельности организации.
3. Руководители должны согласиться с наличием Совета по управлению проектами, устанавливающего приоритеты проектов.

В существующих системах оценки работы руководителей присутствует два общих недостатка.

1. Многие оценки не являются комплексными и относятся только к функциональным аспектам работы руководителей.



2. Многие оценки поощряют сиюминутные достижения в ущерб долгосрочным перспективам организации. Это чаще всего происходит по вине инвесторов и генеральных директоров, которых больше интересуют текущие показатели компаний.

ОУП, вынужденный работать при наличии столь ущербных систем оценивания руководителей, будет постоянно испытывать на себе их неудовлетворенность. Он оказывается в центре непрекращающейся борьбы между руководителями, в которой не может быть победителей. Проблему несовершенства систем оценок руководителей нельзя недооценивать. Некоторые ответы на вопрос о том, как бороться с ней, содержатся во второй части книги и ссылочной литературе. В частности, описанная в этой части система измерения и оценки производительности организаций при выполнении проектов прекрасно работает в качестве средства внедрения комплексных подходов к оценке руководителей и поддержки ОУП.

## НОВЫЙ ВЕБ-САЙТ ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

MetSIG, дочернее предприятие Института управления проектами (PMI), объединяющее его тематические группы, учредил собственный веб-сайт ([www.metsig.org](http://www.metsig.org)), доступный для всех членов PMI, его деловых партнеров и спонсоров.

PMI является быстро развивающимся профессиональным объединением, в состав которого входят сертифицированные руководители проектов (PMP), инженеры по управлению проектами и другие специалисты, занимающихся вопросами управления программами и проектами. В настоящее время PMI насчитывает примерно 100 тыс. членов.

Сайт MetSIG служит единой, постоянно пополняемой базой знаний в части методов и показателей, применяемых при управлении проектами и разработках на категории, соответствующие более, чем 40 отраслям бизнеса. Члены Института, входящие в MetSIG, платят ежегодные взносы в размере \$20, что дает им право доступа к информации, представленной на этом сайте, содержание которой ежемесячно дополняется сведениями со всего мира.

Директор ОУП, становясь членом MetSIG, имеет возможность найти на этом сайте следующую информацию: показатели, применяемые для оценки руководителей ОУП; описания передового опыта работы ОУП; самые современные методы управления портфелями проектов; исчерпывающую информацию о цене «неучастия» при внедрении программных

средств ЕРМ; он-лайнные калькуляторы для решения различных задач управления; описания опыта работы ОУП; бланки документов; данные для бенчмаркинга; процессы оценки зрелости разработчиков программных средств; описания опыта применения оценок работы ОУП в коммерческих и некоммерческих организациях.

Желающие получить пятидневный бесплатный доступ к сайту для получения дополнительной информации и проверки его возможностей могут подать заявку по адресу электронной почты [Knowledge@MetSIG.org](mailto:Knowledge@MetSIG.org)

## РЕЗЮМЕ

Для обеспечения успешной работы ОУП в организации должны присутствовать три системы оценок – одна для самого ОУП, вторая для оценки работы команд исполнителей проектов и иных, взаимосвязанных с ними сотрудников, и третья для оценки руководителей. Каждая из этих систем по своему высвечивает цели организации и то, насколько каждый проект содействует их достижению.

Миссия ОУП заключается в том, чтобы организация выполняла большее число проектов быстрее и, желательно, с меньшими затратами, обеспечивая при этом выполнение требований к содержанию и бюджету проектов. В табл. 22.1 приведены основные показатели и их отношения, позволяющие оценить тенденции в успешности работы ОУП при переходе от одного отчетного периода к другому.

Одной из ключевых характеристик ОУП служит результативность одного дня выполнения проекта, указывающая, сколько приносит организации каждый день, потраченный на проектные работы. Другой важной характеристикой является средняя продолжительность выполнения проекта. Если исходные данные для оценки этого показателя точны и проходят соответствующий аудит, а ОУП не занимается «игрой в показатели», искажая эти данные, то оценки его работы с использованием указанных характеристик способны нацеливать ОУП на повышения вклада всех проектов в повышение основных показателей компании.

ОУП способен приносить огромную пользу руководителям и исполнителям проектов, устраняя деморализующие подходы к оценке их работы, которые сейчас преобладают во многих организациях. Такие оценки, как выполнение работы в установленное время или в нормативные сроки, а также – полнота использования рабочего времени исполнителей, способны стимулировать многие виды неправильного поведения работников.

Вместо применения подобных критериев оценки, ОУП должен поощрять проведение еженедельных собраний команд исполнителей проектов, на которых рассматривают ход выполнения работ, относящихся к критическим цепочкам проектов, и любые проблемы, возникающие в ходе реализации проектов. Кроме того, ежемесячное рассмотрение хода выполнения проектов руководством организации способствует повышению ответственности исполнителей за достижение стоящих перед нею целей. Такие рассмотрения лишний раз подчеркивают важность проектов, что, само по себе, является мощным стимулятором для их исполнителей.

Наконец, сами руководители должны быть объектом комплексного подхода к оценке их деятельности, стимулирующей их учитывать в своей работе интересы организации как единого целого. Одновременно, должны быть устранены из обращения оценки, поощряющие усилия руководителей оптимизировать работу собственных служб в ущерб интересам других подразделений. Отличным средством для внедрения подобного комплексного подхода может служить описанная во второй части книги система учета и оценки производительности организаций при выполнении проектов.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 22.1 Какие риски присутствуют в оценках ОУП исключительно по числу завершенных проектов или по чистой приведенной стоимости их результатов, учитывая существующие стандарты в определении этих показателей?
- 22.2 Каким образом ОУП может избежать указанных рисков?
- 22.3 Какие оценки способны подтолкнуть исполнителей к ускоренному завершению проектов?
- 22.4 При вычислении результативности одного дня работы над проектами числителем является доход от проектов, а знаменателем — суммарная продолжительность выполнения всех проектов. Как ОУП может повлиять на значения каждой из этих величин?
- 22.5 Имеет ли показатель «результативность дня работы по проектам» какой-либо логический смысл или это просто обычная, ничего не значащая переменная?
- 22.6 Многие руководители проектов считают бессмысленным снижение средней продолжительности цикла выполнения проекта. Какие аргументы они при этом приводят и насколько они оправда-

- ны? Какие допущения должны быть соблюдены при использовании этого показателя?
- 22.7 Если руководителей подразделений оценивают только с точки зрения функционирования их службы и не применяют для этого комплексных подходов, то с какими проблемами может столкнуться при этом ОУП?
- 22.8 Предположим, что член команды исполнителей очень важного проекта занят выполнением работы, относящейся к критической цепочке, и отстает от графика. На следующей неделе предстоит рассмотрение хода выполнения проекта руководством. Как должен себя вести исполнитель в подобной ситуации?
- 22.9 Когда ОУП только приступает к работе, отсутствуют многие исходные данные для вычисления результативности одного дня работы над проектами и средней продолжительности цикла выполнения проектов. Чем должен заняться в первую очередь ОУП, имея в виду внедрение систем оценки, описанных в данной главе?
- 22.10 Какие три составляющие стиля поведения руководителей должна стимулировать система оценок, согласованная с ОУП?
- 22.11 Руководители способны минимальным образом влиять на поведение и эффективность работы команд исполнителей проектов. Да или нет?

## **Глава 23. СРЕДСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СВОЕВРЕМЕННОГО ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТОВ**

---

Многие организации ищут пути совершенствования контроля выполнения проектов. Их руководители постоянно озабочены тем, чтобы проекты выполнялись в установленные сроки, тем самым позволяя им достигать поставленных квартальных и годовых целей. Все это способствует развитию рынка программных средств управления проектами, которые позволяют организациям оценивать и контролировать состояние выполняемых проектов и управлять ими. Большинство организаций стремится к тому, чтобы применять эти средства ко всем проектам, которые они выполняют. Такой подход принято называть корпоративным управлением проектами или ЕРМ (Enterprise Project Management).

### **ЦЕНА БЕЗДЕЙСТВИЯ ИЛИ В ЧЕМ ВЫГОДА ОТ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ ЕРМ**

Рассмотрим пример организации, которая не применяет средства ЕРМ, и выясним, какие возможности она упускает в результате подобного бездействия.

#### **ИСХОДНЫЕ ДОПУЩЕНИЯ**

1. Организация располагает 1000 сотрудников, способных быть исполнителями проектов.
2. В ней имеется 100 руководителей программ или проектов.

3. Ожидаемое число завершенных проектов в течение следующего года равно 200.
4. Средний бюджет одного проекта или программы составляет \$0,5 млн.
5. Суммарный бюджет всего портфеля программ и проектов организации на следующий финансовый год составляет  $200 * \$0,5 \text{ млн.} = \$100 \text{ млн.}$

## **ОБОСНОВАНИЕ №1 – СОДЕЙСТВИЕ ВНЕДРЕНИЮ СТАНДАРТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЧАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

По данным Gartner Group (отчет от 1 августа 2000 г.), вероятность завершения проекта в установленный срок, в полном объеме и в пределах выделенного бюджета заметно повышается при соблюдении стандартного жизненного цикла.

Оценка возможной экономии в предположении, что для 25% проектов со средним числом исполнителей 5 чел., получающих \$60/ч, сроки выхода на рынок с их результатами сокращаются в среднем на четыре недели, длительностью 40 рабочих ч. каждая, составляет:

$$(0,25 \times 200) \times 5 \times \$60 \times 40 \times 4 = \$2,4 \text{ млн.}$$

Подтверждение. Применение средств ЕРМ, опирающихся на стандартизованный порядок и правила выполнения проектов, позволит ежемесячно отслеживать соответствие проекта базовым оценкам продолжительности и стоимости работ в соответствии с установленным содержанием.

## **ОБОСНОВАНИЕ №2 – ВЫЯВЛЕНИЕ РИСКОВ И ОГРАНИЧЕНИЙ, СВЯЗАННЫХ С РЕСУРСНЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПРОЕКТА**

ОУП требует от руководителей проектов анализировать риски, зависимости, ограничения и влияние на работу компании, связанные с каждым проектом. Применение строгих стандартов при оценке целесообразности передачи проекта со стадии планирования на стадию исполнения, позволяет организации избегать ненужных расходов.

Оценка возможной экономии с учетом результатов исследований Gartner Group, согласно которым выявление и оценка рисков ведет к тому,

что в среднем 20% проектов отменяется, не доходя до стадии исполнения, составляет:

$(0,20 \times 200) \times 5 \times \$60 \times 40 \times (\text{время, оставшееся до завершения проекта}) = \$5,3 \text{ млн.}$

Подтверждение. ОУП применяет средства ЕРМ для отслеживания числа досрочно прекращенных проектов в портфеле в связи с неприемлемыми рисками и их последствиями для организации.

### **ОБОСНОВАНИЕ №3 – ОТЧЕТНОСТЬ О СОСТОЯНИИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ СПОСОБСТВУЕТ ПРАВИЛЬНОМУ РАСПРЕДЕЛЕНИЮ ПРИОРИТЕТОВ, РЕСУРСОВ И ИНВЕСТИЦИЙ**

В течение двух лет предприятие должно перейти от контроля хода выполнения менее половины проектов, входящих в его портфель, к мониторингу более 75% проектов. В результате улучшится информационное обеспечение процесса принятия решений о распределении и использовании ресурсов и капиталов организации. Этому также будет содействовать лучшая информированность о состоянии портфеля проектов всех лиц, принимающих решения, что позволит ускорить выполнение проектов.

Оценка возможной экономии. Если предположить, что сроки выполнения проектов и затраты на них в результате улучшения информационного обеспечения сократятся на 5%, то при суммарном годовом бюджете 200 проектов, равном \$100 млн., это позволит сэкономить \$5 млн.

Подтверждение. Руководство предприятия будет получать информацию об ускоренном и более экономичном выполнении проектов из отчетов о состоянии портфеля проектов, представляемых ОУП. Благодаря использованию ЕРМ большая часть информации становится доступной в режиме он-лайн. Руководство сможет также получать данные о реальном исполнении бюджетов проектов.

### **ОБОСНОВАНИЕ № 4 – СВОЕВРЕМЕННАЯ ОТМЕНА НЕЖИЗНЕСПОСОБНЫХ ПРОЕКТОВ**

Анализируя портфель проектов организации, ОУП должен постоянно иметь возможность дать ответ на вопрос о том, насколько приоритетен

тот или иной проект. Изменения условий работы предприятия и состояния проектов могут потребовать отмены некоторых из них. Как считает Gartner Group, «темпы выполнения проектов напрямую влияют на уровень удовлетворенности потребителей, на оценки полезности ИТ для предприятия, на уровень его конкурентоспособности, размеры рынка сбыта и прибыльность. Средства управления портфелями проектов должны включать набор критериев для оценки уместности выполняемых организацией проектов».

Оценка возможной экономии. Если предположить, что в течение года будет досрочно прекращено 10 проектов, стоимостью \$0,5 млн. каждый, и что безвозвратные потери средств, потраченных на каждый проект, составят в среднем половину его полной стоимости, экономия от прекращения проектов составит за год \$2,5млн. При этом предполагается, что анализ, проводимый ОУП, поможет руководству принимать правильные решения в отношении отказа от части проектов, предусмотренных в портфеле, на основании изменения их приоритетов для организации.

Подтверждение. ОУП сможет применять средства ЕРМ для анализа хода выполнения проектов, для определения общего числа проектов, точно следующих установленному жизненному циклу и для оперативного, каждодневного управления ими.

## **ОБОСНОВАНИЕ №5 – УЛУЧШЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ**

Средства ЕРМ позволяют следить за ходом выполнения всех проектов, наряду с распределением и использованием выделяемых ресурсов, что дает возможность прогнозировать потребность в ресурсах и лучше распределять их между проектами, использующими одни и те же ресурсы.

Оценка возможной экономии. Средние годовые затраты предприятия на заработную плату и другие выплаты 1000 сотрудников, час работы каждого из которых стоит \$60, составляет  $1000 \times 2080 \times 60 = \$124$  млн. Ужесточение порядка и методов управления проектами, благодаря применению средств ЕРМ, в первый же год после их внедрения позволит сэкономить, как минимум, 2% от фонда заработной платы за счет улучшения загрузки исполнителей, т.е. экономия составит  $\$124 \times 0,02 = \$2,5$  млн. При этом предполагается, что все исполнители по-прежнему будут полу-



чать свою заработную плату круглый год, а экономия будет получена за счет увеличения количества выполненных за этот год проектов и ускоренной окупаемости досрочно выполненных проектов из числа запланированных.

Подтверждение. Команды исполнителей проектов смогут применять средства управления проектами для анализа хода выполнения проектов и согласованного применения ресурсов для всех проектов, входящих в портфель.

### **«ЦЕНА БЕЗДЕЙСТВИЯ» ИЛИ СУММАРНАЯ ВЫГОДА ПРИМЕНЕНИЯ СРЕДСТВ ЕРМ**

При портфеле проектов стоимостью \$100 млн. сложно разделить эффекты от работы ОУП в целом и только от применения средств ЕРМ. Эти средства, сами по себе, не могут давать выгоды, поскольку их внедрение требует определенных усилий и изменения поведения исполнителей проектов, которых следует приучить к использованию средств ЕРМ и предоставляемой ими информации. Вместе с тем, использование этих средств ОУП позволяет организации получить экономию за счет:

1. содействия внедрению корпоративных стандартов управления проектами - \$2,4 млн.;
2. выявления проектных рисков и ограничений - \$5,3 млн.;
3. содействия правильному установлению приоритетов проектов и соответствующему распределению ресурсов и капиталов с использованием информации о портфеле проектов - \$5,0 млн.;
4. отмены далее нежизнеспособных проектов - \$2,5 млн.;
5. более продуктивного использования имеющихся человеческих ресурсов - \$2,5 млн.

Итого, с учетом сделанных предположений и допущений, суммарная экономия составит \$17,7 млн.

Если пересчитать полученные выше результаты применительно к другим компаниям, то, несмотря на различие в цифрах, конечный итог все равно окажется впечатляющим. Поэтому ОУП следует быть готовым к ответу на вопросы руководства, которое желает знать, как скоро он намерен внедрить средства ЕРМ, и получить соответствующие рекомендации на этот счет.

## ВЫБОР СРЕДСТВ ЕРМ

В книге достаточное внимание было уделено вопросам технико-экономического обоснования целесообразности создания ОУП в организации. Когда офис решает, кого из поставщиков программных средств управления проектами ему следует выбрать для приобретения у него средств ЕРМ, он должен в первую очередь исходить из того, насколько то или иное средство соответствует задачам ОУП, установленным в технико-экономическом обосновании его создания.

При выборе наиболее подходящих средств ЕРМ должны учитываться многие проблемы, существующие в организации. Общая дилемма, которую приходится решать большинству организаций, состоит в том, следует ли выбрать те средства ЕРМ, которые отвечают требованиям существующей инфраструктуры ИТ, или предпочесть им те, что наилучшим образом могут способствовать развитию предприятия. На рынке сейчас предлагается столь большое число разнообразных пакетов программных средств ЕРМ, что выбор наиболее эффективного из них может легко перевесить инфраструктурные требования. Вопрос выбора приобретает политическое значение. Организация должна четко ответить на вопрос, собирается ли она применять модель управления проектами, ориентированную на развитие рыночных аспектов ее деятельности, или предпочтет воспользоваться преимуществами, которые дают возможность ускоренного развития ее производственных возможностей.

В поисках ответа на этот вопрос следует рассмотреть, не обязательно в той последовательности, в которой они перечислены, следующие 10 основных требований, которым должны отвечать средства ЕРМ.

**1. Простота использования.** Индивидуальные представления о простоте использования того или иного программного средства достаточно субъективны. В любом случае оно должно располагать достаточно сильным аппаратом контекстной поддержки. Для того чтобы оценить простоту того или иного средства, достаточно задать себе вопрос, является ли оно столь же простым в применении, как общеизвестный текстовый редактор MS Word.

**2. Внедрение и освоение.** Необходимо оценить, как долго займет процесс внедрения средства, который включает его освоение конечными пользователями. Если процесс внедрения данного программного средства в управление наиболее важными проектами организации предположительно займет более 90 календарных дней, то это служит серьезным поводом отказаться от него. Такой длительный срок ос-

воения означает, что данное программное средство оказалось чрезмерно сложным, и лучше поискать вместо него какое-либо более простое. Совместимость нового средства с имеющимися в организациях программами управления проектами и созданными теми файлами служит серьезным аргументом в его пользу.

- 3. Зрелость организации в части управления проектами.** Если уровень зрелости работников организации в этой части недостаточно высок, то, вероятно, следует предпочесть программные средства, отвечающие уровню их подготовленности, поскольку внедрение более сложных средств натолкнется на значительное сопротивление. Если условия работы предприятия требуют применения для управления проектами методики освоенного объема, то выбранное программное средство должно поддерживать эту методику. Поэтому при выборе программного средства необходимо убедиться в том, что в него уже включена соответствующая функция или она может быть добавлена к нему по заказу.
- 4. Стоимость обучения.** Необходимо определить, способна ли организация собственными силами наладить обучение пользователей или ей придется для этого постоянно прибегать к услугам сторонних организаций. Следует иметь в виду, что организация, обладающая достаточно гибкими возможностями для обучения сотрудников, имеет лучшие перспективы на будущее.
- 5. Наличие возможностей для управления портфелями.** Любой выбираемый программный продукт должен обладать возможностями для объединения данных по многим проектам и решать задачи их ресурсного обеспечения. Данные о ресурсах, обрабатываемые программой, должны включать коды работ, описания квалификации и навыков многочисленных исполнителей и данные о стоимости их использования
- 6. Способность к взаимодействию с другими системами.** Приобретаемый пакет программ ЕРМ должен обладать возможностями для простого налаживания его взаимодействия с другими, уже имеющимися в организации системами такими, как системы бухгалтерского учета и управления кадрами. Особенно важна возможность получения из этих систем данных, связанных с учетом рабочего времени.
- 7. Сервисные услуги, предоставляемые поставщиком.** Перед выбором определенного пакета ЕРМ следует проконсультироваться с другими пользователями, чтобы оценить, достаточен ли для организации уровень сервиса, предоставляемый поставщиком. Своевременная поддержка со стороны поставщика очень важна для организаций, управление проектами в которой сильно зависит от наличия текущей инфор-

мации. В этом случае гораздо полезнее получить у поставщика полный перечень покупателей его пакета ЕРМ, из которого можно выбрать кандидатуры для посещения и проверки действия пакета на месте.

**8. Финансовое положение поставщика.** Необходимо проверить финансовое положение поставщика. В 2002 г. объем рынка продаж средств ЕРМ составил около \$200 млн., а конкуренция между поставщиками этих средств стала еще более ожесточенной. При этом некоторые из них могут испытывать различные финансовые затруднения. Поэтому, после того, как выбрано средство ЕРМ для приобретения, следует также решить, стоит ли приобретать исходные коды этого пакета программ на случай, если его поставщик свернет свои операции.

**9. Веб-совместимость.** Это требование является абсолютно обязательным, и большинство поставщиков пакетов ЕРМ ему соответствуют. Располагая возможностями получать из любого места доступ к проектным данным или просто вводить сведения о времени выполнения проекта, руководителям проектов проще изучать существующие возможности и угрозы. Некоторые проекты требуют ежедневного обновления информации о выполняемых работах, для чего требуются использовать возможности Интернет.

**10. Библиотека документации.** Наличие возможности создания и ведения подобной библиотеки является еще одним безусловным требованием. Большинство пакетов ЕРМ используют для создания базы данных модель «единого репозитория», в котором собрана вся документация, относящаяся к проекту, право доступа к которой определяется специальными разрешениями. Такая база данных, содержащая всю интеллектуальную собственность, создаваемую в ходе проектных работ, и всю сопроводительную документацию, представляет большую ценность для предприятия. Понятно, что всегда лучше, когда информация о проекте в любой момент может быть получена по локальной или глобальной сети, нежели когда она рассеяна по портфелям или жестким дискам ПК исполнителей.

## MICROSOFT PROJECT – АРГУМЕНТЫ ЗА И ПРОТИВ

Microsoft Project – мощное программное средство, обладающее широкими возможностями, позволяющими применять его для управления как отдельно взятыми проектами, так и в многопроектной среде. Авторы являются большими поклонниками этого продукта. Вместе с тем, у них

есть некоторые замечания, основанные на опыте применения Microsoft Project в качестве средства ЕРМ, которым авторы обладали к моменту написания этой книги. Учитывая, что программные продукты Microsoft постоянно дорабатываются и изменяются, то читателю следует самостоятельно изучить свойства и возможности этого пакета, чтобы оценить, остаются ли в силе излагаемые ниже соображения авторов.

Если ОУП нуждается в программном средстве для управления данными о широком спектре проектов в рамках крупной группы компаний, то применение Microsoft Project обладает некоторыми ограничениями. Хотя этот пакет может служить хорошим источником исходных данных для системы ЕРМ, но его применение ОУП в качестве собственно средства ЕРМ сопряжено с некоторыми проблемами:

- 1. Возможность сквозной поддержки управления проектами.** Традиционно Microsoft Project не обладает всеми необходимыми компонентами для сквозной поддержки управления проектами. В частности, это относится к такому компоненту, как управление рисками. Поэтому ОУП будет вынужден приобрести дополнительные лицензированные программные средства, совместимые с Microsoft Project и встраиваемые в этот пакет, для того, чтобы возместить необходимые, но отсутствующие в этом пакете опции. Еще одним отсутствующим в пакете элементом является программа прослеживания данных в иерархических системах. Третьим отсутствующим в Microsoft Project элементом, который приходится закупать на стороне, являются средства составления отчетов, которые ОУП представляет руководству, особенно в части управления портфелями проектов.
- 2. Системная связность.** Microsoft Project не обеспечивает достаточно простой поток данных от места их ввода в график проекта до конечной точки их хранения. Насколько известно авторам, Microsoft пока не ведет работы по приданию этого свойства пакету MS Project. Для потребителей это означает необходимость проводить дополнительные разработки и нести лишние расходы для придания Microsoft Project системной связности. С точки зрения ОУП, такой подход лишен здравого смысла, поскольку все остальные программные средства ЕРМ обеспечивают простой прямой и косвенный обмен данными с Microsoft Project.
- 3. Интеграция со всеми рабочими программами.** Microsoft Project разработан в качестве средства, помогающего руководителям программ и проектов исполнять свои обязанности. Хотя данные о многих проектах и программах могут быть объединены в одном файле MS

Project, но это не является его основным назначением. Вместе с тем, следует заметить, что Microsoft Project хорошо сочетается с большинством известных средств ЕРМ.

4. Учитывая все высказанные замечания, тем не менее, следует указать на то, что при взаимодействии с Microsoft отсутствуют всякие финансовые риски, которые имеют место при закупке средств ЕРМ у других поставщиков. Корпорация Microsoft располагает достаточными ресурсами, чтобы решить все проблемы потребителей, если она вдруг решит поменять свои приоритеты. Реальный вопрос состоит лишь в том, какие из потребностей ОУП корпорация сочтет для себя приоритетными.

## СОВРЕМЕННЫЕ СРЕДСТВА ЕРМ

Авторы приносят глубокую благодарность компании Forrester Research Inc., разрешившей им воспроизвести ее оценки наиболее популярных средств ЕРМ. В отчете «Дополнения к адаптивным ИТ», опубликованном в мае 2002 г., сотрудник этой компании Том Пульманн (Tom Pohlmann) провел сравнительную оценку средств ЕРМ применительно к решению следующих категорий задач:

- управление портфелями проектов – назначение приоритетов проектов, установление связей между проектами, разработка общего бюджета проектов организации;
- управление ресурсами – подбор специалистов, составление графиков работы, оценивание;
- поддержка проектов – решение задач планирования, управления и отчетности;
- автоматизация документооборота – управление запросами и обеспечение взаимодействия между проектами;
- управление закупками – обеспечение приобретения на стороне товаров и услуг, необходимых для выполнения проектов, привлечения дополнительного персонала.

Кроме того, средства ЕРМ сравнивались по таким нематериальным критериям, как рыночная жизнеспособность, основные пользователи, пригодность для ведения отчетности, решение других задач, не связанных с управлением проектами.

Таблица 23.1 Сравнительный анализ поставщиков программных средств ЕРМ

Поставщик	Управление портфелем проектов	Управление ресурсами	Исполнение проектов	Документооборот	Управление закупками	Прочие нематериальные характеристики
PeopleSoft	○	●	●	○	●	●
Evolve	●	●	●	●	○	⊗
Systemcorp	○	●	●	○	⊗	○
PlanView	○	○	●	○	⊗	○
Niku	○	○	●	●	○	○
Tenrox	○	○	●	●	⊗	○
Changepoint	○	○	●	●	⊗	●
Oracle	○	○	○	○	⊗	●
Kintana	○	○	●	●	⊗	○
Artemis	○	○	●	○	○	○
Business Engine	○	○	○	○	○	○
Lawson	○	○	○	○	⊗	○
Primavera	○	○	○	○	○	○
Elance	○	○	○	○	⊗	○
NeoIT	⊗	⊗	○	○	○	○
Novient	⊗	○	○	○	○	○
Pacific Edge	○	○	○	○	⊗	○
ProSight	○	⊗	⊗	⊗	○	○

Относительная оценка функциональных возможностей: ⊗ — отсутствует ○ — хорошо ● — очень хорошо

● — отлично.

Источник: Forrester Research, Inc.

Табл. 23.1 заимствована из упомянутого отчета Forrester. Поскольку приведенные в ней данные могли за прошедшее время измениться, рекомендуется для получения самой последней информации посетить веб-сайт компании [www.forrester.com](http://www.forrester.com) или обратиться непосредственно к сотрудникам компании, занимающимся подобными исследованиями.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ВЕБ-САЙТОВ ОСНОВНЫХ ПОСТАВЩИКОВ СРЕДСТВ ЕРМ И КРАТКИЕ ОПИСАНИЯ ИХ ПРОДУКТОВ**

### **ARTEMIS ([WWW.ARTEMISINTL.COM](http://WWW.ARTEMISINTL.COM))**

Artemis International Solutions Corporation поставляет программные средства управления портфелями проектов, отдельными проектами и ресурсами с использованием интернет-технологий.

### **CHANGEPOINT ([WWW.CHANGEPOINT.COM](http://WWW.CHANGEPOINT.COM))**

Changepoint поставляет сервисным организациям (внутренним и внешним) средства, позволяющие улучшить их финансовые показатели за счет максимизации эффективности операций, обеспечения доступности информации о их деятельности, повышения производительности и эффективности работы сотрудников.

### **EVOLVE<sup>1</sup> ([WWW.EVOLVE.COM](http://WWW.EVOLVE.COM))**

Evolve поставляет организациям, работающим в сфере ИТ и профессиональных услуг, пакеты программных средств для оптимизации проектов и работы персонала.

### **KINTANA ([WWW.KINTANA.COM](http://WWW.KINTANA.COM))**

Kintana – компания, занимающаяся разработкой и поставками программных продуктов, позволяющих ИТ-директорам предприятий решать их три основные задачи: сокращение затрат, внедрение ИТ на предприятии и обслуживание ИТ-систем.

### **NIKU ([WWW.NIKU.COM](http://WWW.NIKU.COM))**

Niku поставляет программные средства управления взаимодействием служб и подразделений (SRM), позволяющие более эффективно увязывать деятельность персонала со стратегическими приоритетами компании.

### **PACIFIC EDGE ([WWW.PACIFICEDGE.COM](http://WWW.PACIFICEDGE.COM))**

Pacific Edge предлагает широкий спектр программных решений, охватывающих все уровни организации. С использованием программных

---

<sup>1</sup> С 2003 года компания Evolve вошла в состав компании Primavera Systems, Inc. прим. ред.



средств Pacific Edge руководители проектов и портфелей проектов имеют возможность глубоко вникать во все детали проектов, а руководители предприятия – окинуть взглядом все проектные инициативы и оценить, насколько хорошо они совмещаются в рамках всей компании.

PLANVIEW ([WWW.PLANVIEW.COM](http://WWW.PLANVIEW.COM))

PlanView предлагает решения, позволяющие с помощью Интернет оптимизировать отдачу от персонала и инвестиций компании. Интегрированные пакеты программ и моделей, поставляемые PlanView, помогают повысить эффективность проектных и иных работ, оптимизировать отдачу от всех ресурсов.

PRIMAVERA ([WWW.PRIMAVERA.COM](http://WWW.PRIMAVERA.COM))

Разнообразные возможности программных продуктов Primavera позволяют увязать решение задач стратегического планирования и управления проектами, обеспечить эффективное управление ресурсами и тактическими планами организации.

PROSIGHT ([WWW.PROSIGHT.COM](http://WWW.PROSIGHT.COM))

ProSight предлагает гибкие программные средства управления портфелями проектов, дополняемые вспомогательными программами, предназначенные для внедрения и автоматизации процессов управления портфелями проектов современных обширных и зачастую фрагментированных компаний.

SYSTEMCORP ([WWW.SYSTEMCORP.COM](http://WWW.SYSTEMCORP.COM))

Пакет программных средств EPM PMOffice™, поставляемый Systemcorp, позволяет автоматизировать управление проектами, персоналом и методиками в рамках всей организации, которая получает возможность объединить в общий портфель все выполняемые ею проекты и постоянно, централизованно отслеживать результаты проектов, бюджеты, выполняемые работы, изменения, риски и т.д.

## РЕЗЮМЕ

При выборе приобретаемых организацией средств EPM значительное внимание должно быть уделено тому, насколько тот или иной пакет программ позволяет решать задачи, установленные в технико-экономическом обосновании ОУП и рассмотренные в данной книге. На современном рынке существует большой выбор таких средств. Поэтому, решая, какой программный продукт следует приобрести, следует, прежде всего, выбирать тот, что обеспечивает сквозное решение всех проблем управления

проектами. Это средство должно допускать интеграцию всех существующих в организации данных, относящихся к портфелю ее проектов. Благодаря такой интеграции лучше видны существующие в организации возможности и угрозы для выполнения проектов. Выбранное средство должно быть простым в обращении и обладать значительными возможностями для комплексного управления портфелями проектов и ресурсами организации, для отслеживания хода реализации проектов.

Рекомендуя поставщика программных средств ЕРМ, следует предварительно изучить и принять в расчет существующую корпоративную культуру и уровень зрелости организации в части управления проектами. Следует также учитывать прогнозируемую долговечность поставщика. Гораздо проще и надежнее иметь дело с поставщиками, обладающими прочным финансовым положением и широкой клиентурой. Для ОУП, желающего приносить пользу организации, также важно, чтобы потребители его услуг в организации желали пользоваться приобретенными средствами ЕРМ. Поэтому следует убедиться в том, что эти средства могут быть полезны всем пользователям, а не только самому ОУП.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 23.1 Обсудите, в чем могут быть полезными средства ЕРМ.
- 23.2. Назовите и поясните пять основных аргументов в пользу приобретения средств ЕРМ.
- 23.3. Назовите и обсудите 10 основных требований, которые нужно учитывать при выборе средств ЕРМ. Какое из них наиболее важно для Вашей организации и почему?
- 23.4. Объясните, почему средства ЕРМ с единым хранилищем всей информации столь важны для выявления узких мест в организации?
- 23.5. Почему системная связность может быть основным требованием при выборе средств ЕРМ?
- 23.6. Поясните, каким образом уровень зрелости работников предприятия в части управления проектами может повлиять на выбор средств ЕРМ?
- 23.7. Поясните, что важнее учитывать при выборе средств ЕРМ: их совместимость с существующей информационной инфраструктурой организации или соответствия текущим и перспективным ее потребностям в области управления проектами.

## **Глава 24. ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ОУП ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И РУКОВОДСТВА РМВОК®**

---

### **ЗНАЧЕНИЕ ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ (РМІ)**

Институт управления проектами (РМІ) потратил немало времени и усилий на разработку стандартов по управлению проектами, призванных содействовать предприятиям в совершенствовании процессов управления проектами. Одним из главных достижений РМІ стало установление единых подходов к управлению проектами в реальных условиях, существующих в различных организациях. Начиная с первых лет своего существования, РМІ, как сообщество профессионалов, был нацелен на поддержание качества управления проектами на всех уровнях организаций, начиная с их руководителей. Сейчас от РМІ требуется создание единой концепции, устанавливающей обязанности ОУП, методы управления портфелями проектов и решения других задач управления в многопроектной среде. Отсутствие подобной концепции оставляет руководителей проектов без необходимых им моделей и механизмов для удовлетворения этих, критически важных потребностей организаций.

### **ВОЗМОЖНОСТИ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ РМІ**

В настоящее время в составе РМІ насчитывается около 100 тыс. членов, более 200 местных отделений, свыше 35 тематических групп (SIGs) и несколько коллегий по отдельным направлениям теории управления проектами.

В последнее время среди членов РМІ и специалистов, не входящих в его состав, обнаруживается растущая потребность в создании стандартов, регламентирующих деятельность ОУП. Эти стандарты должны содействовать тому, чтобы ОУП оказывали более эффективную поддержку руководителям проектов и программ, руководствующихся в своей работе стандартами РМІ. Возможности для совершенствования ОУП очевидны для всех работников этих офисов. Поэтому это направление в последнее время усиленно развивается всеми тематическими группами Института.

## **ПОТРЕБНОСТИ**

Современное состояние дел в области управления проектами характеризуется тем, что значительная часть профессиональных руководителей проектов потеряла работу в связи с общим падением мировой экономики. Многие руководители проектов, которым некуда было обратиться за поддержкой, потерпели поражение в борьбе за собственное выживание. В 2001 г. более 1 млн. человек потеряли работу, причем в большинстве случаев не по собственной вине. Возникает вопрос, могло бы присутствие ОУП, нацеленных на достижение немедленного результата, в компаниях воспрепятствовать сокращениям рабочих мест? Сейчас для таких ОУП представился отличный шанс продемонстрировать руководству организаций те возможности, которые они упускают.

## **ПОЧЕМУ РАСТЕТ ЗНАЧЕНИЕ РМІ**

Профессия руководителей проектов сейчас широко востребована за пределами Северной Америки – в Китае, Индии, Японии и в Европе, где профессиональные подходы к управлению проектами находятся в зачаточном состоянии. Вместе с тем, ныне многие проекты приобретают межконтинентальный характер. Глобализация служит серьезным фактором, усиливающим роль и значение РМІ в будущем. Все большее число специалистов объединяются вокруг Института по доброй воле, что значительно расширяет его возможности для поиска решений многих общих задач и проблем.

Существует также ряд других причин, которыми обусловлено становление РМІ в качестве единственного источника стандартных подходов к управлению проектами, которыми руководствуются в своей деятельности ОУП.

1. PMI является крупнейшей в мире ассоциацией профессионалов в области управления проектами
2. Институтом издано общепризнанное руководство PMBOK® «Свод знаний по управлению проектами».
3. Существующие в организациях ОУП и поставщики программного обеспечения для управления проектами ориентируются в своей деятельности на общие принципы, установленные PMBOK®
4. В деловом мире усиливается тенденция к подбору и приему на работу в качестве руководителей проектов сертифицированных Институтом специалистов (PMI®). Если сейчас человек, планирующий свою дальнейшую карьеру в должности руководителя проектов, не обладает соответствующим документом, подтверждающим его аттестацию в этом качестве, то он должен осознать растущее значение подобной сертификации. Его руководители, если не сейчас, то в будущем могут потребовать представления документа об аттестации
5. Увеличивается число команд добровольных исполнителей проектов по всему миру
6. Наличие у PMI мощной информационной инфраструктуры, обслуживающей его членов
7. PMI отслеживает современные тенденции в области управления проектами, и специалисты, посещающие конференции, проводимые Институтом по всему миру, имеют возможность знакомиться со всеми новейшими достижениями в этой области.

## ДОСТАТОЧНО ЛИ ДЛЯ ОУП ЗНАНИЕ PMBOK®?

PMBOK® служит общепризнанным стандартом в части методов управления проектами. В соответствии с этим руководством, в управлении проектами выделено 9 основных областей знаний, которыми должен обладать руководитель проекта:

1. управление интеграцией;
2. управление содержанием проекта;
3. управление сроками выполнения проекта;
4. управление проектными затратами;
5. управление качеством;
6. управление трудовыми ресурсами;
7. управление коммуникациями;
8. управление рисками;
9. управление закупками.

Содержание всех перечисленных областей знаний хорошо определено в РМВОК®. Вместе с тем, к ним следовало бы добавить такие области, как общий контроль проектов со стороны высшего руководства организации, управление с использованием ОУП, управление портфелем проектов. Эти вопросы сейчас интенсивно прорабатываются. Если организация будет просто следовать руководящим указаниям РМВОК®, то управление проектами, безусловно, со временем будет более совершенным. Но насколько быстро это произойдет, остается под вопросом.

Если РМВОК® не будет дополнен руководящими указаниями по перечисленным трем направлениям, то в организациях сохранится изолированность подразделений и служб в работе над проектами. Поэтому необходимость усиления внимания РМІ к проблемам ОУП становится все более актуальной.

## **ПОИСК СОГЛАСИЯ МЕЖДУ ОУП, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РМІ И СОДЕРЖАНИЕМ РМВОК®**

Сейчас в локальных сетях многих компаний существуют сайты ОУП, на которых представлены методики управления проектами и шаблоны документов, созданные на основе РМВОК® и рекомендаций РМІ. Эти сайты способствуют распространению знаний в области управления проектами внутри организаций и существенно сокращают потребности в специальном обучении сотрудников.

Те ОУП, которые стремятся доказать свою полезность для организации и завоевать признание со стороны внутренних потребителей их услуг, поступают совершенно правильно, когда увязывают свою деятельность с рекомендациями РМІ/ РМВОК®, и поддерживают модель стоимости. Со временем, даже в организациях, сотрудники которых не обладают достаточным уровнем зрелости в части управления проектами, роль ОУП будет больше смещаться с функций надзора за проектами в сторону консультирования их исполнителей. Растущая заинтересованность потребителей, ориентированных в своей работе на документы РМІ, в услугах ОУП становится залогом устойчивого присутствия офисов в организациях на годы вперед.

## РЕЗЮМЕ

Для ОУП очень важно располагать признанными на международном уровне образцами для подражания, которыми они могли бы воспользоваться при создании тех моделей, которыми они руководствуются в своей деятельности. В настоящее время ОУП пребывают еще только в ожидании подобных примеров, появления которых следует, скорее всего, ожидать в виде стандартов PMI. Сейчас в рамках PMI существует ряд дочерних объединений, подобных PMO SIG ([www.pmi-pmosig.org](http://www.pmi-pmosig.org)) или Metrics SIG ([www.metsig.org](http://www.metsig.org)), которые на общественных началах пытаются выявить, в каких стандартах нуждаются ОУП, и разрабатывают эти стандарты. Эти группы вносят посильный вклад в совершенствование работы ОУП на предприятиях, но, тем не менее, требуется большее внимание этой проблеме со стороны PMI в целом.

Было бы полезным, чтобы все существующие в разных странах ОУП опирались в своей работе на какую-либо централизованную ассоциацию по управлению проектами. На эту роль лучше всего подходит PMI как крупнейшее объединение специалистов, действующее в этой области. Потребность во взаимодействии ОУП с PMI очевидна, и обе стороны обязаны найти точки соприкосновения. Можно надеяться, что PMI сумеет разработать такое технико-экономическое обоснование потребности предприятий в ОУП, на которое последние могут опереться. ОУП очень нуждаются в подтверждении правильности того, чем они занимаются, им требуется источник стандартов, регламентирующих их деятельности, столь же влиятельный, как PMI. Авторы надеются на то, что книги, подобные той, что они предлагают вниманию читателей, по мере обсуждения их содержания, сумеют в какой-то мере заполнить существующий пробел в знаниях, относящихся к работе ОУП.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 24.1. Что требуется от PMI для оказания помощи ОУП?
- 24.2. Каково значение PMBOK® для ОУП?
- 24.3. Metrics SIG, существующие в PMI на общественных началах ?
- 24.4. Насколько важно для ОУП иметь в своем составе сертифицированных специалистов по управлению проектами?

## **Часть 4. ВНЕДРЕНИЕ ОУП**



## **Глава 25. СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ РУКОВОДСТВУ ПРЕДПРИЯТИЯ О СОЗДАНИИ ОУП**

В данной главе содержится образец предложения руководству о создании на предприятии ОУП с соответствующими обоснованиями. При этом предполагается, что сторонники ОУП уже проделали необходимую подготовительную работу, проведя презентацию необходимости создания офиса, используя для этого материалы, изложенные в данной книге и, в частности, рекомендации главы 26, в которой описано содержание презентации ОУП руководству предприятия. Разработанное предложение должно стать официальным письменным документом, с подачи которого начинается формализованная процедура создания ОУП как самостоятельного проекта организации.

### **СОДЕРЖАНИЕ ПИСЬМЕННОГО РЕЗЮМЕ ДЛЯ РУКОВОДСТВА**

Настоящее предложение имеет своей целью получение поддержки усилий, направленных на повышение окупаемости проектов, выполняемых организацией и направленных на достижение ее целей, со стороны руководства предприятия. Правильный выбор проектов, отвечающих целям организации и всех заинтересованных в ее деятельности сторон, ускорение процессов их выполнения способны принести предприятию многие миллионы долларов прибыли. Для этого требуется создать в организации офис управления проектами (ОУП), решающий следующие основные задачи.

- 1. Формирование портфеля проектов, утвержденного руководством, с установленными приоритетами входящих в него проектов.** Управление портфелем проектов должно осуществляться при видимой поддержке со стороны руководства предприятия. Портфель проектов должен служить основой для принятия управленческих реше-

ний всеми руководителями проектов и распорядителями ресурсов, а также для распределения ресурсов в соответствии с принципами, утвержденными руководством предприятия. Все подразделения и службы предприятия обязаны наполнять портфель проектов необходимыми данными. Общая база данных, относящаяся к портфелю проектов, будет служить основой для предоставления всем руководителям и менеджерам отчетов, служащих основой для выработки и принятия соответствующих решений.

2. **Создание на предприятии необходимой базы знаний и навыков для повышения производительности при выполнении проектов.** Структура ОУП, действующего при поддержке руководства предприятия, способствует увеличению возможностей его менеджмента в достижении целей организации посредством более быстрого и эффективного выполнения проектов. Менеджеры смогут эффективно использовать данные о ходе выполнения проектов и применять имеющиеся в распоряжении ОУП средства для повышения производительности работ по проектам и управлению ими при постоянно изменяющемся содержании портфеля проектов
3. **Отслеживание и анализ портфеля проектов, повышение его эффективности и ведение отчетности.** Предполагается использовать эффективные средства, позволяющие собирать необходимые данные без траты лишнего времени, отслеживать ход выполнения проектов и предпринимать необходимые действия по управлению основными инвестициями с предоставлением стратегических и тактических данных о ходе выполнения проектов всем заинтересованным сторонам.
4. **Замена неэффективных методов и процессов управления проектами современными и проверенными на практике методами, средствами и процессами.** Для обеспечения распространения передового опыта управления проектами внутри организации и обмена содержательной информацией необходимо, чтобы на предприятии существовали единые подходы и методология в этой области.
5. **Повышение отдачи от обучения и повышения квалификации сотрудников в области управления проектами.** Решение этой задачи способствует повышению возможностей предприятия в части управления проектами путем оценки существующего уровня квалификации руководителей и исполнителей проектов, анализа собранной информации и разработки программ обучения и повышения квалификации, нацеленных на устранение выявленных слабостей и недостатков.

#### **6. Внедрение справочной службы в области управления проектами.**

Для своевременного обеспечения пользователей достоверной информацией, необходимой для управления проектами, должны применяться соответствующие компьютерные средства. Программные средства, которыми владеет ОУП, и соответствующая справочная служба по их применению поможет пользователям получать соответствующим образом документированные методики и необходимую поддержку для их практического применения.

## **Раздел 1. ОБОСНОВАНИЕ**

### **ОБЩИЕ ЦЕЛИ ПРОЕКТА**

Внедрение ОУП позволит увеличить на \_\_\_\_% прибыль на вложенный капитал от портфеля проектов, стоимостью \$ \_\_\_\_ млн.

### **ИСТОРИЯ ВОПРОСА**

Предприятие в настоящее время ищет пути усиления своих возможностей в части выполнения проектов, имеющих стратегическое значение для обеспечения его жизнеспособности. Потребность в отыскании подобных путей обусловлена:

- отсутствием эффективных способов согласования между собой основных стратегических проектов предприятия во избежание срывов сроков их выполнения;
- частыми изменениями приоритетов проектов, влекущими за собой постоянные срывы графиков их выполнения;
- неспособностью предприятия выполнять достаточное число проектов, действительно необходимых для обеспечения конкурентоспособности и общей экономической ситуации на рынках;
- постоянными срывами сроков выполнения и перерасходами бюджетов проектов.

## ЦЕЛИ

1. Создание условий для формирования сбалансированного портфеля проектов, который, будет отвечать целям предприятия, утвержденным руководством.
2. Внедрение процессов и процедур, необходимых для управления проектами, входящими в портфель предприятия, и установления для них приоритетов, для сбора необходимой информации, отслеживания, анализа и совершенствования выполнения проектов, ведения необходимой отчетности.
3. Повышение темпов и качества выполнения проектов.
4. Обеспечение способности предприятия выполнять большее число проектов без привлечения дополнительных ресурсов.
5. Обеспечение руководства всей необходимой информацией для принятия решений в отношении выбора состава выполняемых проектов и управления ими.

## СОГЛАСОВАННОСТЬ СО СТРАТЕГИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- Внутренние перспективы: более эффективное управление активами предприятия.
- Совершенство производственных процессов: повышение эффективности организационных процессов и технологического уровня предприятия.
- Обучение и развитие: повышение качества управления, ориентированного на конечный результат, и процессов выработки и принятия решений, улучшение коммуникаций и обмена знаниями внутри организации.

## ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ (отметить)

<input checked="" type="checkbox"/> Увеличение прибылей	<input checked="" type="checkbox"/> Снижение затрат	<input type="checkbox"/> Соответствие законодательству
<input checked="" type="checkbox"/> Повышение производительности	<input checked="" type="checkbox"/> Снижение рисков	<input type="checkbox"/> Поддержка управления

## Раздел 2. СОДЕРЖАНИЕ

### СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ ОУП

- Выявление минимальной потребности в данных для составления графиков проектов.
- Выработка и документальное оформление наиболее эффективных методов управления и представление их на легко доступном веб-сайте.
- Определение минимально необходимого объема данных для информационного обеспечения портфеля проектов.
- Сбор и анализ исходных данных, и составление отчета о первоначальном состоянии портфеля проектов организации.
- Формирование Совета по управлению проектами и обеспечение проведения его первого заседания.
- Создание библиотеки руководящих документов по управлению проектами, доступной для всех руководителей и исполнителей проектов, их спонсоров, руководителей предприятия и распорядителей ресурсов.
- Разработка и внедрение процессов, помогающим всем руководителям проектов в обеспечении соответствия результатов проектов минимальным требованиям.
- Подбор и прием на работу сотрудников ОУП, способных обеспечить эффективную поддержку управления проектами в организации.
- Внедрение необходимых процессов обучения, тренировки и повышения квалификации сотрудников предприятия в части управления проектами.

### АНАЛИЗ ПОСЛЕДСТВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Описание последствий создания ОУП для всех заинтересованных сторон содержится в табл. 25.1.

**Таблица 25.1** Последствия создания ОУП для различных заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Последствия создания ОУП для заинтересованных сторон
Руководители всех уровней, включая генерального директора, ИТ-директора, финансового директора	Получение в реальном времени обобщенных данных о распределении ресурсов и капиталов между проектами, что позволяет им принимать более обоснованные решения и рассматривать при планировании различные сценарии причинно-следственных связей. Руководители получают более точную информацию об ограничениях по срокам выполнения и изменениях содержания проектов. Они получают возможность устанавливать приоритеты для всех проектов организации
Проектные офисы	Получают доступ к процессам, обзору портфеля их набора проектов и детальному анализу распределения ресурсов между ними
Руководители проектов	Повышение квалификации в области управления проектами, применение типовых жизненных циклов проектов, методов планирования и составления графиков проектов, получение помощи в решении проблем ресурсного обеспечения, в отслеживании разрешения проблем и сотрудничество с ОУП. Все это будет способствовать сокращению числа случаев превышения установленных сроков выполнения проектов и проектных затрат. Большинство руководителей проектов потребует обучение для обеспечения более полного использования ими возможностей программных средств, предоставляемых ОУП. Значительно усилится помощь со стороны спонсоров проектов, улучшится взаимодействие с функциональными службами и подразделениями
Члены команд исполнителей проектов	Получат помощь и поддержку в улучшении результатов их работ по проектам. Они смогут лучше понимать взаимосвязи между выполняемыми ими работами и целями предприятия. Им не придется самостоятельно принимать решения о приоритетности тех или иных работ. Будут устранены барьеры между функциональными подразделениями, в которых работают исполнители, что поможет повысить интенсивности потока проектов и их качество
Распорядители ресурсов	Для них станут яснее приоритеты отдельных проектов, сократится число конфликтов с руководителями проектов.

## **ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УСПЕШНОСТЬ ПРОЕКТА**

- Поддержка ОУП со стороны руководителей всех уровней.
- Повышение уровня квалификации сотрудников всех уровней в области управления проектами.
- Реклама качества работы ОУП, его услуг и применяемых офисом методов и средств.
- Приобретение или создание качественных программных продуктов для автоматизации управления портфелями проектов и отдельными проектами.
- Эффективное обучение пользователей этим программным средствам
- Ответственность руководства за состояние портфеля проектов организации.

## **Раздел 3. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ ОУП**

### **ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ**

Команда исполнителей из пяти наиболее опытных руководителей проектов должна собрать исходные данные, выбрать и внедрить все необходимые для начала работы ОУП средства управления проектами и структуры данных. Это позволит команде исполнителей далее сосредоточиться на программных и аппаратных средствах, необходимых для придания управлению проектами в масштабах организации требуемых строгости и дисциплины.

### **ИЗУЧЕННЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ**

- Продолжить управлять проектами прежними способами, то есть в отсутствие общей организационной структуры и единых методов. Эта альтернатива отклонена, поскольку предлагаемое решение о создании ОУП способно принести организации \$ \_\_\_ млн. дополнительной прибыли.

- Создание минимальной инфраструктуры, то есть начать с назначения одного руководителя всех проектов без организации официального ОУП и без использования каких-либо дополнительных программных средств. Эта альтернатива отклонена, поскольку объем работы, выполняемой этим руководителем, составляет несколько человеко-лет. Кроме того, три члена команды, проводившие оценку требующихся инвестиций в приобретение необходимых программных средств, пришли к выводу об абсолютной обязательности их наличия в организации для достижения стоящих перед нею целей.
- Создание временной инфраструктуры, то есть организация временно-го ОУП с последующим его роспуском после достижения первоначально установленных целей. Эта альтернатива отклонена в связи с убежденностью авторов предложения в том, что ОУП будет и дальше приносить пользу организации, обеспечивая значительное повышение окупаемости инвестиций в проекты за счет их лучшего исполнения. Вместе с тем, окупаемость инвестиций должна служить одним из критериев, используемым руководством организации для постоянной оценки эффективности работы ОУП.

## ДОПУЩЕНИЯ И ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

1. Руководители проектов, не обладающие должной квалификацией, будут обязаны пройти цикл обучения новым методам и средствам в области управления проектами.
2. Все руководители проектов, участвующие в управлении портфелями проектов, должны следовать наставлениям ОУП, включая применение в качестве инструмента управления стандартного пакета программных средств, которым располагает офис.
3. Все подразделения организации обязаны будут использовать этот пакет для ведения отчетности о состоянии и ходе выполнения важнейших проектов.
4. Средства управления проектами и возможности для их изучения должны быть доступны всем исполнителям на любом уровне. Руководители подразделений должны понимать необходимость подобного обучения подчиненных.
5. Функциональные возможности программного обеспечения ОУП обеспечивают решение всех задач управления проектами предприятия.



6. Персонал ОУП разделяет взгляды руководства на ведение бизнеса и совершенствует процессы выполнения проектами в интересах достижения целей организации.

## ПРЕПЯТСТВИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОУП

- Отсутствие квалифицированных исполнителей для реализации проекта создания ОУП.
- Необходимость решения задачи наиболее полного учета потребностей всех функциональных подразделений без ущерба для интересов организации в целом.
- Привлечение функциональных подразделений к проведению предлагаемых ОУП подходов и средств управления проектами.

## ОЖИДАНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Перечислены в табл. 25.2.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Устав проекта приведен в приложении I, перечень участников команды исполнителей проекта и время их участия в проекте представлены в плане ресурсного обеспечения проекта (приложение II).

## ПЛАН ЗАКУПОК

Основными посредниками в ведении переговоров о закупках программных средств, необходимых для ОУП, выступили сотрудники отдела снабжения компании \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_. Ими были согласованы стоимость поставки требующихся программных средств и сопутствующих соглашений об их поддержке, обучении пользователей и консультировании. Кроме того, заключено генеральное консалтинговое соглашение с компанией \_\_\_\_\_, которая будет заниматься консультированием по вопросам внедрения ОУП, разработкой программ обучения и консультированием руководителей проектов. По мере необходимости будет продолжена оценка альтернативных вариантов приобретения программных средств, в которых будет возникать потребность.

**Таблица 25.2** Ожидания заинтересованных сторон, связанные с внедрением ОУП в организации

Заинтересованные стороны	Ожидания
Руководители всех уровней, включая генерального директора, ИТ-директора, финансового директора	Своевременное получение отчетов, предложений и информации о состоянии портфелей проектов, содержащих точные и действительно необходимые данные для совершенствования процессов принятия решений и реализации стратегических целей организации. При этом создание офиса потребует минимальных нагрузок на бюджет организации
Проектные офисы	Улучшение возможностей для контроля распределения ресурсов организации, создание условий для дальнейшего повышения квалификации и уровня знаний руководителей проектов, для накопления опыта, почерпнутого при реализации предыдущих проектов. Проектные офисы также ищут поддержки внутри организации
Руководители проектов	Получение более стабильных и современных средств и методов планирования и активного управления проектами. Они смогут создать вокруг выполнения проектов атмосферу сотрудничества, будут способны эффективно и продуктивно контролировать ход выполнения своих проектов
Члены команд исполнителей проектов	Упрощается процедура отслеживания меры участия каждого исполнителя во всех проектах. Снимаются противоречия между основными должностными обязанностями исполнителей в их подразделениях и их обязанностями по выполнению проектных работ. (Автоматизация отчетности о трудоемкости работ по проектам поначалу увеличит загрузку исполнителей, которая впоследствии окупится большей четкостью в постановке задач и установлением разумной персональной ответственности исполнителей за своевременное выполнение порученных работ).

## ПЛАН КОММУНИКАЦИЙ

После утверждения руководством проекта создания ОУП, команда исполнителей должна будет:

- разработать пакет документов, с которыми будут знакомиться потребители услуг офиса. Этот пакет должен содержать обоснования необходимости создания офиса, ожидаемые результаты от совместной работы с ним, график работы, основные контактные данные для связи, общую характеристику офиса и т.д.;
- разработать и представить на рассмотрение сообщества руководителей проектов учебные материалы, предназначенные для их обучения применению новых программных средств, методов отчетности и стратегии ускоренного выполнения проектов;
- провести обучение пилотной группы;
- обеспечить еженедельные встречи с участниками пилотной группы с целью анализа состояния обучения и его результатов, выработки рекомендаций по совершенствованию обучения и обратных связей;
- проводить индивидуальные собеседования с руководителями проектов с целью обсуждения накопленного опыта и концепций управления проектами;
- предусмотреть регулярное рассмотрение состояния проектов, анализ портфеля проектов и выработку рекомендаций для высшего руководства в случае возникновения критических ситуаций;
- проводить регулярные встречи с участниками пилотной группы с целью обсуждения накопленного опыта совместной работы, принципов ее организации и достигнутых успехов;
- представить всем заинтересованным сторонам итоговый отчет о совместной работе ОУП с пилотной группой;
- разработать содержание веб-сайта ОУП, включая информацию о деятельности его сотрудников и рекомендации руководителей проектов в части общения с офисом (часто задаваемые вопросы, проблемы и т.д.);
- доработать пилотный пакет ознакомительной документации с учетом потребностей новых групп потребителей услуг офиса и разослать его внутри организации;

- проводить в рамках собраний подразделений ознакомление их сотрудников с работой ОУП;
- координировать контакты с подразделениями с целью их привлечения к сотрудничеству с ОУП;
- представить результаты работы ОУП с выводами и прогнозами на совещании руководителей проектов;
- представить всем основным заинтересованным сторонам итоговый отчет в конце периода внедрения офиса.

## **ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

При выявлении потребностей в изменении первоначально установленных сроков, содержания или бюджета проекта руководитель проекта создания ОУП должен документально их оформить, зарегистрировать, представить на утверждение в Комитет управления изменениями, довести до всех основных исполнителей и еженедельно, за исключением срочных случаев, контролировать ход их реализации. При возникновении потребностей в срочных изменениях проекта их рассматривают путем проведения срочной телеконференции или совещания. Комитет управления изменениями состоит из директора ОУП, ИТ-директора и генерального директора предприятия.

Основные исполнители проекта первыми проводят анализ предлагаемых изменений, выдвигают свои вопросы и рекомендации спонсору проекта и подразделениям, участвующим в его реализации. После того, как предлагаемое изменение принято или отклонено, решение должно быть документально оформлено, а вся проектная документация приведена в соответствии с этим изменением. Процессом оформления и реализации принятого решения управляет руководитель проекта создания ОУП.

## **Раздел 4. РИСКИ**

### **МАТРИЦА ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ**

В табл. 25.3 приведены описания основных рисков, связанных с данным проектом, и планируемых командой исполнителей проекта создания ОУП действий по их предотвращению.

Таблица 25.3 Матрица идентификации рисков

Описание риска	Количественная оценка	Способы реагирования
<p>Могут возникнуть сложности с подбором основных исполнителей проекта – подразделения организации, отвечающего за проект и сторонних консультантов. Слишком большая по времени задержка с привлечением необходимых ресурсов способно задержать выполнение работ, относящихся к критическому пути графика проекта.</p> <p>Команда исполнителей проекта должна координировать свою работу с большим количеством подразделений и служб предприятия. Это может повлечь за собой срывы во взаимодействии и потерю поддержки команды исполнителей во время выполнения пилотной части и полного разворачивания проекта. Существует также риск того, что приобретаемые ОУП программные средства окажутся несовместимыми с теми, что уже имеются в функциональных подразделениях.</p>	<p>Риск со значительными последствиями.</p> <p>Риск с высокой вероятностью и серьезными последствиями.</p>	<p>Тесная работа с распорядителями ресурсов с целью оценки и удовлетворения потребностей в ресурсах. Как можно более раннее выявление потребностей ОУП в персонале, чтобы иметь достаточно времени на его подбор и привлечение. Информирование спонсора проекта о проблемах, связанных с ресурсным обеспечением и привлечение его, по мере необходимости, к их разрешению.</p> <p>Должен быть составлен детальный план продвижения и взаимодействия для поддержания связей между подразделениями. Должна быть распределена ответственность за поддержание контактов с подразделениями предприятия между членами команды исполнителей проекта. Предусмотреть в составе персонала ОУП специалистов, отвечающих за совместную работу с подразделениями по конфигурированию и внедрению программного обеспечения.</p>
<p>Отсутствие заинтересованности в проекте создания ОУП со стороны высшего руководства организации не позволит достичь или значительно снизит намеченные выгоды от создания офиса. Преимущества от внедрения ОУП также сильно уменьшатся из-за отсутствия согласия в отношении приоритетности данного проекта и его ресурсного обеспечения. Пользователи программных средств, приобретенных ОУП, могут также сопротивляться изменениям в корпоративной культуре, вытекающим из их практического применения.</p>	<p>Риск с высокой вероятностью и серьезными последствиями.</p>	<p>Поддержание контактов с функциональными подразделениями с целью выявления возникающих принципиальных проблем и планирования действий по их разрешению на уровне подразделений. Ознакомление спонсоров проекта с проблемами, возникшими в связи с непониманием руководством значения проекта и организация соответствующей презентации для высших руководителей. Внедрение ОУП не должно начинаться до тех пор, пока не будет завоевана поддержка со стороны высшего руководства. Совместная работа с подразделениями предприятия с целью выявления проблем, связанных с необходимостью изменений корпоративной культуры, планирование рассмотрений путей решения этих проблем на общих собраниях подразделений.</p>

## Раздел 5. ЗАТРАТЫ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ (ДЕТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАТРАТ И ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ СОЗДАНИЯ ОУП СОДЕРЖИТСЯ В ПРИЛОЖЕНИИ)

### РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ НА ПРОЕКТ

Сводка распределения затрат на проект создания ОУП приведена в табл. 25.4

**Таблица 25.4** Сводка затрат на создание ОУП

Категории затрат	Величины затрат, \$			
	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4
Проектные затраты:				
– внутренние трудовые ресурсы	459 701			
– внешние трудовые ресурсы	855 795			
– оборудование и программные средства	780 000			
– прочие затраты (обучение)	100 000			
<b>Суммарные затраты на проект</b>	<b>2 195 496</b>			
Текущие расходы:				
– внутренние трудовые ресурсы				
– техническое обслуживание оборудования				
Суммарные текущие расходы				
<b>Суммарные затраты</b>	<b>2 195 496</b>			

### СУММАРНЫЕ ЗАТРАТЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ НА СТАДИИ ВЫПОЛНЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ПРОЕКТА

Продолжительность стадии выполнения и контроля проекта – 17 недель.

1. Руководитель проекта (сторонний), занятость 100%, \$102 000.
2. Ведущий специалист по программному обеспечению ОУП (собственный), занятость 50%, \$34 000.
3. Специалисты по интеграции проектов (собственные, 2 чел.), занятость 50% каждый, по \$34 000 каждый.

4. Специалист по обеспечению связности систем (собственный), занятость 100%, \$68 000.
5. Координатор работ по обучению и повышению квалификации (сторонний), занятость 100%, \$74 800
6. Специалист по системам поддержки пользователей программных средств ОУП (собственный), занятость 50%, \$34 000.
7. Специалист по программному обеспечению ОУП (собственный), занятость 100%, \$34 000.
8. Ведущий специалист по управлению портфелями проектов (сторонний), занятость 100%, \$51 000.
9. Специалист по управлению портфелями проектов (собственный), занятость 50%, \$ 34 000.
10. Преподаватель/наставник по программным средствам ОУП (сторонний), занятость 100%, \$74 800.
11. Сотрудник отдела кадров (собственный), занятость 50%, \$34 000.
12. Оплата помещений, учебных пособий и оборудования – около \$100 000.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ ПРОЕКТА

Сводка составляющих экономического эффекта от проекта приведена в табл. 25.5. Значения отдельных составляющих могут быть проверены с использованием схем расчета, приведенных ниже.

**Таблица 25.5** Экономический эффект от создания и внедрения ОУП на предприятии

Виды экономического эффекта	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4
Материальный эффект				
– от внедрения стандартов управления проектами		1 920 000	1 920 000	1 920 000
– от идентификации проектных рисков и ресурсных ограничений		1 584 000	1 584 000	1 584 000
– от совершенствования процесса выполнения 60 проектов в год		7 500 000	7 500 000	7 500 000
Нематериальные выгоды от совершенствования процесса управления портфелем проектов		12 000 000	12 000 000	12 000 000
Суммарный эффект		23 004 000	23 004 000	23 004 000

**Эффект от внедрения стандартов управления проектами.** По данным Gartner Group (отчет от 1 августа 2000 г.), проекты, выполняемые в соответствии со стандартным жизненным циклом, значительно чаще завершаются в установленные сроки, в полном объеме и в соответствии с установленными бюджетами.

**Оценка экономии**

число проектов × число исполнителей × средняя часовая ставка исполнителя ×  
× число сэкономленных часов работы

Пример:

$$20 \times 10 \times 60 \times 40 \times 4 = \$1\,920\,000$$

В данном примере предполагается, что для 20 проектов удалось ускорить сроки выхода на рынок с новой продукцией в среднем на 4 недели. Безусловно, ускоренный выход с новой продукцией на рынок способен принести компании дополнительные прибыли, по сравнению с которыми размеры расчетной экономии на проектах оказываются несопоставимыми.

Способы проверки. Выполнение первоначального графика проекта, соответствие фактических затрат расчетным и содержание проекта должны отслеживаться ежемесячно.

**Эффект от идентификации проектных рисков и ресурсных ограничений.** Применение программных средств управления проектами, которыми владеет ОУП, требует от руководителей проектов анализа проектных рисков, ограничений и зависимостей проектов, их влияния на показатели компании. Применение строгих стандартов при определении целесообразности продвижения проектов по этапам жизненного цикла позволяет сократить расходы организации.

По оценкам Gartner Group, своевременное выявление рисков позволяет отменить выполнение до 20% проектов еще до их выхода на стадию исполнения. В условиях предыдущего примера предположили, что до стадии исполнения было отменено 6 проектов, а среднее время работы исполнителей, сэкономленное на каждом проекте, составило 11 недель.

**Оценка экономии:**

число проектов × число исполнителей × средняя часовая ставка исполнителей ×  
× число сэкономленных часов работы

Пример:

$$6 \times 10 \text{ чел.} \times \$60/\text{ч} \times 40 \text{ ч/нед.} \times 11 \text{ недель} = \$1\,584\,000.$$



Фактический эффект от досрочного прекращения рискованных проектов окажется несравненно выше расчетного, поскольку высвободившиеся исполнители могут быть привлечены для работы над другими проектами, что способно принести значительно больший эффект.

Способы проверки. ОУП обязан отслеживать число проектов в портфеле, прекращенных досрочно в связи с их рискованностью и отрицательными последствиями для организации.

**Эффект от совершенствования процесса выполнения проектов.** К концу 200\_ г. предприятие планирует перейти к отслеживанию 75% проектов, составляющих его портфель. В настоящее время оно отслеживает менее 50% проектов. Улучшение информационного обеспечения процесса выработки и принятия решений относительно распределения ресурсов и активов позволит добиться значительной экономии. Кроме того, отслеживание проектов позволит существенно улучшить информированность подразделений о ходе их выполнения и наладить контакты между их руководителями, что будет содействовать ускоренному выполнению проектов, входящих в портфель организации.

Оценка экономии:

Суммарный годовой бюджет портфеля  
(60 проектов) = \$150 000 000

5-процентная годовая экономия от сокращения  
продолжительности работ по проектам и сокращения затрат  
на их выполнение по сравнению с установленными в бюджете  
для портфеля проектов = \$7 500 000

Способы проверки. Руководство предприятия узнает о достижениях в совершенствовании процессов выполнения проектов из отчетов ОУП о состоянии портфеля проектов организации. Эти отчеты должны содержать обобщенные сведения, позволяющие сопоставить прогнозные оценки параметров проектов с их текущими значениями и принимать соответствующие управляющие решения.

**Эффект от установления приоритетов проектов в портфеле.** Проведя анализ портфеля проектов предприятия, ОУП обязан установить, какие проекты в нем являются наиболее приоритетными для организации. Как считает Gartner Group, «интенсивность выполнения проектов напрямую влияет на уровень удовлетворенности потребителей, на эффективность применяемых организацией информационных технологий, на ее

конкурентоспособность, размеры принадлежащей организации доли рынка и на ее прибыльность. Управление портфелями проектов должно опираться на применение набора критериев, значения которых определяются результативностью выполняемых организацией проектов».

Анализ портфеля проектов, проводимый ОУП, помогает руководству организации принимать решения об отказе от некоторых проектов, не являющихся для нее приоритетными.

Оценка экономии:

Исключение из портфеля 10 проектов со средней стоимостью \$1 200 000 в течение года соответствует общей годовой оценке экономии \$12 000 000

Способы проверки. ОУП должен применять методы управления портфелями проектов для анализа и выявления числа проектов, точно следующих установленным жизненным циклам, используя средства ежедневного управления проектами.

## **Раздел 6. ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА**

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ДАТЫ ГРАФИКА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА**

1. Дата завершения этапа планирования 03.06.200\_г.
2. Дата завершения этапа исполнения и контроля 06.11.200\_г.
3. Дата официального закрытия проекта 03.12. 200\_г.
4. Дата окончания проекта 03.12.200\_г.

## **РЕЗЮМЕ**

Технико-экономическое обоснование создания ОУП на предприятии должно устанавливать функциональные возможности офиса, выгоды от его создания, необходимые для этого затраты и сроки. После того, как будут оценены затраты на создание ОУП, включая текущие расходы на его содержание в оставшуюся часть финансового года, эта оценка становится базой для определения экономического эффекта, создаваемого ОУП для организации.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 25.1. Поясните, какие финансовые преимущества создает ОУП для организации путем управления портфелями проектов?
- 25.2. Предложение руководству организации о создании ОУП содержит ряд предположений и допущений относительно источников ожидаемой экономии, обеспечиваемой офисом для предприятия. Насколько реальны эти предположения?
- 25.3. Предположим, что руководство согласилось с Вашим предложением о создании ОУП, настаивает на том, чтобы этим проектом занимался всего один человек вместо запрашиваемых пяти. Как Вы поступите в подобной ситуации?
- 25.4. В приведенном примере график создания ОУП рассчитан на шесть месяцев. Почему именно такой срок представляется привлекательным для руководства?
- 25.5. Перечислите как, по Вашему мнению, способен ОУП повлиять на работу руководства организации, руководителей проектов и распорядителей ресурсов.
- 25.6. Какие отрицательные последствия может, по мнению руководителей проектов, принести для них создание ОУП? Как ОУП может развеять эти опасения?

## **Глава 26. ЗАВОЕВАНИЕ ОУП ПОДДЕРЖКИ И УЧАСТИЯ РУКОВОДСТВА**

---

### **ВВЕДЕНИЕ**

Создание и внедрение ОУП на предприятии должно происходить при полной поддержке и заинтересованном участии всего руководящего состава организации. В противном случае ОУП будет обречен на неудачу и забвение. Такая поддержка со стороны руководства необходима по ряду причин.

- Именно руководители всех уровней служат главным источником проблем, возникающих при одновременном выполнении многочисленных проектов. Без их понимания и поддержки ОУП никогда не будет способен разрешить постоянно возникающие конфликты вокруг распределения ресурсов между проектами и пересмотра установленных для них приоритетов.
- Для того, чтобы ОУП мог успешно справляться со всеми аспектами своей деятельности, он безусловно нуждается в поддержке со стороны всех функциональных подразделений, с которыми совместно работает.
- Никакое осмысленное управление проектами невозможно без участия высших руководителей предприятия.

Все сказанное не означает, что успешный ОУП не может быть учрежден одним из функциональных подразделений. Но при этом необходимо четко определить, что в данном случае подразумевается под таким подразделением. Оно обязано нести всю полноту ответственности за расходы и доходы, по крайней мере, одного из отделений компании, управляя его финансами, продажами, маркетингом, инженерными и ИТ-службами, текущими операциями. Если в этом подразделении отсутствуют перечис-

ленные службы, работающие совместно с ОУП, то в нем никогда не станет возможным справиться с постоянными конфликтами из-за ресурсов и проблемами управления многочисленными проектами.

Получив предложение о создании ОУП, высшие руководители будут сравнивать его с другими способами расходования денежных средств и ресурсов на совершенствование деятельности организации. Поэтому предложение о создании ОУП должно быть составлено таким образом, чтобы убедить руководство в том, что именно такой шаг представляет наилучшие шансы для развития компании по сравнению с другими направлениями инвестиций.

Обычно руководителей предприятия мало интересуют любые рассуждения о применении стандартизованных методов, совершенствовании управления проектами, сертификации и других, чисто профессиональных вопросах, если они не видят четкой связи между ними и целями организации. Тогда какие аргументы в пользу совершенствования методов управления проектами способны привлечь внимание руководства? Имеющийся практический опыт доказывает, что такими аргументами могут быть:

- сокращение сроков выхода на рынок с новой продукцией на 20-30%<sup>\*</sup>;
- увеличение числа выполняемых организацией проектов без привлечения дополнительных ресурсов на 25-30%<sup>\*\*</sup>;
- сокращение средней продолжительности выполнения проектов на 25-50%<sup>\*\*\*</sup>;
- обеспечение успешного завершения 90% проектов с удвоением получаемой прибыли<sup>\*\*\*\*</sup>;
- повышение продуктивности НИОКР на 50%<sup>\*\*\*\*\*</sup>.

Все перечисленные результаты могут быть легко трансформированы в основные показатели работы любой организации, включая некоммерче-

<sup>\*</sup> См. веб-сайт Performance Measurement Group, LLC ([www.pmgbenchmarking.com](http://www.pmgbenchmarking.com)), на котором представлено несколько статей с результатами анализа более 1000 проектов разработки новой продукции. Приведенные данные заимствованы из статьи «Better Project Management Practices Drop Time-to-Market 20-30%», *Signals of Performance*, 2(1).

<sup>\*\*</sup> См. примеры, содержащиеся в книге Harold Kerzner, Ph.D., *Project Management, A Systems Approach*, 8<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, New York, 2003. Глава, посвященная критическим цепочкам.

<sup>\*\*\*</sup> Примеры, приводимые Performance Measurement Group.

<sup>\*\*\*\*</sup> Performance Measurement Group, «Pipeline/Portfolio Best Practices Yield Higher Profits», *Signals of Performance*, 3(1).

<sup>\*\*\*\*\*</sup> *Insight Magazine*, Summer/Fall 2001, «How to Boost R&D Productivity by 50%».

ские. Вместе с тем, подобные цифры и примеры не всегда способны убедить руководство. Простые ссылки на примеры из практики других организаций не обязательно означают, что компания сумеет добиться таких же результатов.

Напротив, если начать презентацию руководству предложения о создании ОУП с подобных иллюстраций, то легко добиться прямо противоположного результата. Неподготовленные слушатели, которым сообщают цифры, о которых шла речь выше, могут легко усомниться в их достоверности или пригодности для конкретной компании. Очень часто при этом раздаются замечания о том, что «организации, на которые ссылается докладчик, принципиально отличаются от нашей компании», или что «эти данные наверняка сфабрикованы, т.к. невозможно добиться таких результатов».

Но подобные возражения не должны обескураживать докладчика. Просто ему не следует начинать любую презентацию с попыток убедить руководство, какая прекрасная жизнь наступит в компании, если оно согласится инвестировать средства в создание ОУП. Такой подход способен убить любое предложение.

## **ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЛ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Первым шагом к завоеванию поддержки со стороны руководства должны быть примерно часовые беседы с каждым из руководителей функциональных служб и подразделений, в ходе которых необходимо обсудить и получить ответы на ряд простых вопросов.

1. Какие самые крупные проблемы они видят при выполнении проектов в организации? Что препятствует решению трех главных задач при выполнении проектов -- завершению в назначенный срок, в полном объеме и в пределах выделенного бюджета? В результате может быть быстро составлен перечень существующих ограничений при выполнении проектов, который, вероятно, будет походить на тот, что приведен в табл. 26.1. Необходимо также поинтересоваться тем, как долго существуют отмеченные проблемы. Ответы на эти вопросы убедят Вас в том, что мнения большинства руководителей о существе проблем при выполнении проектов во многом совпадают.
2. Какие убытки несет организация в результате наличия указанных проблем, или какой выигрыш даст их разрешение? Ответы на этот

вопрос помогут в составлении финансового обоснования полезности ОУП. При этом следует стремиться получить осязаемые оценки в денежном выражении.

3. Почему, по мнению руководителей, эти проблемы никогда не удастся решить? Нужно быть готовым к тому, что придется услышать немало рассуждений руководителей на этот счет. При этом, возможно, они сумеют докопаться до самых корней проблем. Эта информация очень важна для подготовки обоснования целесообразности создания ОУП с последующей его презентацией руководству. Необходимо учитывать то, что существующие проблемы являются глубоко укоренившимися и что большинство из них имеют своей главной причиной отсутствие в организации комплексного подхода к управлению проектами. Скорее всего, выяснится, что некоторые руководители уже пытались решать эти проблемы, но потерпели неудачу. В результате они пришли к выводу о том, что эти проблемы неразрешимы, и в самой природе человека заложено неумение хорошо работать над проектами.

Получив необходимые исходные данные в процессе таких собеседований, можно приступать к подготовке презентации предложения о создании ОУП. Презентация должна быть организована таким образом, чтобы с самого начала овладеть вниманием участников и вызвать у них энтузиазм в отношении необходимости создания ОУП в организации.

---

**Таблица 26.1** Типичные претензии руководителей к проектам

---

1. Большинство проектов завершается позже установленной первоначально даты.
  2. Проекты занимают слишком долгое время.
  3. Приоритеты проектов меняются слишком часто, а руководители подразделений не имеют возможности контролировать этот процесс.
  4. Руководителям приходится постоянно сражаться за выделение ресурсов.
  5. Информация о проектах неточна или вообще отсутствует.
  6. Выполняются не те проекты, какие следует.
  7. Некоторые проекты, на которые затрачены большие средства, прекращаются до получения нужных результатов или их результаты складываются на полку и не внедряются.
  8. Слишком велико число переделок проектов.
  9. Низка окупаемость проектов.
  10. Работники чрезмерно загружены.
-

## ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ РУКОВОДСТВУ

Для успешного представления предложения о создании ОУП руководству должно быть подготовлено подробное введение в существо проблемы и тщательно отрепетирована сама презентация, в ходе которой должно быть предусмотрено необходимое время для ответов на все возникшие вопросы. По оценкам авторов, такая презентация потребует занять руководителя примерно на три часа. При этом они должны понимать, что речь идет о принципиальном изменении подходов организации к выполнению всех проектов с далеко идущими последствиями.

В ходе презентации должны быть затронуты следующие основные темы:

1. Существующие проблемы в управлении проектами. Необходимо показать руководителям, что существует много общего в тех проблемах, с которыми они сталкиваются. Каждому из них приходилось иметь дело, по крайней мере, с некоторыми из рассматриваемых проблем. При этом не следует пытаться указывать на конкретных виновников этих проблем.
2. Цена существующих проблем. Необходимо располагать количественной информацией о затратах или ущербе, которые несет организация от всех проблем, которые упоминались руководителями подразделений в предварительных собеседованиях. Если нет должной уверенности в том, как определить «цену» каждой проблемы, то соответствующие сведения могут быть получены из статей, опубликованных на уже упоминавшемся выше сайте Performance Measurement Group. Целесообразно обобщить все данные по отдельным проблемам и привести руководителям цифры, указывающие возможную суммарную экономию от их решения. Возможно, эти цифры станут лучшим аргументом в пользу создания ОУП. Заметим, что, в отличие от пустых рассуждений о результатах, достигнутых в других организациях, эти цифры являются простым обобщением того, какой ущерб компании наносят имеющиеся проблемы в управлении проектами.
3. Связь проблем, отмеченных руководителями, с общими корневыми причинами. Необходимо показать руководителям, что все описанные ими ранее проблемы возникли не случайно, и продемонстрировать, каким образом каждая из них связана с некоторыми другими, более глубокими проблемами. При этом надо соблюдать особую осторожность и не указывать пальцем на определенных руководителей, как



на виновников этих базовых проблем. Более подходящими представляются утверждения, выдержанные в духе недоумения тем, что, при наличии в организации очень толковых руководителей и очень квалифицированных исполнителей, указанные проблемы так долго остаются нерешенными. Естественно, возникает вопрос, что препятствует их решению? Для получения ответа на него, следует выбрать две-три из выявленных проблем и на их примере доказать, что в основе каждой из них определенный серьезный конфликт, который невозможно разрешить без применения комплексного подхода. На рис. 26.1 и 26.2 показаны два таких примера.

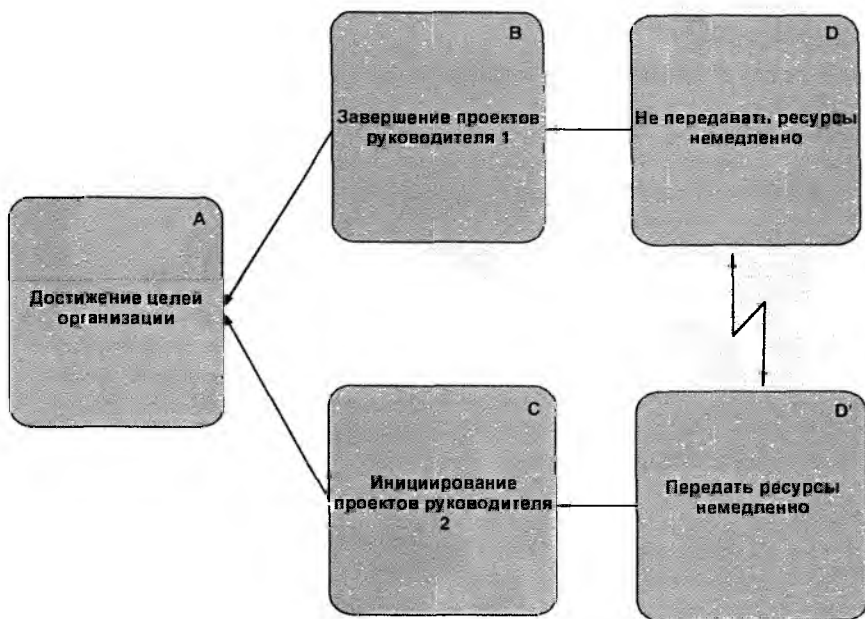
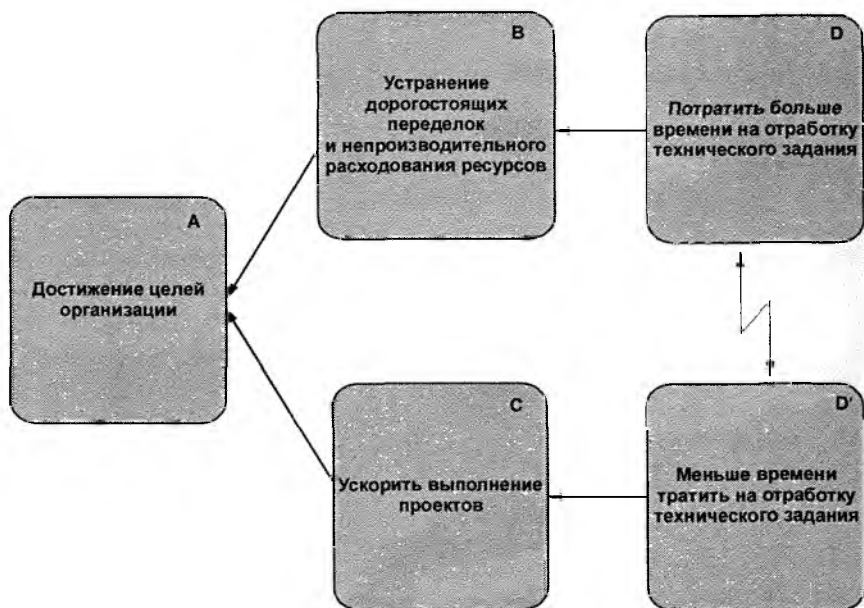


Рисунок 26.1 Ресурсный конфликт между проектами

Ресурсный конфликт (рис. 26.1). С подобными конфликтами сталкиваются все руководители, стремящиеся к достижению целей компании. Ради этого они инициируют новые проекты или требуют завершения уже запущенных проектов к назначенным срокам. Иными словами, у каждого руководителя есть собственные, вполне обоснован-

ные потребности, исходя из которых они требуют выделения соответствующих ресурсов. Поскольку среди этих ресурсов всегда находятся такие, которыми компания обладает в ограниченном количестве, то возникают конфликты относительно того, на какой проект такие ресурсы должны быть выделены в первую очередь. Авторы предложения о создании ОУП должны быть готовы привести конкретные примеры подобных конфликтов, существующих в компании, и показать, что они возникают постоянно.

Конфликт, связанный с переделками выполненных работ (рис. 26.2). Для достижения стоящих перед компанией целей, необходимо выполнить два условия.



**Рисунок 26.2** Что лучше – больше времени тратить на отработку технического задания или на последующие переделки проекта

Во-первых, следует избавиться от дорогостоящих переделок уже выполненных работ по все проектам в результате допущенных ошибок, которые ведут к пустой трате дорогих ресурсов времени и средств. В

то же время, почти каждый проект приходится выполнять в условиях спешки, поскольку для достижения целей компании необходимо, чтобы все проекты выполнялись как можно быстрее. Если обратиться к конфликтной диаграмме на рис. 26.2, то видно, что противоречие существует не на уровне задач, указанных в блоках В и С, а в том, сколько времени затрачивается на разработку технического задания на проект. Профессионалы постоянно предупреждают о том, что, во избежание последующих переделок проекта, требуется больше усилий тратить на разработку технического задания. Но для этого требуется больше времени, а руководители имеют обыкновение подталкивать исполнителей, требуя от них скорейших результатов.

Подобные разъяснения существующих в компании проблем имеют своей целью доказать, что, как правило, у них нет определенных виновников. Все дело в существующей системе, которая требует исправлений. Тогда что же является корнем всех проблем? Таким корнем служит существующая в компании практика раздельного управления проектами. Объяснению связей между таким подходом к управлению проектами и существующими в организациях проблемами посвящена первая часть этой книги. Тем не менее, ниже будет приведено более сжатое их изложение.

4. Далее полезно провести имитационное моделирование одной из пространственных проблем, чтобы показать ее последствия для организации. Ниже рассмотрен один из любимых авторами примеров подобной имитации многопроектной среды, когда выбирается три одновременно выполняемых проекта и рассматривается только один аспект раздельного управления ими, приводящего к многозадачному режиму работы исполнителей.

Вернемся к рис. 26.1 и поставим себя на место распорядителя ресурсов, попавшего в подобную конфликтную ситуацию. Для большей конкретности пусть таким распорядителем будет руководитель ИТ-службы, под началом которого имеется некоторый критический ресурс – специалисты, участие которых требуется сразу в нескольких проектах. Работы по этим проектам хватит на десятилетия, но в Вашем распоряжении имеется всего 1 или 2 подобных специалиста. Вице-президент по финансам требует, чтобы их выделили на разработку новой системы управления финансами, вице-президент по конструкторским работам желает, чтобы они работали над повышением производительности конструирования и занялись внедрением новых аппаратных и программных средств автоматического проектирования, а

вице-президент по производству затеял внедрение новой системы MRP, в чем также должны участвовать эти специалисты.

Руководитель ИТ-службы ежедневно получает гневные обращения от каждого из вице-президентов, требующих реального прогресса в выполнении их проектов. Как он вынужден поступить в подобной ситуации? Он просто разбивает рабочее время исполнителей на три части, заставляя их поочередно заниматься каждым из проектов. Все вице-президенты наблюдают определенное продвижение вперед по их проектам, но это движение происходит очень медленно, заметно отставая от плановых темпов выполнения каждого из проектов.

Для имитации подобной проектной ситуации авторы используют три тарелки с горошинами, каждая из которых соответствует одному проекту. Затем из числа участников презентации отбирают пять человек, которым предлагается, поочередно переходя от тарелки к тарелке, забирать из нее строго определенное число горошин. Таким образом, имитируется многозадачный режим работы, когда исполнитель, выполнив часть работы по одному проекту, переключается на следующий. В зависимости от принятой в организации корпоративной культуры участниками эксперимента становятся либо руководители подразделений, либо руководители проектов. Бывает, что и те, и другие выступают в роли наблюдателей, а эксперимент проводят ассистенты. Каждый эксперимент или «проект» хронометрируют. Первая имитация, в которой многозадачный режим плохо организован, занимает, вместе с объяснениями задачи, около получаса. После того, как первая имитация завершена, авторы предлагают участникам презентации оценить, насколько, по их представлениям, может быть ускорено выполнение проектов, если правильно организовать многозадачный режим работы исполнителей. Поскольку большинство присутствующих исполнителей убеждено в том, что многозадачность хороша тем, что позволяет загрузить полностью все имеющиеся трудовые ресурсы, то обычно их оценки находятся в пределах 10%.

Затем проводят вторую имитацию, правильно организовав работу исполнителей, и оказывается, что ускорение проекта оказывается сильно большим, чем 10%. На деле подобная имитация заставляет многих руководителей пересмотреть свои подходы к распределению работ между подчиненными.

5. Теперь можно переходить непосредственно к предложению о создании ОУП. Имитация многозадачного режима работы исполнителей проекта служит отличной отправной точкой для доказательства необ-

ходимости централизованного управления в многопроектной среде и демонстрации тех возможностей, которые такой подход предоставляет организации. При этом следует поочередно вернуться к каждой из рассмотренных ранее проблем и показать, как предлагаемый ОУП будет способствовать ее разрешению. Необходимо доказать руководителям, что эти решения будут достигнуты без заметных отрицательных последствий для них. Далее, надо обязательно перечислить, какие задачи будет решать ОУП в первое полугодие своего существования, и показать, что он будет действовать на условиях самоокупаемости. Еще одним вопросом, способным заинтересовать руководителей, является предлагаемая система оценки работы ОУП, если в ней будут использованы критерии, которые хорошо согласуются с уже применяемыми руководством показателями работы организации в целом и отдельных ее подразделений.

6. Обсуждение. Для обсуждения предложения следует выделить не менее трети времени, отведенного на презентацию. Во время дискуссии могут быть высказаны предложения по альтернативным способам решения поставленных проблем, которых не следует пугаться или игнорировать. Зачастую оказывается, что предложения, на первый взгляд кажущиеся альтернативными, могут и должны быть реализованы при создании ОУП.
7. Заключительное слово. В нем следует напомнить руководителям о тех возможностях, которые создает для организации реализация предложения о создании ОУП. После этого необходимо вручить им само предложение в письменном виде и копии статей, в которых содержатся аргументы в пользу создания ОУП, и предложить взять некоторое время на размышление перед принятием окончательного решения. Необходимо уделить время в перерывах презентации или сразу после ее окончания на встречи с отдельными участниками для обсуждения их замечаний и соображений.

## **СВЯЗЬ МЕЖДУ СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКОЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ВОЗНИКАЮЩИМИ ПРИ ЭТОМ ПРОБЛЕМАМИ**

Обратимся теперь к рис. 26.3 и 26.4, на которых представлены причинно-следственные диаграммы, применяемые для выявления корневой причины большинства проблем управления проектами. Их следует читать

снизу-вверх, вставляя операторы «если – то» между блоками. Эти диаграммы, конечно, предельно упрощены, но очень хорошо объясняют, почему существующая практика управления проектами во многих организациях порождает многочисленные проблемы.

На рис. 26.3 анализ начинают с констатации факта, что современная практика управления проектами, принятая в организации, рассматривает каждый проект как самостоятельное, изолированное от других предприятие. В результате, каждый проект иницируют без учета того, располагает ли организация достаточными ресурсами для его выполнения. Поскольку еще ранее было установлено, что в организации имеются некоторые критические ресурсы, возможности использования которых строго ограничены, то последующий эффект очевиден – этих ресурсов явно недостаточно для обеспечения всех запущенных проектов.

Причинно-следственная диаграмма читается как настоящий роман, повествующий о том, что реально происходит в организации. Некоторые блоки диаграммы могут быть дополнены, чтобы подробнее объяснить последующие причинно-следственные связи. Например, для разъяснения того, как возникает плохо организованный многозадачный режим работы исполнителей и к каким последствиям он приводит. В ответ на поступающие требования в отношении предоставления критических ресурсов, их распорядитель считает, что в состоянии удовлетворить их, прибегая к многозадачной загрузке критических ресурсов.

Результаты такого подхода оказываются универсальными для всех организаций. В них происходит постоянная борьба за ресурсы, выполнение отдельных работ занимает больше времени, чем планировалось. Проекты начинают запаздывать, и происходит переоценка их приоритетности. Но пересмотр приоритетов приводит к еще большему запаздыванию отдельных работ, и на диаграмме возникает петля отрицательной обратной связи, ведущая к еще большему отставанию проектов от назначенных сроков завершения.

На рис. 26.4 показано, как из той же корневой причины вырастают другие проблемы управления проектами. Если авторы предложения о создании ОУП хорошо подготовились к презентации и составили подобные диаграммы, то они способны точно описать все проблемы организации, ранее понятные только на интуитивном уровне, о которых упоминали руководители в беседах. Важно, что теперь многие, казавшиеся не связанными между собой проблемы, оказываются следствием одной причины, а именно того, что каждый проект в организации управляется изолированно от остальных.

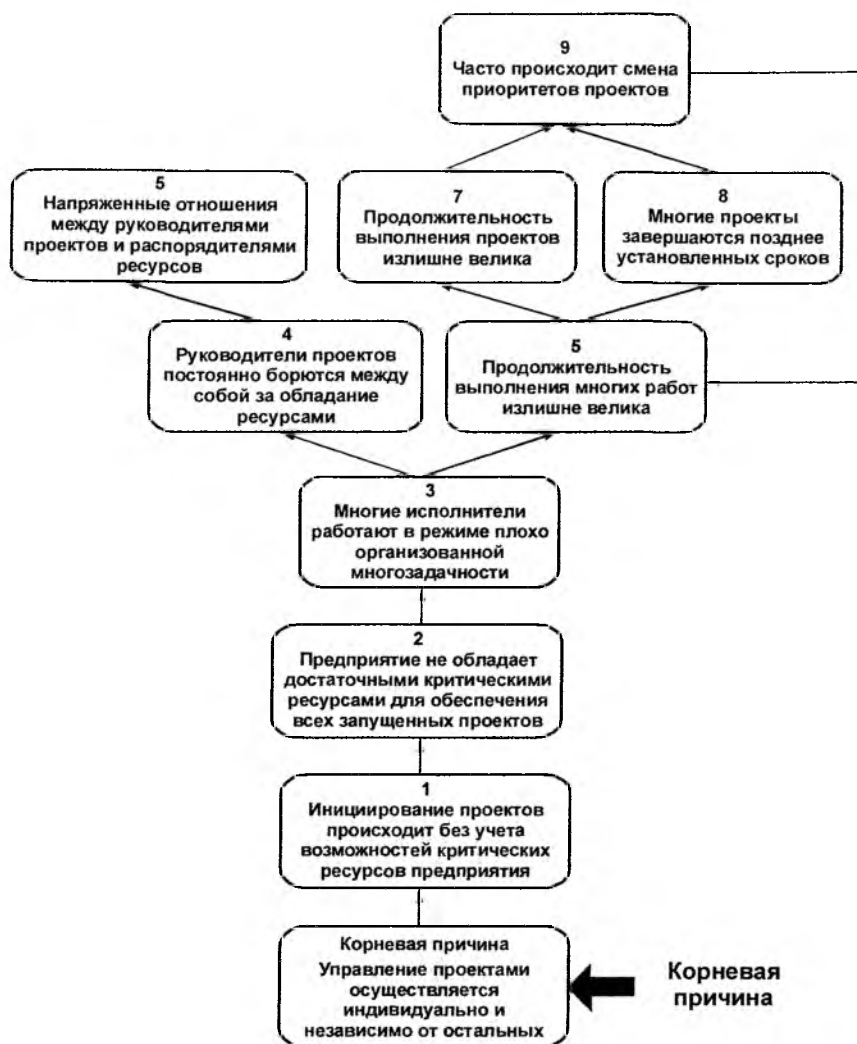


Рисунок 26.3 Анализ причин проблем, возникающих при управлении проектами (Часть 1)

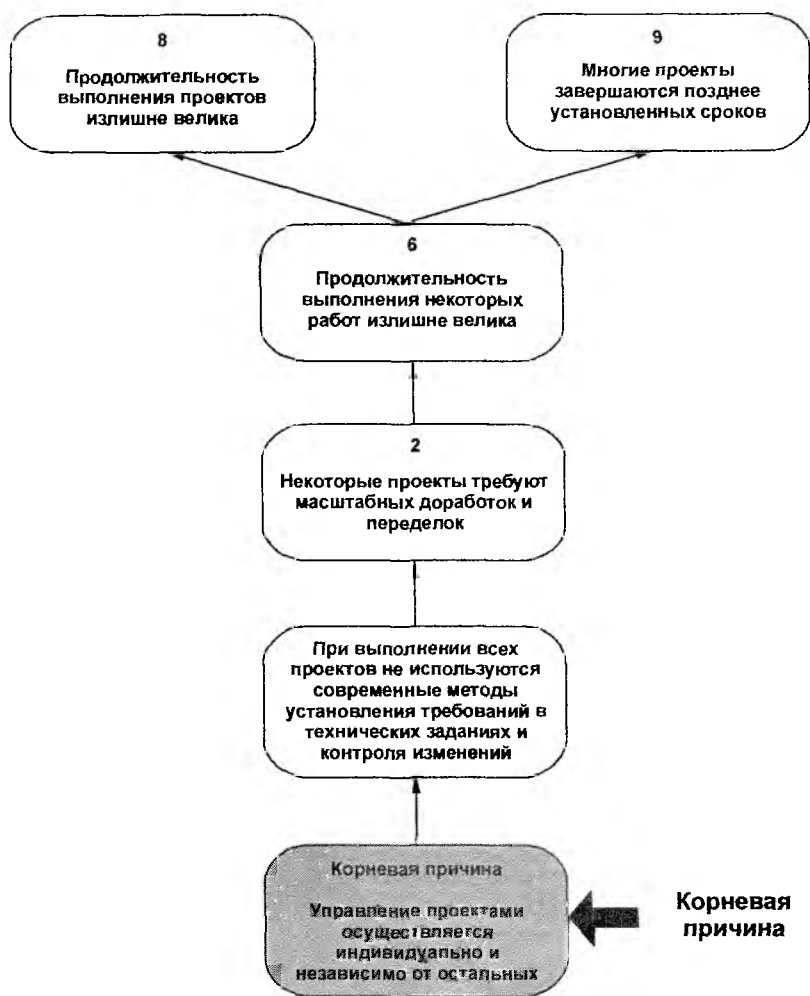


Рисунок 26.4 Анализ причин проблем, возникающих при управлении проектами (Часть 2)



## ПОЛУЧЕНИЕ СОГЛАСИЯ РУКОВОДСТВА

Презентация предложения о создании ОУП должна ввести руководство в курс существующих проблем, их корневых причин и возможных решений, приучить к мысли о необходимости управления портфелем проектов путем правильного выбора его состава и распределения приоритетов между проектами.

Рассматриваемое на презентации предложение может не содержать всего того, о чем говорилось выше. Главная цель его рассмотрения заключается, прежде всего, в получении согласия руководства на создание ОУП. Вместе с тем, для того, чтобы вновь созданный офис мог успешно работать, необходимо заранее убедить руководителей в необходимости тратить по несколько часов своего рабочего времени в месяц на взаимодействие с ОУП. В некоторых случаях может потребоваться более интенсивное участие руководителей в совместной работе с ОУП, особенно, когда отрасль, в которой действует компания, начинает развиваться быстрее ожидаемого, или компания специализируется именно на проектных работах в очень быстро меняющихся условиях.

После того, как руководители полностью осознают, какую пользу предприятию способен принести ОУП, на создание которого они согласились, подобное обращение к ним за помощью не кажется слишком смелым. В конце концов, ОУП всегда имеет право предъявить разумные требования к руководству ради того, чтобы вся концепция управления проектами оказалась работоспособной.

## РЕЗЮМЕ

ОУП, не имеющий заинтересованной поддержки со стороны руководства организации, не способен обладать реальным влиянием и имеет мало шансов на долгосрочное существование. Для того чтобы руководство с энтузиазмом поддержало создание ОУП, оно должно быть убеждено в его способности решить главные проблемы предприятия в части управления проектами.

Сторонники создания ОУП должны провести необходимую подготовительную работу, в ходе которой встретиться с членами руководящей команды предприятия, обсудить с ними наиболее значительные проблемы, с которыми они сталкиваются при управлении проектами, и оценить, какие выгоды может принести предприятию устранение этих проблем. Полученная в ходе таких собеседований информация чрезвычайно важна

для подготовки презентации предложения о создании ОУП и его технико-экономического обоснования.

Сама презентация должна состоять из семи частей, каждая из которых должна быть логически выстроена так, чтобы стимулировать убежденность слушателей в необходимости решения поставленных проблем. Фатальной ошибкой докладчиков было бы начать презентацию не с постановки проблемы, а непосредственно с путей ее решения. Составными частями трехчасовой презентации должны быть следующие.

1. Описание проблем, которые мешают организации получать ожидаемые результаты проектов. Это описание должно обобщать сведения, полученные в предварительных собеседованиях с руководителями.
2. Оценка на основе полученной от руководителей информации «цены» указанных проблем для организации.
3. Доказательство того, что общей, корневой причиной всех доложенных проблем служит современная практика управления проектами в организации, согласно которой каждый проект рассматривается как самостоятельное, изолированное от других проектов предприятие. Для доказательства следует применить подробный причинно-следственный анализ всех проблем.
4. Доказательство полезности создания ОУП путем имитационного моделирования одной из выявленных проблем.
5. Описание путей, которыми будет пользоваться ОУП, для решения проблем, поставленных руководством.
6. Обсуждение. При этом докладчики должны быть готовы к определенному скептицизму участников презентации, спокойно относиться к предсказуемым замечаниям и возражениям, давать на них логичные ответы и не становиться в позу обороняющихся.
7. Заключительное слово, в котором должна быть дана оценка эффективности ОУП в денежном выражении. Участникам презентации передают письменно оформленные предложения и копии статей, в которых содержатся примеры эффективной работы ОУП. Устанавливается срок принятия окончательного решения.

Примеры из практики, на которые имеются ссылки в данной главе, доказывают высокую экономическую эффективность надлежащих методов управления проектами. Одним из важнейших последствий их внедрения может быть сокращение средней продолжительности выполнения проектов на 30-50% с одновременной возможностью значительного увеличения числа проектов, выполняемых организацией в течение года. Для того чтобы работа ОУП была успешной и эффективной в течение про-

должительного времени, требуется участие руководства организации в процессе управления проектами.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 26.1. Почему участие и поддержка руководства абсолютно необходимы для успешной работы ОУП?
- 26.2. Какую самую большую ошибку допускают сторонники ОУП во время презентации своих предложений руководству и почему?
- 26.3. Что может быть финансовым обоснованием необходимости ОУП?
- 26.4. Предположим, что бюджет НИОКР предприятия составляет \$100 млн. Основываясь на данных, приведенных в статьях, на которые имеются ссылки в данной главе, обоснуйте целесообразность инвестиций в ОУП в первый год его существования, размером в \$2млн. При обосновании используйте два варианта моделей работы ОУП: модель ограничения затрат на проекты и модель повышения производительности при выполнении проектов.
- 26.5. Какие типичные ограничения при выполнении проектов, о которых доводилось Вам слышать от руководителей или существование которых Вы могли бы предположить?
- 26.6. Предположим, что Вам требуется проинтервьюировать вице-президента по маркетингу, чтобы выяснить, с какими проблемами в части управления проектами тому приходилось сталкиваться. Назовите три главных вопроса, которые Вы бы ему задали, и предположите содержание полученных ответов.
- 26.7. Как авторы книги советуют использовать во время презентаций ОУП данные, получаемые во время собеседований с руководителями подразделений и служб?
- 26.8. Почему авторы рекомендуют применять имитационное моделирование во время презентаций взамен демонстрации слайдов и иных данных?
- 26.9. Почему сторонники ОУП, используя 7-ступенчатую схему презентаций, предложенную авторами книги, могут потерпеть неудачу в привлечении заинтересованного внимания и поддержки руководства, по крайней мере, с первой попытки? Что нужно предпринять в таком случае?
- 26.10. Какую меру участия в работе ОУП могут обоснованно потребовать его сотрудники от руководства, чтобы обеспечить успешную работу офиса?

## **Глава 27. МОДЕЛЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ОУП И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ**

---

Многие ОУП продолжают бороться с существующими подходами к оценке их полезности для организации. Создание и совершенствование ОУП также можно рассматривать в качестве своеобразных проектов. При этом офисы нуждаются в информации, позволяющей оценить достигнутый ими прогресс в повышении уровня зрелости. Отсутствие хорошо отработанной модели оценки полезности ОУП часто является причиной многих недоразумений. Такая модель должна быть хорошо продумана еще в самом начале процесса создания ОУП. В настоящей главе рассмотрены способы измерения эффективности ОУП и применение для этой цели «Модели зрелости ОУП», приведенной в приложении А.

### **ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ОУП**

«Модель зрелости ОУП» устанавливает восемь уровней совершенства применения процессов управления проектами, установленными PMI в руководстве РМВОК®. При использовании данной модели ОУП должен отобрать десять важнейших стратегических проектов, завершенных организацией в течение последних 12 месяцев. В их число не должны включаться прерванные проекты. Каждый проект должен быть проанализирован на соответствие требованиям, предъявленным к нему по всем аспектам управления, приведенными в приложении А, с целью оценки качества его выполнения.

Темпы выполнения проектов также оцениваются, на основе трех уровневого подхода к скорости выполнения – высокий, средний и низкий. Если проект реализован за время, на 5 и более процентов меньшее установленного графиком, то скорость выполнения такого проекта считают высокой. Если же продолжительность проекта оказалась более, чем на 5%

выше плановой, то скорость его выполнения считают низкой. Когда отклонение продолжительности выполнения проекта от планового находится в пределах  $\pm 5\%$ , то темпы выполнения такого проекта считают средними.

Модель не предусматривает отдельной проверки соответствия итогового содержания проекта техническому заданию, предполагая, что такая оценка проводится одновременно с оценкой скорости выполнения проекта. Темпы выполнения проекта не могут быть признаны высокими, если они достигнуты в ущерб какому-либо значительному выходному результату. Скорости выполнения всех проектов обобщают в итоговой оценке зрелости ОУП. Темпы работ по проектам также оценивают по трем уровням – высокий, средний и низкий.

Анализ процессов выполнения проектов завершается выставлением оценок уровня зрелости организации по каждому из девяти аспектов управления применительно к каждому из отобранных проектов. Эти оценки также имеют три уровня – высокий, средний и низкий. Обобщенную оценку уровня зрелости организации по определенному аспекту управления проектами получают путем усреднения оценок по всем проектам. Например, если уровень зрелости управления содержанием проектов признан средним для 7 из 10 проектов, то обобщенный уровень зрелости предприятия по этому аспекту управления проектами считают также средним. Аналогичным образом оценивают уровни зрелости по остальным восьми аспектам управления проектами. Таким образом, избегают использования сложного математического аппарата, столь любимого многими специалистами. Авторы считают, что простые оценки всегда предпочтительнее.

Если оценки уровня зрелости по пяти и более аспектам управления всеми проектами оказываются ниже «среднего», то это означает, что уровень зрелости ОУП, находящегося на уровне II модели, также должен быть признан ниже среднего. Для ОУП, достигшего уровня VI и выше, уровни зрелости по всем аспектам управления должны быть не ниже «высокого». В противном случае, уровень зрелости такого ОУП не может быть признан высоким. Точно также, для ОУП, достигших уровня IV и V, оценки уровней зрелости по всем девяти аспектам управления проектами должны быть не ниже «среднего».

Сопоставимость оценок уровней зрелости ОУП, проводимых ежегодно, зависит от устойчивости применяемых критериев для оценки отдельных аспектов управления проектами, установленных РМВОК®, которые, как ожидается, не должны часто меняться.

Предлагаемый подход к оценке зрелости ОУП является простым и легким для применения. Такие оценки должны проводиться регулярно, с периодичностью от 12 до 18 месяцев, желательно, с привлечением внешних аудиторов. Целесообразно, чтобы ОУП доводил информацию о результатах оценки до всех руководителей и исполнителей проектов с тем, чтобы они лучше понимали необходимые и достаточные условия для выполнения требований к выходным результатам проектов.

## **УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ ОУП**

Уровень I – ОУП находится на стадии определения своих целей и задач.

Уровень II – ОУП организован.

Уровень III – ОУП ищет пути более эффективного выполнения проектов.

Уровень IV – ОУП перешел к управлению портфелями.

Уровень V – ОУП завоевал признание руководителей и исполнителей проектов.

Уровень VI – ОУП добился соблюдения графиков выполнения проектов всеми командами исполнителей.

Уровень VII – ОУП добился четкого распределения исполнителей по проектам, входящим в портфель, организация получила возможность выполнять большее число проектов.

Уровень VIII- ОУП добился полного охвата организации.

## **АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ (по РМВОК®)**

Управление содержанием проекта.

Управление графиком выполнения проекта.

Управление ресурсами.

Управление коммуникациями.

Управление рисками.

Управление качеством.

Управление затратами.

Управление закупками.

Управление интеграцией проекта.

## ОПИСАНИЕ МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ ОУП

### УРОВЕНЬ I – ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ОУП

Этот уровень соответствует начальной стадии существования ОУП, когда тот еще только изучает состояние дел с управлением проектами в организации и разрабатывает технико-экономическое обоснование своей полезности. Как правило, ситуация в области управления проектами в этот момент может быть охарактеризована следующим образом. Требования к содержанию проектов сформулированы нечетко. Члены команд исполнителей проектов распределены по своим подразделениям, загрузка и перспективы привлечения исполнителей к работам по проектам не известны. Каждый исполнитель работает в том темпе, который выбирает сам. Поиск исполнителей для отдельных работ начинается, когда подходит время их выполнения, но заранее не планируется распределение работ между исполнителями. Проекты начинаются позже установленного времени и, как следствие позднего старта, чаще всего завершаются с опозданием. Руководители проектов и распорядители ресурсов, плохо представляющие, какие проекты наиболее актуальны для предприятия, постоянно воюют между собой из-за ресурсов. Отсутствуют стандартизованные процедуры отчетности о состоянии проектов. Руководители проектов не получают должной информации, не относящейся непосредственно к самому проекту, и поэтому их оценки рисков носят чисто интуитивный, предположительный характер. Исполнителям проектов не известно, кто является заказчиками проекта и каковы их потребности, они не знают всех обстоятельств, связанных со сменой заказчиков или потребителей результатов проекта. Затраты на проекты не оцениваются и не отслеживаются. Руководители проектов не получают отчетов от исполнителей и не отчитываются сами перед вышестоящими руководителями. Поставщики и субподрядчики не рассматриваются в качестве членов команды исполнителей проектов. В организации отсутствуют стандартизованная терминология, методы календарно-сетевое планирования и управления проектами.

### КАК ПЕРЕЙТИ НА УРОВЕНЬ II

ОУП должен сосредоточиться на выработке стиля поведения, который бы отвечал ожиданиям исполнителей проектов. Офис должен обеспечивать их важнейшей информацией, которая мотивировала бы ускорение

темпов работ. Должна быть собрана четкая информация, касающаяся критических путей или критических цепочек важнейших проектов, и сосредоточено внимание на обеспечении необходимой скорости выполнения относящихся к ним работ. ОУП должен придать систематический характер отчетности о состоянии проектов, которая позволит оценить ход выполнения проектов в любой момент времени. ОУП также должен развернуть PR-компанию, в рамках которой сосредоточить внимание на стратегических целях компании в отношении важнейших проектов, подлежащих выполнению в данном финансовом году. Он должен четко установить для каждого проекта, включенного в портфель предприятия, проекты-предшественники и последователи, чтобы всем были видны и понятны связи между ними. ОУП должен внедрить проведение регулярных совещаний с целью систематического анализа состояния портфеля проектов.

## **ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ**

ОУП следует всячески избегать возникновения в организации представлений о том, что он действует излишне авторитарно. ОУП должен преподносить себя в качестве консультанта, нацеленного на оказание помощи руководителям и исполнителям в успешном завершении проектов. Он ни в коем случае не должен форсировать события в разрешении проблем. Для получения от исполнителей необходимой информации ОУП рекомендуется применять подходы, основанные на создании соответствующей коллективной заинтересованности и давления на исполнителей со стороны коллег. Следует работать с каждым руководителем индивидуально, но не агрессивно, чтобы помочь ему лучше справляться со своими обязанностями.

## **УРОВЕНЬ II – ОУП ОРГАНИЗОВАН**

После своего создания ОУП должен заняться изучением того, как в организации выполняются проекты. Ситуация в этой области обычно характеризуется тем, что технические задания на проекты разрабатывают менеджеры, занимающиеся рыночными аспектами деятельности организации, зачастую привлекая к этому ИТ-службы. Участие деловых партнеров в этом процессе остается слабым и весьма ограниченным. Требования к функциональным подразделениям плохо отработаны и не увязаны с задачами предприятия. Руководители проектов имеют только самые общие представления о месте, занимаемом каждым проектом в ряду других, стра-



тегически важных проектов предприятия, но не обладают достаточной информацией, чтобы учесть все их взаимосвязи с другими проектами. Управление ресурсами на верхнем уровне уже присутствует в организации, но не увязано должным образом с принудительным ранжированием проектов, введенным деловыми партнерами. Закрепление исполнителей за работами по проектам не отработано должным образом и не позволяет каждому работнику с уверенностью прогнозировать свою загрузку больше, чем на две недели вперед. Периодические рассмотрения состояния проектов проводятся, но и только, не сопровождаясь ощутимыми последствиями.

Основные риски, сопряженные с важнейшими проектами, установлены и известны ОУП. Ведущие специалисты (наставники) ОУП готовы оказывать помощь руководителям проектов в определении исходных требований и закреплены, в качестве постоянных экспертов-консультантов, за наиболее важными, имеющими стратегическое значение проектами. Определен и утвержден суммарный бюджет портфеля проектов на текущий финансовый год. Руководители проектов управляют только конечными сроками поставок продукции и услуг сторонними поставщиками и подрядчиками. Отчетность по проектам производится только в установленных контрольных точках («вехах»), но взаимосвязи с проектами-предшественниками и последователями точно не установлены.

## **КАК ПЕРЕЙТИ НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ**

Отчетность о выполнении проектов и графики их выполнения должны быть согласованы с проектными инициативами и требованиями производственных подразделений. ОУП обязан сосредоточиться на том, чтобы эти подразделения имели возможность внести свой вклад в выполняемые проекты. На этом этапе ОУП начинает получать замечания и пожелания со стороны производственных подразделений. Отчетность о состоянии портфеля проектов должна обеспечивать большую наглядность текущего состояния дел с продвижением организации к ее стратегическим целям с тем, чтобы заинтересованные стороны могли своевременно выявлять и устранять узкие места, тормозящие это движение.

## **ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ**

ОУП должен избегать применения сложных методик, принудительного внедрения бланков документов или сложных программных средств. Стандарты хороши только при условии простоты их применения. Необходи-

димо стремиться к минимизации числа применяемых форм документов и к снижению трудоемкости отчетности.

### **УРОВЕНЬ III – ПОИСК ПУТЕЙ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ**

ОУП, достигшему этого уровня, уже известны потенциальные возможности, имеющиеся в организации для ускорения процессов выполнения проектов. Ситуация на этом этапе существования ОУП обычно характеризуется более четким установлением требований к функциональным подразделениям, которые могут быть проще переведены на тот язык, которым пользуются разработчики. Выявлены и включены в планы все составляющие работ, как касающиеся содержания проектов, так и напрямую с ним не связанные. Ведется учет всех задержек проектов, связанных с переделками и доработками. Руководители проектов используют ОУП как источник информации для изучения и выработки собственной стратегии, направленной на ускоренное завершение проектов и парирования факторов, угрожающих задержками при их выполнении. Интенсивность использования ресурсных пулов планируется, что позволяет 80% исполнителей знать свою загрузку на месяц вперед. Выявлены стратегические ресурсы предприятия.

Регулярно проводимые совещания руководителей проектов улучшает их информированность о состоянии дел с реализацией проектов. Возможности ускорения темпов выполнения важнейших проектов и существующие угрозы срыва сроков их завершения становятся известными всему кругу руководителей проектов. Члены команд исполнителей проектов ориентированы на удовлетворение нужд потребителей и достижение, таким образом, целей организации. Все сотрудники организации информированы о стратегических целях организации и связях между ними и первой десяткой наиболее важных проектов. Финансирование проектов (планируемое и фактическое) ежемесячно отслеживается на уровне каждого проекта командой исполнителей. Имеется также информация об утвержденных финансовых показателях всего портфеля проектов и текущие данные о выполнении плана его финансирования, что в любой момент времени позволяет оценить финансовое благополучие портфеля. Подрядчики не реже одного раза в месяц по стандартной форме отчитываются перед командой исполнителей проекта о ходе порученных им работ. Работы, относящиеся к критическим путям проектов, начинают выполняться

досрочно. Применяемые в организации показатели для оценки управления проектами заставляют исполнителей работать быстрее и избегать задержек. Члены команд исполнителей проектов приучаются к новым способам оценки их работы и стараются избегать того, чтобы выполняемые ими работы были отнесены к критическому пути проекта.

## **КАК ПЕРЕЙТИ НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ**

Следует внедрить средства управления активами и портфелями стратегических проектов с тем, чтобы, используя эти средства, сбалансировать управление всеми портфелями. Ввести принудительное ранжирование активов по их ценности для организации на текущий момент и на конец финансового года. Увязать все стратегически важные проекты со стратегическими целями организации и выявить все узкие места.

## **ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ**

Не следует стремиться к абсолютному совершенству при сборе данных о стоимости проектов. Достаточно при расчете стоимости ресурсов следовать правилу 80/20. Следует при расчетах трудоемкости работ использовать стандартные нормы трудозатрат. Применение единой базы расчетов всех видов проектных затрат ускоряет выработку управленческих решений.

## **УРОВЕНЬ IV – УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ**

ОУП, вышедший на этот уровень, больше внимания уделяет правильному выбору проектов, сокращению общего числа одновременно выполняемых проектов, привлечению высшего руководства к процессу управления проектами. Ситуация в организации, обладающей ОУП данного уровня зрелости, характеризуется следующими типовыми особенностями. Всем руководителям проектов известны существующие взаимосвязи между их содержанием. Поэтому, при ускорении одного, ведущего проекта, могут быть ускорены темпы выполнения остальных, зависимых от него проектов. Ведется отслеживание хода выполнения всех важных проектов, входящих в портфель предприятия. Все задержки в выполнении проектов своевременно выявляются, и производится переоценка приори-

тетов проектов в портфеле. Портфель ресурсов сформирован таким образом, чтобы способствовать завершению проектов в плановые сроки. Обеспечение мобильности ресурсов становится одним из главных направлений деятельности ОУП. Учет использования ресурсов ведется электронными способами по всем проектам с периодичностью, не превышающей одной недели. Руководители проектов знают текущее состояние всех проектов в портфеле и понимают, как оно влияет на выполнение их проектов. Данные о содержании и текущем состоянии портфеля проектов и вся сопутствующая информация доступны для руководителей проектов в режиме он-лайн. Для всех проектов разработаны планы действий в непредвиденных обстоятельствах, учитывающие влияние остальных проектов и устанавливающие способы ослабления выявленных рисков. Руководителям проектов известна их значимость для конечных потребителей и рынка в целом, что позволяет им оценивать возможные результаты ускорения темпов завершения отдельных этапов жизненного цикла проектов. Им также известно, как ход работ по руководимым ими проектам, ускорение или замедление темпов работ способны повлиять на исполнение общего бюджета всего портфеля проектов и на процессы управления портфелем. Они несут ответственность за все последствия для выполнения планов взаимосвязанных проектов и финансового плана предприятия на текущий год, обусловленные ходом работ по тем проектам, которыми они руководят. Регулярно выявляются и решаются проблемы, связанные с работой поставщиков и субподрядчиков. Разработаны методы управления всеми изменениями проектов, особенно в части пересмотра принудительно установленных приоритетов, отслеживания соответствия планам хода выполнения проектов, отчетности по всем проектам, связанным с ними активам и соответствия портфеля проектов стратегическим целям организации.

## КАК ПЕРЕЙТИ НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ

Ведущим специалистам (наставникам) ОУП должна быть предоставлена полная свобода действий по всем закрепленным за ними стратегическим проектам. Перед ними должна быть поставлена задача обучения команд исполнителей проектов всем методам и навыкам, необходимым для ускоренного выполнения проектов и их завершения ранее ожидаемых сроков. ОУП использует данные о качестве выполнения проектов, входящих в портфель, для выявления реальных признаков роста предприятия, выражающихся в сокращении затрат на реализованные проекты. Предусмотрено обучение спонсоров проектов.

## **ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ**

Не следует уделять внимание только основным рискам. ОУП должен рассматривать все составляющие критического пути или критической цепочки, установленные для всех портфелей и отдельных проектов, с тем, чтобы уменьшить потенциальные последствия их несвоевременного завершения.

ОУП должен больше внимания уделять проектам, вызывающим опасения, стремиться к повышению предсказуемости всех проектов, входящих в портфель. Особое внимание должно уделяться тем вопросам, которые находятся на контроле у руководства. Не следует излишне усложнять процедуры установления приоритетов проектов в портфелях за счет применения слишком сложных шаблонов документов и моделей оценки. ОУП не должен опираться только на финансовые критерии при установлении приоритетов проектов. Необходимо учитывать стратегическое значение проектов, их краткосрочные и долговременные последствия и другие факторы.

## **УРОВЕНЬ V – ЗАВОЕВАНО ПРИЗНАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ**

В корпоративной культуре произошли кардинальные изменения в отношении работников организации к ОУП. Исполнители проектов ощутили перемены в обстановке, способствующие ускоренному свершению позитивных событий. Ситуацию в компаниях, ОУП которых вышли на этот уровень, отличают следующие общие признаки. Руководство предприятия и руководители проектов заинтересованы в выполнении всех проектов, запланированных на текущий финансовый год. Признана необходимость более четкой расстановки приоритетов проектов и внедрена соответствующая система их ранжирования. Совет по управлению проектами сформирован и начал действовать, отвечая за порядок выполнения и результаты проектов, входящих в портфель предприятия. Прекращено выполнение ряда проектов, признанных ненужными для предприятия. Проекты дифференцируются в соответствии с наличием стратегических ресурсов. Все исполнители проектов знают, что является стратегическим ресурсом предприятия, и стараются использовать его наиболее эффективно. ОУП готовит и представляет Совету по управлению проектами планы его работы. Всем спонсорам проектов, их исполнителям, руководителям

функциональных подразделений и другим заинтересованным сторонам ОУП направляет точные сведения о ходе выполнения и состоянии проектов, имеющихся возможностях для их ускоренного выполнения и угрозах их успешного завершения. Управление рисками стало обычной составной частью отчетности о состоянии проектов, представляемой исполнителями. Усилия по ослаблению рисков находят поддержку со стороны Совета по управлению проектами, спонсоров и руководителей функциональных подразделений. Установлены показатели для оценки работы руководителей проектов, нацеленные на поощрение их усилий по повышению качества проектов. Устранены барьеры между функциональными службами и подразделениями. Все исполнители проектов, поставщики, руководители функциональных подразделений сознают свою ответственность за финансовые показатели проектов. Поставщики и субподрядчики ищут пути ускорения поставок критически важных изделий и услуг, необходимых для завершения проектов. В организации выросло число сертифицированных специалистов по управлению проектами. Программные средства управления проектами используются на всех этапах жизненного цикла проектов. Исполнители проектов больше не опасаются сообщать руководству плохие новости, поскольку любые проблемы теперь рассматриваются как повод для поиска новых возможностей для выполнения проектов.

## **КАК ПЕРЕЙТИ НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ**

ОУП начинает докладывать на совещаниях руководителей проектов и руководителей смежных подразделений, на заседаниях Совета по управлению проектами о новых достижениях в выполнении проектов, способствующих сокращению расходов предприятия и ускоренному получению выходящих результатов проектов. ОУП должен приступить к регулярной, с периодичностью один раз в полугодие, оценке собственной полезности для организации и использовать получаемые при этом данные для планирования совершенствования своей работы на следующее полугодие.

## **ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ**

ОУП должен сознавать, что не все исполнители проектов способны добиваться успехов. Внедренные к этому моменту процессы оценки поведения исполнителей проектов способны выявлять плохих работников, не-

зависимо от места их службы. ОУП должен помогать руководителям проектов в их борьбе с низкой эффективностью труда исполнителей, обеспечивая необходимое их обучение и проводя стандартизацию отчетности о состоянии проектов и правил организации рабочих совещаний. ОУП не должен пренебрегать поддержанием интенсивных коммуникаций со всеми заинтересованными сторонами, информируя их о своей деятельности и намерениях. Для того, чтобы сохранять свои позиции в организации, ОУП должен заниматься собственным маркетингом.

## **УРОВЕНЬ VI – ОУП ДОБИЛСЯ СОБЛЮДЕНИЯ ГРАФИКОВ ПРОЕКТОВ ВСЕМИ ИСПОЛНИТЕЛЯМИ**

Этот уровень зрелости ОУП характеризуется достижением очевидных улучшений в предсказуемости результатов проектов. При этом ситуацию в организациях отличают следующие, общие черты. Большинство проектов выполняется в полном объеме и в установленные сроки, а некоторые из них – даже раньше срока. Наличные ресурсы четко привязаны к портфелю проектов посредством формирования портфелей ресурсов. Трудовые ресурсы всех подразделений загружены равномерно, без перегрузок и простоев.

Партнеры команды исполнителей проектов вовлечены в работу над проектами, направляя своих представителей и регулярно получая от ОУП содержательную информацию и отчетные материалы. Все руководители и исполнители проектов своевременно получают необходимую информацию, позволяющую предупреждать угрозы их своевременному завершению и использовать открывающиеся возможности для ускорения работ. Команды исполнителей нацелены на отыскание таких возможностей и своевременно перестраивают свою работу ради их использования. Все проблемы с качеством проектов, препятствующие их своевременному завершению, выявляются, документально оформляются и решаются. Командам исполнителей предоставлено право самостоятельно распоряжаться средствами, составляющими до 10% бюджета проекта. Все субподрядчики осуществляют управление собственными проектами с использованием тех же систем, что приняты в основной компании-исполнителе. Применяемые подходы к планированию обеспечивают баланс между объемами работ и графиками проектов с имеющимися ресурсами без перегрузки системы в целом.

## **КАК ПЕРЕЙТИ НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ**

В организации внедрены и полноценно используются программные средства управления проектами. Работники имеют возможность в любой момент определить, где потребуются их участие. Руководство может с большей уверенностью планировать новые проекты с учетом опыта успешного выполнения предыдущих. Взаимодействие между участниками во время выполнения проектов становятся все менее формальными, поскольку все сотрудники организации сознают настоятельную потребность в получении информации о возможностях и угрозах, существующих при выполнении проектов. Они теперь не дожидаются обсуждения информации о проектах на очередных совещаниях и предпринимают необходимые действия незамедлительно.

## **ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ**

Поскольку число успешных проектов постоянно растет, ОУП не должен упускать из виду ни один из достигнутых успехов. Для поддержания высокой мотивации всех исполнителей проектов и руководителей функциональных подразделений важна пропаганда их достижений. Исполнители должны получать поощрения со стороны руководства. ОУП допустит ошибку, если не организует кампанию по пропаганде самых выдающихся достижений сотрудников организации.

## **УРОВЕНЬ VII – ОБЕСПЕЧЕНА УВЯЗКА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ С СОДЕРЖАНИЕМ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ, ОРГАНИЗАЦИЯ ИМЕЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫПОЛНЯТЬ ЗА ГОД БОЛЬШЕЕ ЧИСЛО ПРОЕКТОВ**

С достижением ОУП данного уровня зрелости, организация начинает получать ощутимые материальные выгоды от его существования в виде экономии запланированного бюджета на выполнение проектов, завершенных раньше установленных сроков. Ситуация в таких организациях, как правило, характеризуется следующими отличительными чертами. Исполнители используют имеющиеся у них знания о содержании взаимосвязанных проектов для того, чтобы оптимизировать содержание тех проектов, которыми они занимаются. Каждому из них известна их загрузка по проектам, и как она связана с приоритетами этих проектов. Стратегические



ресурсы более не являются причиной задержек проектов. Внедрены принципы командной организации труда исполнителей, способствующие повышению его эффективности. Каждый исполнитель ищет пути ускорения порученной работы и способы, позволяющие избежать возможных угроз для своевременного ее завершения. Увеличена интенсивность использования всех имеющихся ресурсов, которые четко увязаны с портфелями проектов, активов и целей организации. Заметно сократилось использование плохо организованного, многозадачного режима работы исполнителей. Все портфели интегрированы с тем, чтобы можно было заранее предугадать, как повлияют изменения в одном проекте или в его ресурсном обеспечении на состояние всего портфеля проектов, а также – портфелей ресурсов, активов и стратегических целей организации. Внедрены необходимые показатели, методы и учебные программы, нацеленные на усиленный поиск возможностей для ускорения и предупреждения угрозы срыва сроков проектов. Совет по управлению проектами осуществляет общий надзор за состоянием портфеля проектов, затратами на его реализацию и существующими проблемами. Совет обеспечивает сбалансированность портфеля, инвестируя больше средств в маркетинг и развитие стратегических активов. Руководители подразделений, отвечающих за рыночные аспекты деятельности предприятия, больше занимаются вопросами, входящими в их компетенцию, и меньше диктуют выбор состава выполняемых проектов. Руководители производственных подразделений несут большую ответственность за сроки завершения проектов и, совместно с Советом по управлению проектами, ищут возможности для ускоренного их выполнения и устранения возникающих угроз срыва сроков проектов. Поставщики покупных изделий и услуг интегрированы в процесс планирования проектов и применяют те же методы и средства, что и основной исполнитель. Выбор состава проектов формализован и происходит быстро. Процедура выбора состава проектов стала общепринятой и признана всеми руководителями функциональных служб и подразделений. Совет по управлению проектами требует от всех подразделений соблюдения установленной методологии управления проектами.

## **КАК ПЕРЕЙТИ НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ**

Окупаемость проектов заметно выросла, улучшилось использование ресурсов, все портфели сбалансированы с задачами развития активов и стратегическими целями организации. В полном разгаре находятся рабо-

ты по экономии ресурсов. Заметно повысилась измеренная продуктивность каждого рабочего дня, потраченного на проекты, а ее оценки известны всем сотрудникам.

## **ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ**

Существующая на предприятии атмосфера не должна отпугивать исполнителей, когда им приходится докладывать руководителям плохие новости. ОУП должен всячески содействовать совершенствованию корпоративной культуры предприятия и устранению «плотоядных» привычек руководителей.

## **УРОВЕНЬ VIII – ПОЛНЫЙ ОХВАТ ОРГАНИЗАЦИИ УСЛУГАМИ ОУП**

При данном уровне зрелости для ОУП наступает время «безмятежного существования». К этому моменту никто не ставит под сомнение полезность офиса как для организации в целом, так и для каждого ее сотрудника. Организации, в которых существуют столь зрелые ОУП, отличаются следующие общие черты. Организация достигает всех целей, поставленных на очередной финансовый год. Более 95% проектов завершается, как минимум, своевременно, а примерно 10% из них – с опережением сроков. Интенсивность использования всех ресурсов стабильна, производительность труда исполнителей выросла. Организация способна выполнять большее число проектов без привлечения дополнительных ресурсов. Всем заинтересованным сторонам известно, насколько соотносятся друг с другом цели организации, проекты, ресурсы и активы, и они согласны с такими соотношениями. Любые предложения, касающиеся оптимизации выполнения проектов и содержания портфеля проектов, рассматриваются без лишних сложностей. В организации внедрен процесс непрерывного совершенствования с использованием статистических методов для выявления наиболее эффективных способов повышения качества проектов. Совет по управлению проектами активно перераспределяет средства, оказавшиеся лишними в бюджетах отдельных проектов. Поставщики и подрядчики в части управления проектами ничем не отличаются от самой организации.

Уровень зрелости управления проектами в организации хорошо вписывается во все остальные производственные процессы, ведется постоянный поиск путей совершенствования работы ОУП, который содействует повышению уровня окупаемости инвестиций более чем на 10% по сравнению с плановым.

## **ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ**

Как правило, уровень финансирования ОУП составляет от 50 до 80% от его реальных потребностей. Поэтому офис должен постоянно доказывать свою полезность для организации, отыскивая способы своевременно разрешения возникающих при выполнении проектов проблем. Для существования ОУП очень важны долговременные соглашения с поставщиками программных средств сроком на 2-3 года.

## **ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ОУП ОРГАНИЗАЦИИ**

В настоящей главе рассмотрены модель для оценки зрелости ОУП и состояние дел в организации при достижении определенного уровня зрелости существующего в ней офиса. Рекомендуется использовать эту модель для оценки текущего уровня зрелости ОУП и планирования его повышения с учетом имеющейся информации об имеющихся для этого в организации активах и ресурсах. Если ОУП только приступает к работе, то целесообразно планировать постепенное повышение уровня его зрелости с полугодовыми интервалами, причем оценки текущего уровня должны проводиться один раз в год или полтора года.

## **РЕЗЮМЕ**

Предлагаемая модель для оценки зрелости ОУП пригодна к использованию как коммерческими, так и некоммерческими организациями. Каждый переход ОУП на следующий уровень зрелости сопровождается повышением полезности офиса для организации, улучшением согласованности в работе ее подразделений, лучшей информированностью руководства о состоянии проектов и усилением поддержки, оказываемой ОУП, более четкой синхронизацией проектов, работы их руководителей и исполните-

лей. Кроме того, эта модель может служить схемой для самооценки директорами ОУП достигнутого ими результата в создании в организации здоровой обстановки в части управления проектами.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 27.1. Обсудите, в чем ценность для организаций предложенной модели зрелости ОУП?
- 27.2. Объясните, что важнее – собственно работа ОУП, применяемые им программные средства или сокращение продолжительности работ по проектам?
- 27.3. Как долго может занять развитие ОУП до уровня зрелости IV, если он управляет портфелем проектов, стоимостью \$20 млн., и находится на уровне зрелости II? Объясните, почему требуется и как можно ускорить этот процесс?
- 27.4. Обсудите возможные ошибки ОУП на каждом уровне его зрелости. Укажите общие причины этих ошибок.
- 27.5. Охарактеризуйте ОУП, находящийся на уровне зрелости I, и перечислите, что требуется изменить в его работе, чтобы перейти на уровень II.
- 27.6. Поясните, как оценить уровень зрелости ОУП.
- 27.7. Что случится с ОУП, имеющим уровень зрелости VI, если оценки того, насколько он владеет всеми аспектами управления проектами, ниже среднего?
- 28.8. Должен ли ОУП заниматься самооценкой уровня зрелости? Что может быть альтернативой такой самооценке?
- 27.9. Почему ОУП, достигший уровня зрелости VIII, обязан продолжать поиск путей повышения своей полезности для организации? Назовите три возможных способа такого повышения и объясните, чем они полезны для ОУП.
- 27.10. ОУП уровня зрелости I служит помехой для работы любой организации. Да ли нет?

## Глава 28. СХЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ОУП, ПРИЕМЛЕМАЯ ДЛЯ РУКОВОДСТВА

В этой главе перечислены основные этапы создания в организации жизнеспособного ОУП. При этом критичными, с точки зрения успешности решения этой задачи, являются следующие факторы:

1. Постоянное отслеживание ОУП ценности результатов проектов для всех заинтересованных сторон, прежде всего – для руководящего состава организации.
2. Приверженность ОУП постоянному и своевременному сбору, распространению и реализации информации о состоянии и ходе выполнения портфеля проектов.
3. Поощрение команд исполнителей проектов к обращениям за помощью к ОУП.
4. Способность ОУП использовать открывающиеся возможности для ускорения выполнения проектов и содействовать устранению угроз срыва сроков их завершения.
5. Полная поддержка идеи создания ОУП со стороны высшего руководства организации.

Приступая к созданию ОУП, составить план его организации и развития, охватывающий период, продолжительностью 24-30 месяцев, разбитый на полугодовые интервалы. План должен предусматривать получение измеримых результатов от создания ОУП каждые 6 месяцев.

При наличии заинтересованности и полной поддержки идеи создания ОУП со стороны высших руководителей организации этот план будет существенно отличаться от плана создания ОУП по инициативе руководителя одной из функциональных служб предприятия. Например, если оценки, предусмотренные этапом 1 создания ОУП (см. ниже), в обычных условиях занимают до трех месяцев, то по указанию генерального директора для этого потребуются считанные дни.

Обычно предварительными работами по созданию ОУП занимаются по совместительству специалисты, и так по горло загруженные другими

заданиями. Поэтому начальная стадия создания ОУП занимает больше времени, чем могла бы потребовать в идеале. Кроме того, задержки на начальной стадии происходят из-за того, что ОУП еще только предстоит завоевать доверие в организации, для чего порой лучше всего не торопиться и не создавать у исполнителей проекта впечатление, что они, как говорится, «бегут впереди паровоза».

Продолжительность периода создания ОУП также зависит от планируемого содержания его деятельности, размеров организации и географического расположения ее отделений. Имеют значение также другие факторы, в частности, уровень зрелости организации в части управления проектами.

Приведенный ниже примерный план создания ОУП представляет собой развитие плана, приведенного в главе 3. Первые пять этапов этого плана выглядят следующим образом:

Этап 1 – изучение и оценка существующих проблем и путей их решения. Подготовка устава ОУП.

Этап 2 – начало работы ОУП, выявление имеющейся информации о выполнении проектов – «Как есть», и установление порядка «Как должно быть».

Этап 3 – повышение прозрачности процессов реализации проектов.

Этап 4 – выявление существующих программных средств управления проектами предприятия, выбор наиболее подходящих, их преобразование и внедрение.

Этап 5 – обеспечение самоокупаемости ОУП, обеспечение интеграции систем управления проектами.

## **ЭТАП 1. ИЗУЧЕНИЕ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОБЛЕМ И ПУТЕЙ ИХ РЕШЕНИЯ. ПОДГОТОВКА УСТАВА ОУП**

Ниже очень кратко перечислено, что нужно сделать и чего следует избегать на этом этапе.

Итак, необходимо:

- собрать исходные данные о портфеле проектов организации, включая сведения о фактическом состоянии всех основных проектов;

- провести встречи со всеми главными заинтересованными сторонами и с руководителями проектов;
- определить, какие проекты находятся под особым контролем высшего руководства, поскольку они связаны с целями организации.

Не следует:

- принудительно внедрять методологию управления проектами;
- составлять слишком много правил, которые должны соблюдать руководители проектов;
- собирать детализированную информацию из листов учета рабочего времени исполнителей.

На этой стадии должны быть изучены некоторые важные аспекты состояния дел с управлением проектами в организации. Поэтому при проведении оценки следует проанализировать современную практику проектных работ в организации, изучить ход выполнения проектов, провести опрос основных заинтересованных сторон, выявить стратегические цели организации, определить соответствие методологии и уровня квалификации исполнителей положениям руководства Института управления проектами РМВОК®. Для обеспечения статистической значимости результатов анализа, исходные данные для него должны собираться на выборке, включающей в себя не менее 20% проектов, выполняемых организацией.

В течение первого месяца должен быть составлен отчет по результатам оценки, содержащий выводы и рекомендации, для его последующего изучения командой специалистов, занимающихся созданием ОУП. Раздел «Рекомендации» отчета служит отправной точкой для составления плана работ ОУП по совершенствованию практики управления проектами, который устанавливает структуру декомпозиции работ (WBS), подлежащих выполнению в течение оставшейся части этого и последующих этапов.

Чем скорее будет завершена оценка, тем быстрее высшее руководство организации и руководители функциональных служб перестанут считать создание ОУП источником ненужных, дополнительных накладных расходов. WBS для первого этапа создания ОУП должна включать следующие уровни:

1. Проведение собеседований с руководством организации с целью определения их требований к проводимому предварительному исследованию.
2. Составление графика опросов основных заинтересованных сторон.

3. Составление графика выборочного опроса спонсоров, руководителей и исполнителей не менее, чем 20% проектов, реализуемых организацией.
4. Сбор и анализ сведений о ходе выполнения стратегически важных проектов
5. Анализ существующего порядка и методологии управления проектами.
6. Проведение опроса основных заинтересованных сторон.
7. Проведение опросов команд исполнителей проектов.
8. Составление проекта отчета с выводами и рекомендациями.
9. Рассмотрение проекта отчета руководителем ОУП.
10. Доработка проекта и подготовка окончательного варианта отчета.
11. Представление отчета руководству совместно с проектом устава ОУП с технико-экономическим обоснованием.
12. Определение руководителем ОУП необходимых действий по рекомендациям проекта и установление их очередности.
13. Составление плана работ ОУП по совершенствованию управления проектами на основе рекомендаций отчета.

## ЭТАП 1. РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Содержание отчета с результатами оценки состояния дел в организации.
  - a. Выводы и рекомендации.
  - b. Анкеты, применявшиеся при опросах.
  - c. Сводные результаты опросов.
  - d. Слайды для презентации в формате Power Point.
2. План работ ОУП по совершенствованию управления проектами.
3. Устав ОУП с технико-экономическим обоснованием.

На рис. 28.1 показана схема поэтапного внедрения Устава ОУП. Наблюдения за тем, как сотрудники организации воспринимают процесс поэтапного внедрения, позволяют оценить эффективность результатов работы офиса по мере их получения и внедрения. Результативность усилий ОУП проявляется на всем протяжении жизненного цикла проектов, который, согласно модели РМВОК®, должен включать пять стадий: иницирование, планирование, контроль, исполнение и закрытие.

На рис. 28.2 показаны решаемые задачи и результаты работы, обычно получаемые на первом этапе внедрения ОУП. При этом под аббревиатурой MARCOM понимаются очень важную составляющую деятельности ОУП – продвижение в организации и взаимодействие с персоналом. В ходе решения этой задачи действия ОУП увязываются с потребностями потребителей, которым, в свою очередь, ОУП сообщает о своих достижениях, помогающих потребителям решать стоящие перед ними задачи.



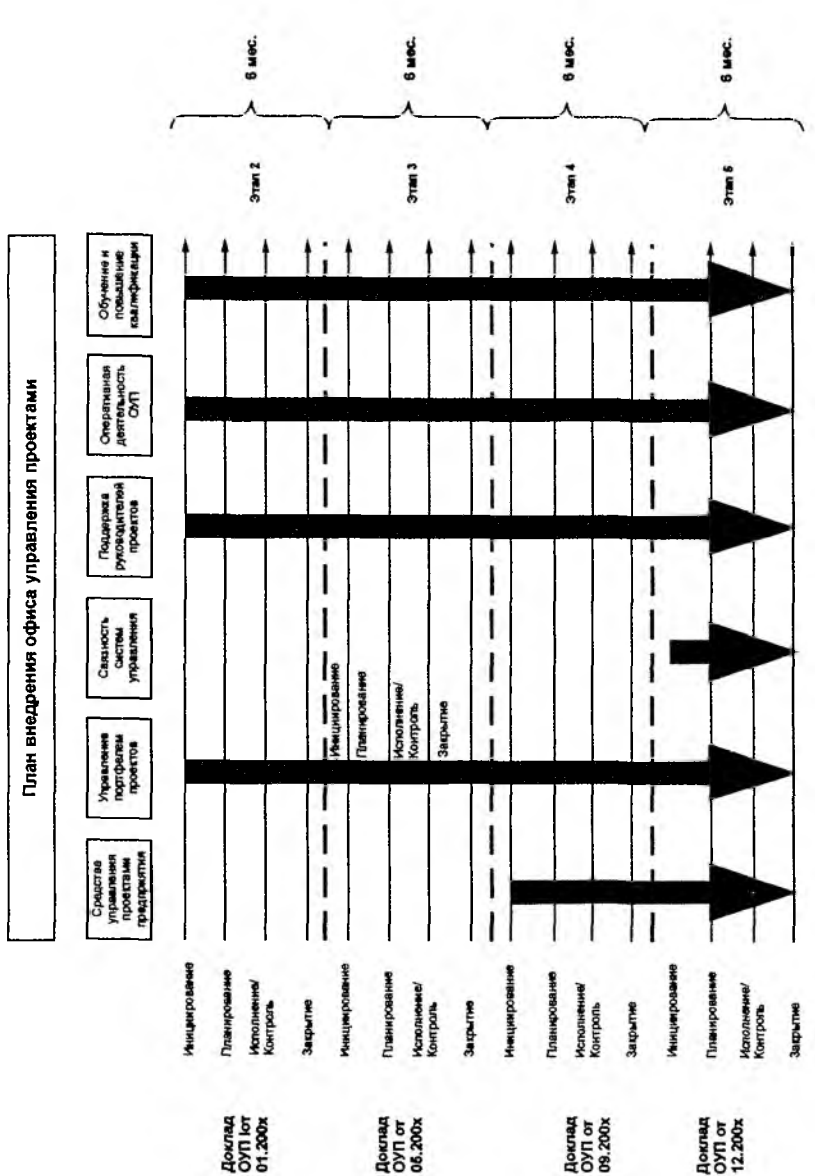
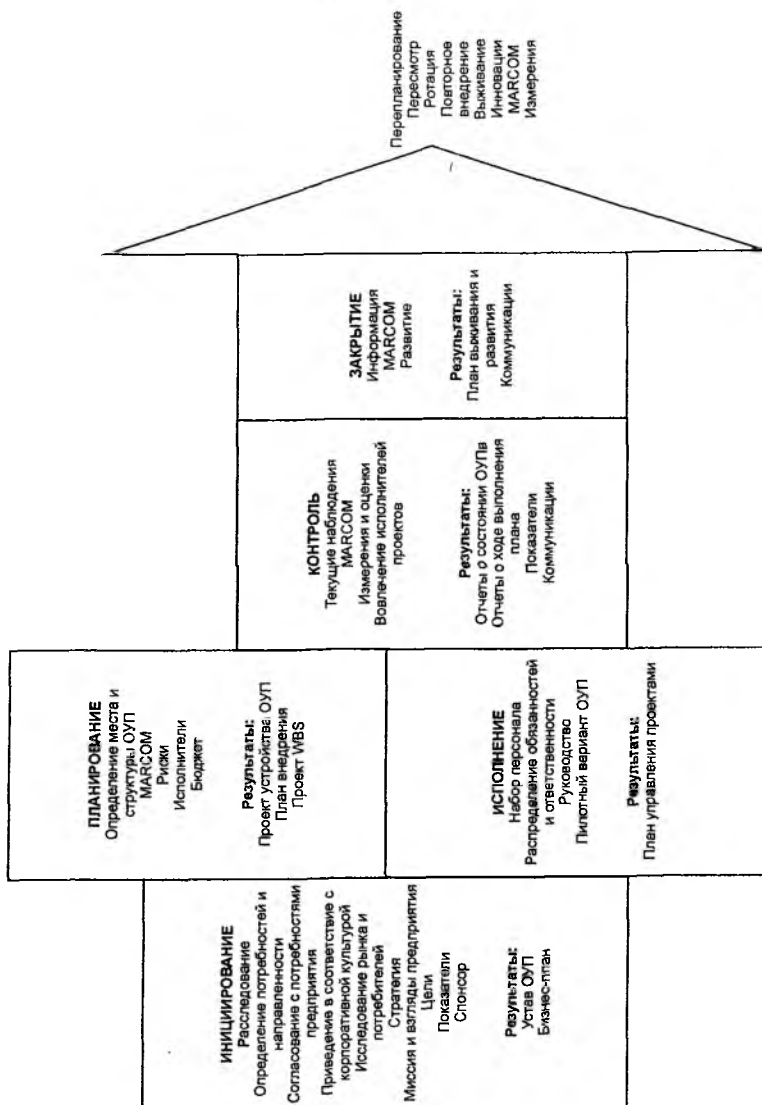


Рисунок 28.1 План внедрения ОУП в организации



**Рисунок 28.2** Пример жизненного цикла проекта создания и внедрения ОУП (предоставил Дж. Дагал (J. Duggal), Projective Group, [www.projectize.com](http://www.projectize.com))

## РЕЗЮМЕ ПО ЭТАПУ 1

Для того чтобы предложения ОУП по совершенствованию управления проектами были приняты, очень важно изучить и оценить текущую ситуацию в организации. Руководство организации и спонсоры проектов, рассмотрев результаты оценки, смогут согласиться с наличием многочисленных и серьезных причин, по которым должен быть реализован предложенный ОУП план усовершенствований, которые могут быть жизненно необходимыми для успешного выполнения организацией ее миссии.

На этом этапе заслуживает внимания получение ответов на следующие вопросы.

1. Насколько важно, чтобы данные о затратах на проекты, например, затраты труда исполнителей, могли быть переданы через существующие на предприятии информационные системы в бухгалтерию? Важна ли совместимость всех систем сейчас и в будущем?
2. Насколько соответствуют существующие в организации средства управления проектами потребностям исполнителей и спонсоров проектов?
3. Заинтересовано ли сообщество исполнителей проектов в существовании ОУП?
4. Какие нужды потребителей услуг ОУП должны быть им удовлетворены немедленно?
5. Какие навыки управления проектами должны приобрести работники подразделений, отвечающих за производственные и рыночные аспекты деятельности предприятия?
6. Каков уровень зрелости предприятия в части управления проектами? Какие сейчас имеются возможности для повышения этого уровня?

## ЭТАП 2.

### **ВЫЯВЛЕНИЕ ИМЕЮЩЕЙСЯ ИНФОРМАЦИИ О ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЕКТОВ – «КАК ЕСТЬ», И УСТАНОВЛЕНИЕ ПОРЯДКА «КАК ДОЛЖНО БЫТЬ»**

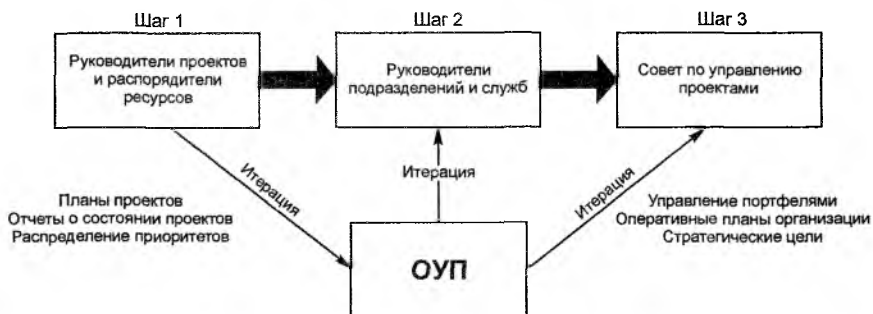
К началу этого этапа ОУП в организации уже существует 6 месяцев. По началу выявление существующих возможностей и угроз для выполнения проектов является абсолютно необходимым для вновь созданного

ОУП. Он должен выявить скрытые возможности для лучшего выполнения проектов. Вместе с тем, когда все данные о проектах собраны и обобщены, становятся яснее взаимосвязи между отдельными проектами и, благодаря этому, очевиднее проявляются существующие возможности и угрозы для текущих работ по проектам.

На этапе 2 наблюдается постоянное повышение качества данных, извлекаемых из отчетов о состоянии проектов и графиков их выполнения. Обобщение этих данных в отчетах, предназначенных для руководителей проектов, позволяет им лучше ориентироваться в планах проектов на текущий финансовый год.

Некоторые проекты будут завершены раньше срока, другие – точно в срок, часть проектов запаздывает, а выполнение еще одной части проектов будет прервано. Общая схема оптимизации процесса выполнения проектов представлена на рис. 28.3. Эта трехступенчатая итеративная модель позволяет лучше оценить ожидания всех заинтересованных сторон на каждом из трех ее шагов.

**Ускорение завершения проектов  
Устранение угроз своевременному их выполнению**



**Рисунок 28.3.** Этап 2. Внедрение ОУП, приносящего выгоду организации

Внедрение указанной модели подразумевает применение относительно быстрого подхода, при котором на первом шаге, длительностью от 5 до 7 недель, еженедельно собираются совещания руководителей проектов до тех пор, пока содержание и качество информации о портфеле проектов не достигнет требуемого уровня. На этот период ОУП может объявить своеобразную «амнистию», то есть не предпринимать никаких мер к

нарушителям сроков выполнения проектов с тем, чтобы подтолкнуть исполнителей проектов к представлению точных и достоверных сведений об их состоянии. На этом шаге требуется часто собирать информацию о проектах, но без проведения формализованных совещаний. В конце концов, руководители и исполнители проектов обязаны выполнять свою работу и отчитываться перед руководителями подразделений, чтобы те могли управлять и отчитываться перед заказчиками о благоприятных возможностях и угрозах (шаг 2). Участникам шага 2 модели потребуется от 3 до 5 еженедельных совещаний с ОУП, чтобы привыкнуть к процессу совместной работы, после чего ОУП будет готов к следующему шагу 3 – созданию Совета по управлению проектами.

Участникам Совета потребуется несколько заседаний, чтобы организовать работу и принять на себя ответственность за принудительное ранжирование проектов, входящих в портфель организации. Таким образом, все действия участников шагов 1 и 2 становятся увязанными с деятельностью высшего руководства на шаге 3. Руководство принятием решением передается Совету по управлению проектами в то время, как руководители проектов и подразделений отвечают за выработку правильной стратегии реализации принимаемых Советом решений.

По мере того, как все участники описанного процесса оказываются втянутыми в поддержание непрерывного потока отчетной информации, ОУП получает возможность сосредоточиться на отладке отношений между всеми его участниками посредством создания мотивации для обмена информацией внутри и между группами исполнителей проектов, вытекающей из существующих зависимостей между ними. При этом задачи ОУП будут все больше склоняться к оказанию консультационных услуг.

Структура разбиения работ для этапа 2 может включать следующие составляющие:

1. Первый месяц.

а. Первая неделя.

- I. Набор сотрудников ОУП, отвечающих за управление портфелем проектов.
- II. Набор главных специалистов ОУП.
- III. Получение отчетов о состоянии и графиков проектов, входящих в портфель организации.
- IV. Получение данных об основных стратегических целях организации на текущий финансовый год.

б. Вторая неделя.

- 
- I. Уточнение состава портфеля проектов.
  - II. Опубликование портфеля проектов.
  - III. Анализ портфеля проектов с целью совершенствования сбора информации о его состоянии и проведение необходимых действий в этом направлении.
  - IV. Закрепление главных специалистов ОУП за основными, стратегически важными проектами.
  - V. Согласование главными специалистами ОУП планов совместных работ с исполнителями проектов, за которыми они закреплены.
  - с. Третья неделя.
    - I. Сбор отчетов о состоянии и графиках выполнения проектов, входящих в портфель.
    - II. Текущая работа главных специалистов ОУП с исполнителями проектов.
  - d. Четвертая неделя.
    - I. Уточнение состава портфеля проектов.
    - II. Опубликование уточненного портфеля.
    - III. Текущая работа главных специалистов ОУП с исполнителями проектов.
  2. Второй месяц (в дополнение к работам, выполняемым в предыдущий месяц).
    - a. Первая неделя.
      - I. Составление проекта первого отчета о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения.
    - b. Вторая неделя.
      - I. Издание отчета.
    - с. Третья неделя.
      - I. Составление проекта отчета о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения за отчетный период.
      - II. Проведение первого совещания руководителя портфеля проектов с исполнителями.
    - d. Четвертая неделя.
      - I. Издание отчета.
  3. Третий месяц (в дополнение к работам, выполняемым регулярно в первые два месяца).
    - a. Вторая неделя.
      - I. Проведение первого совещания руководителей с целью рассмотрения состояния портфеля проектов.

4. Четвертый месяц (в дополнение к работам, регулярно выполняемым в первые три месяца).
  - а. Первая неделя.
    - І. Набор персонала для справочного бюро ОУП.
  - б. Вторая неделя.
    - І. Проведение совещания по рассмотрению портфеля проектов с руководителями производственных подразделений.
    - ІІ. Организация работы справочного бюро ОУП.
  - в. Третья неделя.
    - І. Отладка работы справочного бюро.
  - г. Четвертая неделя.
    - І. Справочное бюро ОУП готово к обслуживанию клиентов в режиме он-лайн.
5. Пятый месяц (в дополнение к работам, регулярно выполняемым в предыдущие месяцы).
  - а. Вторая неделя.
    - І. Определение состава Совета по управлению проектами и даты проведения его первого заседания.
6. Шестой месяц (в дополнение к работам, регулярно выполняемым в предыдущие месяцы).
  - а. Вторая неделя.
    - І. Проведение первого совещания с руководителями подразделений по рассмотрению портфеля проектов.
    - ІІ. Оценка коэффициента окупаемости инвестиций в ОУП за первое полугодие его работы.
  - б. Третья неделя.
    - І. Подготовка и проведение первого заседания Совета по управлению проектами – установление процедуры и проведение принудительного ранжирования проектов в портфеле.

## **ЭТАП 2. РЕЗУЛЬТАТЫ**

1. Поддержка управления портфелем проектов.
  - а. Издание ежемесячных отчетов о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения.
  - б. Внедрение процесса управления портфелем проектов.
2. Организация прохождения данных в ОУП.

- a. Внедрение процесса сбора данных о состоянии и выполнении графиков проектов.
- b. Создание единой базы данных о проектах.
- 3. Создание справочного бюро ОУП.
  - a. Укомплектование бюро кадрами из числа сотрудников ОУП.
  - b. Организация наставничества в части управления проектами.
- 4. Коммуникации.
  - a. Проведение совещаний руководства по рассмотрению портфеля проектов.
  - b. Проведение совещаний руководителей проектов, относящихся к производственным аспектам деятельности предприятия.
  - c. Проведение заседаний Совета по управлению проектами с целью анализа портфеля проектов организации.
- 5. Поддержание единства методологии управления проектами в организации.

## РЕЗЮМЕ ПО ЭТАПУ 2

Если число стратегически важных проектов в организации не превышает 100, то процесс формирования портфеля проектов может быть завершен ОУП в течение месяца с использованием имеющихся данных по каждому проекту. При большем числе проектов может потребоваться еще 15-20 рабочих дней для окончательного формирования начального варианта портфеля в том виде, в котором он существует в организации.

Исходные данные по всем проектам ОУП получает в виде электронных таблиц, например, в формате MS Excel или MS Project (Task Sheet View). Эти данные указывают, как далеко подвинулось выполнение каждого проекта в рамках стандартного жизненного цикла.

В это время могут выявиться некоторые пробелы в данных о проектах, поскольку их руководители могут не обладать необходимой информацией для представления обзоров проектов в портфеле. Это следует рассматривать, как вполне нормальное явление, отвечающее текущему состоянию дел в управлении проектами в организации. Эти пробелы сразу становятся очевидными после загрузки всех собранных данных в портфель проектов.

Собранные данные позволяют ОУП оценить существующие возможности и угрозы для выполнения плана проектных работ предприятия на текущий финансовый год путем соответствующего группирования проек-



тов. Эта работа может быть завершена в первый месяц данного этапа, что имеет принципиальное значение.

Во второй месяц деятельность ОУП сосредоточена на уточнении портфеля проектов, обеспечении достоверности содержащихся в нем сведений и отсутствия противоречий в отчетности, представляемой командами исполнителей проектов.

По мере того, как становится более строгой информация, включаемая в портфель, ОУП сможет приступить к обобщенной оценке состояния входящих в него проектов. Такая оценка может включать цветовое кодирование проектов в зависимости от их состояния с присвоением им категорий «красный», «желтый» или «зеленый», что соответствует проектам, находящимся под угрозой срыва, вызывающим опасения и нормально выполняемым.

### **ЭТАП 3. ПОВЫШЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ**

На этом этапе основное внимание ОУП должно быть сосредоточено на улучшении обзоримости состояния и хода выполнения уже запущенных проектов. Помимо того, ведущие специалисты – главные специалисты ОУП – должны наладить совместную работу с командами исполнителей проектов, обучая их руководителей методам ускорения выполнения проектов и устранения угроз для плановых сроков их завершения.

ОУП организует новые учебные программы для руководителей и исполнителей проектов. Процессы подготовки и издания отчетов о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения дополнены оценками портфелей активов и стратегических целей предприятия. Основное внимание на этом этапе ОУП уделяет усилению взаимодействия персонала с целью распространения информации об узких местах, препятствующих завершению проектов, и имеющихся возможностях для их ускорения. На этом этапе ОУП должен обладать уже настолько отлаженными механизмами отчетности, анализа и контроля, что все потребители его услуг постоянно обращаются в офис за информацией о состоянии проектов и имеющихся угрозах для их своевременного завершения.

На этапе 3, охватывающем 7-12-й месяцы существования ОУП, офис должен еженедельно выполнять следующие работы:

## а. Первая неделя.

- I. Сбор отчетов руководителей проектов о выполнении графиков и текущем состоянии проектов, включенных в портфель.
- II. Составление проекта сводного отчета о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения.
- III. Текущая работа главных специалистов ОУП с исполнителями проектов.
- IV. Текущая работа справочного бюро ОУП.

## б. Вторая неделя.

- I. Уточнение портфеля проектов.
- II. Издание портфеля проектов.
- III. Издание отчетов о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения.
- IV. Проведение совещаний с руководителями проектов о состоянии портфеля.
- V. Проведение совещаний с руководителями производственных подразделений по рассмотрению портфеля проектов.
- VI. Текущая работа главных специалистов ОУП с исполнителями проектов.
- VII. Текущая работа справочного бюро ОУП.

## с. Третья неделя.

- I. Сбор отчетов руководителей проектов о выполнении графиков и текущем состоянии проектов, включенных в портфель.
- II. Организация и помощь в проведении заседания Совета по управлению проектами – проверка методологии и организация принудительного ранжирования проектов в портфеле.
- III. Текущая работа главных специалистов ОУП с исполнителями проектов.
- IV. Текущая работа справочного бюро ОУП.

## д. Четвертая неделя.

- I. Уточнение портфеля проектов.
- II. Издание портфеля проектов.
- III. Текущая работа главных специалистов ОУП с исполнителями проектов.
- IV. Текущая работа справочного бюро ОУП.

На этапе 3 ОУП также рекомендуется выполнить следующие работы:

## 1. Седьмой месяц.

## а. Первая неделя.

- I. Сбор отчетов руководителей проектов о выполнении графиков и текущем состоянии проектов, включенных в портфель.
- II. Составление проекта отчета о состоянии портфеля стратегических целей.
- III. Составление проекта отчета о состоянии портфеля активов.
- b. Вторая неделя.
  - I. Издание отчета о состоянии портфеля активов.
  - II. Издание отчета о состоянии портфеля стратегических целей.
  - III. Начало разработки курса базовой подготовки руководителей проектов.
- c. Третья неделя.
  - I. Начало разработки курса обучения исполнителей проектов.
- d. Четвертая неделя.
  - I. Начало разработки углубленного курса обучения руководителей проектов.
- 2. Восьмой месяц.
  - a. Первая неделя.
    - I. Сбор отчетов руководителей проектов о выполнении графиков и текущем состоянии проектов, включенных в портфель.
    - II. Составление проекта отчета о состоянии портфеля стратегических целей.
    - III. Составление проекта отчета о состоянии портфеля активов.
  - b. Вторая неделя.
    - I. Издание отчета о состоянии портфеля активов.
    - II. Издание отчета о состоянии портфеля стратегических целей.
  - c. Третья неделя.
    - I. Завершение разработки курса базовой подготовки руководителей проектов.
    - II. Завершение разработки курса обучения исполнителей проектов.
  - d. Четвертая неделя.
    - I. Завершение разработки углубленного курса обучения руководителей проектов.
    - II. Организация рабочей группы из представителей функциональных служб для создания процесса установления приоритетов проектов предприятия.
- 3. Девятый месяц.
  - a. Первая неделя.
    - I. Сбор отчетов о состоянии активов.

- II. Составление проекта отчета о состоянии портфеля стратегических целей.
  - III. Составление проекта отчета о состоянии портфеля активов.
  - IV. Проведение первого собрания рабочей группы по созданию процесса определения приоритетов проектов.
  - b. Вторая неделя.
    - I. Издание отчета о состоянии портфеля активов.
    - II. Издание отчета о состоянии портфеля стратегических целей.
    - III. Проведение второго собрания рабочей группы по созданию процесса определения приоритетов проектов.
  - c. Третья неделя.
    - I. Проведение третьего собрания рабочей группы.
  - d. Четвертая неделя.
    - I. Проведение четвертого собрания рабочей группы.
4. Десятый месяц.
- a. Первая неделя.
    - I. Сбор отчетов о состоянии активов.
    - II. Проведение пятого собрания рабочей группы по определению приоритетов проектов.
  - b. Вторая неделя.
    - I. Составление проекта отчета о состоянии портфеля стратегических целей.
    - II. Составление проекта отчета о состоянии портфеля активов.
  - c. Третья неделя.
    - I. Представление проекта процесса определения приоритетов проектов Совету по управлению проектами и получение его разрешения на ее внедрение.
  - d. Четвертая неделя.
    - I. Внедрение процесса определения приоритетов проектов командами исполнителей проектов, включенных в портфель предприятия.
5. Одиннадцатый месяц.
- a. Первая неделя.
    - I. Сбор отчетов о состоянии активов.
    - II. Составление проекта отчета о состоянии портфеля стратегических целей.
    - III. Составление проекта отчета о состоянии портфеля активов.
  - b. Вторая неделя.
    - I. Издание отчета о состоянии портфеля активов.

- II. Издание отчета о состоянии портфеля стратегических целей.
- 6. Двенадцатый месяц.
  - а. Первая неделя.
    - I. Сбор отчетов о состоянии активов.
    - II. Составление проекта отчета о состоянии портфеля стратегических целей.
    - III. Составление проекта отчета о состоянии портфеля активов.
  - б. Вторая неделя.
    - I. Издание отчета о состоянии портфеля активов.
    - II. Издание отчета о состоянии портфеля стратегических целей.

### **ЭТАП 3. НОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

- 1. Поддержка управления проектами.
  - а. Внедрение процесса управления портфелем активов.
  - б. Внедрение процесса управления портфелем стратегических целей.
- 2. Организация прохождения данных
  - а. Специальные средства создания отчетов ОУП о состоянии портфелей.
- 3. Методическое обеспечение управления проектами.
- 4. Разработка и внедрение процессов установления приоритетов проектов в портфеле.
- 5. Обеспечение обучения и повышения квалификации в области управления проектами.
  - а. Базовый учебный курс для руководителей проектов с учебными материалами.
  - б. Продвинутый курс обучения руководителей проектов с учебными материалами.
  - с. Курс подготовки исполнителей проектов с учебными материалами.

### **РЕЗЮМЕ ПО ЭТАПУ 3**

Разработаны и внедрены процессы управления портфелями активов и стратегических целей организации. Разработан, утвержден и внедрен глобальный процесс определения приоритетов проектов. Разработаны и внедрены курсы начального обучения руководителей и исполнителей проек-

тов. Ежемесячно проводятся информационные совещания с руководителями проектов и подразделений, заседания Совета по управлению проектами. Отчеты ОУП о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения дополнены отчетами о состоянии портфелей активов и стратегических целей. Методическая поддержка управления проектами осуществляется ОУП с использованием созданного в нем справочного бюро. Руководители всех проектов, входящих в портфель, пользуются наставнической помощью и поддержкой главных специалистов ОУП, к которой они прибегают по мере необходимости.

#### **ЭТАП 4.**

### **ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В СРЕДСТВАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ИХ ВЫБОР, ВНЕДРЕНИЕ И ПРЕОБРАЗОВАНИЕ**

На этапе 4 происходит модернизация существующих в организации программных средств управления проектами для совершенствования сбора и хранения данных, обеспечения доступа к ним, придания управлению проектами большей строгости и дисциплинированности. В течение 13-18-го месяцев своего существования (соответствующих этому этапу) ОУП должен регулярно выполнять следующий набор еженедельных работ:

#### **1. Первая неделя месяца.**

- a. Сбор отчетов о состоянии выполнении планов проектов, включенных в портфель.
- b. Сбор отчетов о состоянии активов.
- c. Разработка проекта отчета о портфеле стратегических целей.
- d. Разработка проекта отчета о портфеле активов.
- e. Составление проекта отчета о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения.
- f. Текущая работа главных специалистов ОУП.
- g. Текущая работа справочного бюро ОУП.

#### **2. Вторая неделя.**

- a. Обновление портфеля проектов.
- b. Издание обновленного портфеля проектов.
- c. Издание отчета о портфеле активов.
- d. Издание отчета о стратегических целях организации.

- е. Издание отчета о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения.
  - ф. Проведение собрания руководителей проектов по рассмотрению портфеля проектов.
  - г. Проведение собрания руководителей производственных подразделений по рассмотрению портфеля проектов.
  - h. Текущая работа главных специалистов ОУП.
  - i. Текущая работа справочного бюро ОУП.
3. Третья неделя.
- а. Сбор отчетов о состоянии выполнении планов проектов, включенных в портфель.
  - б. Организация и помощь в проведении заседания Совета по управлению проектами – проверка и организация принудительного ранжирования проектов в портфеле.
  - с. Текущая работа главных специалистов ОУП.
  - д. Текущая работа справочного бюро ОУП.
4. Четвертая неделя.
- а. Обновление портфеля проектов.
  - б. Издание обновленного портфеля проектов.
  - с. Текущая работа главных специалистов ОУП.
  - д. Текущая работа справочного бюро ОУП.

Помимо перечисленных, регулярно повторяющихся работ, на этапе 4 рекомендуется провести следующие новые мероприятия.

1. Тринадцатый месяц.
- а. Первая неделя.
    - I. Формирование рабочей группы по программным средствам управления проектами предприятия.
  - б. Вторая неделя.
    - I. Проведение организационного собрания группы по программным средствам управления проектами.
  - с. Третья неделя.
    - I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – установление требований организации в целом и ее ОУП к программным средствам управления проектами.
  - д. Четвертая неделя.
    - I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – обсуждение и определение относительной значимости требований к программным средствам управления проектами.

II. Формирование технического задания на проект внедрения программных средств управления проектами.

2. Четырнадцатый месяц.

а. Первая неделя.

I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – утверждение информационного запроса, отсылаемого поставщикам программных средств управления проектами.

б. Вторая неделя.

I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – определение поставщиков программных средств управления проектами, которым должны быть направлены информационные запросы.

с. Третья неделя.

I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – анализ состояния дел с ответами на разосланные информационные запросы и начало анализа поступившей информации от поставщиков.

II. Завершение разработки курса обучения исполнителей проектов.

д. Четвертая неделя.

I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – завершение процесса сбора информации по запросам.

II. Составление графика проведения выбранными поставщиками демонстраций предлагаемых ими программных средств.

3. Пятнадцатый месяц.

а. Первая неделя.

I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – демонстрации программных средств управления проектами их поставщиками.

б. Вторая неделя.

I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – окончание демонстраций программных средств поставщиками.

II. Составление конечного списка поставщиков программных средств и отправка запросов им относительно окончательных цен на поставку.



с. Третья неделя.

I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – окончательный выбор двух предпочтительных поставщиков программных средств и оценка их окончательных ценовых предложений.

d. Четвертая неделя.

I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – представление руководству окончательных предложений в отношении поставщика программных средств управления проектами.

II. Уведомление поставщика о сделанном выборе в его пользу.

III. Начало месячного опытного внедрения выбранных программных средств.

4. Шестнадцатый месяц.

a. Недели 1-3.

I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – рассмотрение отчета об опытном применении выбранных программных средств.

b. Четвертая неделя.

I. Проведение очередного еженедельного собрания рабочей группы – рассмотрение отчета об опытном применении программных средств и принятие окончательного решения о его приобретении.

5. Семнадцатый месяц.

a. Первая неделя.

I. Начало перевода отобранных для этой цели команд исполнителей проектов на применение новых программных средств управления проектами.

II. Обучение членов команд исполнителей проектов использованию новых программных средств.

III. Преобразование процессов управления проектами, применяемых ОУП, под новые программные средства.

b. Недели 2-4.

I. Продолжение перевода отобранных для этой цели команд исполнителей проектов на применение новых программных средств управления проектами.

II. Обучение членов команд исполнителей проектов использованию новых программных средств.

6. Восемнадцатый месяц.

а. Недели 1-4.

І. Начало перевода отобранных для этой цели команд исполнителей проектов на применение новых программных средств управления проектами.

ІІ. Обучение членов команд исполнителей проектов использованию новых программных средств.

## ЭТАП 4. НОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Анализ существующих программных средств управления проектами предприятия.

- а. Установление технических требований.
- б. Формирование рабочей группы по выбору программных средств управления проектами и составление графика ее заседаний.
- с. Проведение поставщиками демонстраций предлагаемых программных средств.
- д. Сбор финансовой информации о поставщиках.

2. Выбор поставщика программных средств.

- а. Разработка технического задания.
- б. Утверждение поставщика руководством и получение разрешения на приобретение программных средств.

3. Внедрение программных средств.

- а. Обучение персонала ОУП.
- б. Установка программных средств.
- с. Опытная эксплуатация.
- д. Приемка программных средств.

4. Переход на новые программные средства.

- а. Перевод на новые программные средства управления проектами ряда важнейших проектов.
- б. Обучение руководителей этих проектов использованию новых программных средств.
- с. Перевод стандартных отчетов ОУП на новые форматы.

5. Методическая поддержка исполнителей проектов.

6. Обучение и повышение квалификации в области управления проектами.

- a. Доработанный курс обучения руководителей проектов по программным средствам управления.
- b. То же, для координаторов проектов.
- c. То же, для спонсоров проектов.
- 7. Обеспечение управления портфелями.
  - a. Внедрение процесса управления портфелем проектов.
    - I. Преобразование процесса под новые программные средства управления проектами.
  - b. Внедрение процесса управления портфелем активов.
    - I. Преобразование процесса под новые программные средства управления проектами.
  - c. Внедрение процесса управления портфелем стратегических целей.
    - I. Преобразование процесса под новые программные средства управления проектами.
- 8. Организация прохождения данных через ОУП.
  - a. Выработка отчетов ОУП о состоянии портфелей.
  - b. Изучение новых программных средств администраторами базы данных ОУП.
- 9. Справочное бюро ОУП
  - a. Изучение новых программных средств персоналом справочного бюро.
- 10. Коммуникации.
  - a. Некоторые данные и отчеты стали доступны в режиме он-лайн с использованием локальной сети.
  - b. Обновления информации происходит более своевременно и ежедневно.

## РЕЗЮМЕ ПО ЭТАПУ 4

ОУП может сэкономить много времени, если ранее проведенное технико-экономическое обоснование его создания и разработанный на его основе Устав могут служить основой для выработки требований к программным средствам управления проектами и выбора их поставщика. Рекомендуется, чтобы созданная рабочая группа по программному обеспечению уделила внимание соответствию требований к программным средствам выбранной модели функционирования ОУП.

## **ЭТАП 5.**

### **ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМООКУПАЕМОСТИ ОУП И ИНТЕГРАЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

На этом этапе (месяцы 19-24) своего существования, помимо регулярно выполняемых работ, перечисленных выше, ОУП еженедельно решает следующие новые задачи.

#### **1. Первая неделя месяца.**

- a. Сбор отчетов о состоянии выполнении планов проектов, включенных в портфель, представляемых командами исполнителей проектов в электронной форме с использованием новых средств управления проектами.
- b. Сбор отчетов о состоянии активов в электронной форме.
- c. Разработка проекта отчета о портфеле стратегических целей с использованием средств управления проектами.
- d. Разработка проекта отчета о портфеле активов с помощью программных средств управления проектами.
- e. Составление проекта отчета о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения на основе данных, представляемых средствами управления проектами.
- f. Текущая работа главных специалистов ОУП.
- g. Текущая работа справочного бюро ОУП.
- h. Текущая работа по обучению сотрудников методам управления проектами.

#### **2. Вторая неделя.**

- a. Издание портфеля проектов.
- b. Издание отчета о портфеле активов.
- c. Издание отчета о портфеле ресурсов.
- d. Издание отчета о стратегических целях организации.
- e. Издание отчета о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения.
- f. Проведение собрания руководителей проектов по рассмотрению портфеля проектов.
- g. Проведение собрания руководителей производственных подразделений по рассмотрению портфеля проектов.
- h. Текущая работа главных специалистов ОУП.
- i. Текущая работа справочного бюро ОУП.
- j. Текущая работа по обучению сотрудников методам управления проектами.

3. Третья неделя.

- а. Сбор отчетов о состоянии выполнении планов проектов, включенных в портфель, представляемых исполнителями проектов в электронной форме с использованием программных средств управления проектами.
- б. Организация и помощь в проведении заседания Совета по управлению проектами – проверка и организация принудительного ранжирования проектов в портфеле.
- с. Текущая работа главных специалистов ОУП.
- д. Текущая работа справочного бюро ОУП.
- е. Текущая работа по обучению сотрудников методам управления проектами.

4. Четвертая неделя.

- а. Текущая работа главных специалистов ОУП.
- б. Текущая работа справочного бюро ОУП.
- с. Текущая работа по обучению сотрудников методам управления проектами.

В дополнение перечисленным, регулярно выполняемым работам, на этапе 5 рекомендуется провести следующие новые мероприятия.

1. Девятнадцатый месяц.

а. Первая неделя.

- 1. Формирование рабочей группы по обеспечению интеграции систем.

б. Вторая неделя.

- 1. Еженедельное заседание рабочей группы по обеспечению интеграции систем – анализ целей работы, составление проекта графика работ и распределения ответственности за их проведение.

с. Третья неделя.

- 1. Еженедельное заседание рабочей группы по обеспечению интеграции систем – окончательное установление целей и утверждение проекта графика работ и распределения ответственности за их проведение.

д. Четвертая неделя.

- 1. Еженедельное заседание рабочей группы по обеспечению интеграции систем – составление и утверждение технического задания на проект обеспечения интеграции систем.
- II. Начало проектных работ.

## 2. Двадцатый месяц.

## а. Недели 1-4.

I. Еженедельные заседания рабочей группы по обеспечению интеграции систем – рассмотрение отчетов о состоянии проекта (требуется от 4 до 8 недель на подготовку и проведение испытаний для проверки совместимости нового программного обеспечения для управления проектами с существующими в организации системами HRIS, G/L, распределения трудовых ресурсов, ввода данных о времени работы исполнителей).

## 3. Двадцать первый месяц.

## а. Недели 1-4.

I. Еженедельные заседания рабочей группы по обеспечению интеграции систем – рассмотрение отчетов о состоянии проекта (требуется от 4 до 8 недель на подготовку и проведение испытаний для проверки совместимости нового программного обеспечения для управления проектами с существующими в организации системами HRIS, G/L, распределения трудовых ресурсов, ввода данных о времени работы исполнителей).

II. Завершение проверки процессов преобразования всех существующих систем.

III. Завершение приемочных испытаний всех преобразованных систем.

## 4. Двадцать второй месяц.

## а. Первая неделя.

I. Внедрение процессов управления портфелем ресурсов.

II. Обеспечена интеграция системы управления проектами с системой HRIS.

## 5. Двадцать третий месяц.

## а. Первая неделя.

I. Обеспечена интеграция системы управления проектами с системой G/L.

II. Обеспечена интеграция системы управления проектами с системой учета трудоемкости.

## 6. Двадцать четвертый месяц.

## а. Первая неделя.

I. Обеспечена интеграция системы управления проектами с системой учета рабочего времени сотрудников.

## ЭТАП 5. НОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Поддержка управления проектами.
  - а. Внедрение процесса управления портфелем ресурсов.
  - б. Перевод всех процессов на новые программные средства управления проектами предприятия.
2. Обучение и повышение квалификации в области управления проектами.
  - а. Доработанный курс обучения руководителей проектов по программным средствам управления.
  - б. То же, для координаторов проектов.
  - с. То же, для спонсоров проектов.
3. Обеспечение интеграции систем.
  - а. Перевод системы учета рабочего времени на новые программные средства управления проектами.
  - б. Обеспечена совместимость системы управления проектами с существующими системами HRIS, G/L/Labor.

## РЕЗЮМЕ ПО ЭТАПУ 5

На этом этапе недавно внедренные программные средства управления проектами объединены с существующими системами управления предприятием такими, как HRIS, G/L, система сбора данных о трудоемкости работ и другими, выбранными руководством. Это обеспечивает совершенствование информационных потоков и более своевременное получение необходимых данных.

Кроме того, на этом этапе введен процесс управления портфелем ресурсов, который обычно последним из портфелей предприятия, формируемых ОУП, переводят в режим управления он-лайн. Это обусловлено сложностью используемых данных и существующих логических отношений между самими данными, содержащимися в портфеле, и другой информацией, поддерживаемой существующими в организации системами.

## РЕЗЮМЕ

Процесс внедрения ОУП в каждой организации уникален. Тем не менее, это не отменяет непреходящего значения общей схемы работ по вне-

дрению ОУП, которую приспособливают к особенностям конкретного предприятия. Необходимо подчеркнуть, что абсолютно обязательным условием приспособления стандартной схемы внедрения ОУП должно быть точное понимание им своего предназначения. Требования, которым должен отвечать ОУП, следует включать в план его создания. Без этого офис будет не в состоянии выявлять и быстро реагировать на изменения в обстановке, которые вполне возможны в течение двухлетнего периода его создания и развития.

По мере перехода с одного этапа на другой ОУП должен производить переоценку материальных и нематериальных выгод, которые он способен приносить организации в данный момент времени. Это поможет ему соответствующим образом скорректировать задачи, решаемые на следующем этапе с тем, чтобы ускорить выполнение плана развития ОУП или предотвратить возникающие угрозы его успешной реализации.

В заключение отметим, что схема внедрения и развития ОУП ориентирована на поддержку управления портфелями предприятия, осуществляемую так, чтобы повысить всеобщую информированность о ходе выполнения проектов. Эта задача имеет особое значение для ОУП, желающего поддерживать свой образ консультанта исполнителей проектов, снабжающего их точной информацией и указывающего на узкие места, выявляемые по данным, представляемым всеми командами исполнителей проектов

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 28.1. Назовите этапы, предусмотренные типовой схемой создания ОУП, и обсудите взаимосвязи между ними.
- 28.2. Поясните, как этап 1 связан с разработкой технико-экономического обоснования создания ОУП?
- 28.3. Объясните, каким образом работы, выполняемые на этапе 2, помогают установлению непротиворечивых требований к ОУП, предъявляемых руководителями проектов, их непосредственными руководителями и деловыми партнерами?
- 28.4. Объясните, как работы, выполняемые на этапе 3, зависят от завершения работ этапа 2?
- 28.5. Выбор программных средств управления проектами предприятия является важнейшей задачей ОУП. Объясните, как при других обстоятельствах выбор, внедрение и переход на новые



программные средства могут происходить в других точках плана внедрения ОУП?

- 28.6. Почему рекомендуется отложить внедрение процесса управления портфелем ресурсов на последний этап создания ОУП?
- 28.7. Перечислите по несколько наиболее вероятных факторов, которые на каждом этапе создания ОУП доказывают его полезность для предприятия.
- 28.8. Почему Совету по управлению проектами желательно знать состояние портфеля ресурсов?
- 28.9. Какие последствия может испытать команда исполнителей проектов, отказывающаяся представлять ОУП сведения о состоянии проекта, трудовых ресурсах и графике проекта?
- 28.10. Поясните, как происходит выявление, выбор и внедрение программных средств управления проектами?

## **Глава 29. ПОДДЕРЖАНИЕ ЦЕННОСТИ ОУП ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ С ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ НА РЫНОЧНЫЕ АСПЕКТЫ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

---

### **ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДОСТИГНУТЫ. ЧТО ДАЛЬШЕ?**

Обычно своим появлением в организации ОУП обязан некоторому возникшему в ней кризису. В нормальных условиях, как правило, очень сложно подобрать аргументы, убедительные для руководства организации, способные вынудить его отвлечь средства от других, более заманчивых предприятий и вложить их в развитие внутренней инфраструктуры. Очень часто приходится сталкиваться с тем, что ОУП создают из-за того, что терпит неудачу некоторый заметный проект, или цикл создания новой продукции оказывается столь продолжительным, что организация безнадежно отстает от конкурентов. Порой руководство решает создать ОУП просто потому, что устало слушать бесконечные оправдания исполнителей, почему почти каждый проект в организации завершается с опозданием, в неполном объеме или с перерасходом бюджета.

В условиях кризиса ОУП обычно ограничивается решением проблем, лежащих на поверхности, не вникая в их глубинные причины. Нельзя сказать, что поиск таких решений представляет простую задачу, доступную всем. Если не считать большинство работников предприятия непроходимыми глупцами, то следует предположить, что переживаемый кризис возник по причинам, далеко не очевидным для всех. Поэтому вывод организации из кризиса требует привлечения специалистов, обладающих достаточным опытом и значительными способностями к руководству.

Так или иначе, но, как подчеркивает Питер Сендж (Peter Senge) в своей книге *The Fifth Discipline*, «организации обладают способностью выбираться из кризиса», и перед ОУП возникает существенный вопрос, чем ему заняться далее, после того, как кризис миновал.

Во второй части данной книги было показано, что, следуя философии д-ра Деминга, перед тем, как пытаться усовершенствовать любую систему, будь то система управления проектами или иная система, связанная с управлением отдельными составляющими цепи поставок, необходимо восстановить контроль над ней. По мнению авторов, установление контроля над системой управления проектами предполагает внедрение методов управления, установленных РМВОК<sup>®</sup>, в сочетании методологией, основанной на использовании критических цепочек или подобных им приемов. Сокращению разбросов различных параметров, используемых при управлении проектами, может также способствовать применение методологии «Шесть сигм». Сочетание перечисленных подходов способно обеспечить выполнение более 95% проектов организации в установленные сроки, в полном объеме и в пределах выделенных бюджетов.

Во второй части книги показано, что все системы в рамках цепочки поставок также должны отвечать критерию предсказуемости, предложенному Демингом. Если организация продолжает мириться с неудовлетворительными методами работы, негативно влияющими на интересы потребителей, ради сохранения собственной производительности, то она уподобляется человеку, подкапывающемуся под фундамент выстроенного им здания, которое рано или поздно рухнет. Как указывает д-р Голдратт, «если Вы провалились в яму, то, прежде всего, нужно прекратить копать дальше».

Следующим шагом после выхода организации из кризиса должно стать обеспечение устойчивого и долговременного роста спроса на ее продукцию и услуги. Из этого следует, что ОУП обязан инициировать некоторые собственные проекты, одобренные Советом по управлению проектами, нацеленные на решение этой задачи. Кроме того, ОУП должен влиять на состав совокупности проектов, выполняемых организацией, и развивать возможность такого влияния.

## ИЗМЕНЕНИЕ СОСТАВА ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Зачастую при формировании ОУП в него набирают специалистов, обладающих определенными теоретическими и практическими знаниями в области управления проектами. Уровень их квалификации обычно достаточен для того, чтобы ОУП мог начать свою работу. Но, желая сохра-

нить и упрочить свои позиции в организации, офис должен быть способен влиять на выбор состава выполняемых ею проектов, который определяет Совет по управлению проектами.

В этой связи характерен пример одной компании, которую довелось консультировать авторам. В ней была создана рабочая группа по совершенствованию производственных процессов, выполнявшая функции ОУП, которая правильно определила существующие ограничения, мешающие присутствию компании на рынке. В течение двух лет компания испытывала падение спроса на некоторые виды ее продукции, что повлекло за собой избыток производственных мощностей и, особенно, избыток трудовых ресурсов.

Эта рабочая группа обнаружила также, что руководство компании, пытаясь справиться с постоянным кризисом сбыта, предпринимало многочисленные инициативы краткосрочного характера, нацеленные на скорейший сбыт излишков продукции. Однако, эти инициативы возникали в ущерб выработке устойчивой, долговременной стратегии. Все работники компании были задействованы в реализации подобных, краткосрочных инициатив вместо того, чтобы заниматься маркетинговыми проектами, нацеленными на долгосрочную перспективу.

Хотя рабочая группа в своих докладах постоянно подчеркивала отсутствие в компании долгосрочных маркетинговых проектов, тем не менее, ее руководители продолжали занимать наиболее квалифицированных работников участием в краткосрочных инициативах, нацеленных на ускоренные продажи продукции.

Результаты подобной политики можно прогнозировать почти со 100-процентной вероятностью. Если только компании не подвернется сумасшедшая удача, то она будет, безусловно, обречена на временную приостановку производства и сокращение персонала при очередном экономическом спаде или в случае падения спроса на ее продукцию.

Оглядываясь в прошлое, можно утверждать, что одним из самых больших недостатков той рабочей группы, о которой шла речь выше, был состав ее участников. С самого начала в ней отсутствовали опытные специалисты по маркетингу. Тем не менее, рабочая группа обладала достаточной смелостью, чтобы указывать руководству на имеющиеся недостатки, но, к сожалению, к ее предложениям мало прислушивались.

Существует еще одна причина, заставляющая постоянно анализировать состав проектов организации и вносить в него изменения. В каждой отрасли постоянно происходят разнообразные перемены. Вместе с тем, ни одна организация не в состоянии отслеживать и, тем более, постоянно

внедрять существенные изменения. Как показано во второй части книги, большинство из них оказываются для нее бесполезными. Поэтому в организациях должен выполняться ряд проектов, которые имеют своей целью постоянный анализ происходящих перемен и оценку их полезности для нее. Следовательно, определенный процент от общего числа проектов организации должен приходиться на долю НИОКР.

Чтобы положение ОУП в организации было устойчивым, офис должен продвигать такой состав совокупности выполняемых в ней проектов, который отвечает следующим требованиям.

1. Проекты должны нацеливать организацию на решение истинно маркетинговых задач, то есть на выявление тех потребностей рынка и возможностей, использование которых способны сделать организацию лучшей в ее отрасли, причем это относится также и к некоммерческим организациям. Реализация подобных проектов должна дополняться поиском тех способов сбыта разработанной продукции, которые могли бы заставить потребителей отдать компании предпочтение перед ее конкурентами.
2. Управление проектами должно осуществляться с использованием самых передовых методов, существующих в этой области. Если компания желает опережать своих конкурентов, то она должна быть готова к использованию таких методов, которые, по определению, отсутствуют в большинстве аналогичных компаний в мире. Поэтому компания должна обладать специалистами, способными отыскивать такие методы, анализировать и апробировать их, адаптировать их для применения в компании с минимальными рисками для нее.
3. Компания должна внедрять передовой опыт во всех звеньях цепочки поставок. Как подчеркивает Коллинз в своей книге *Good to Great*, неоднократно цитировавшейся выше, компании не обязательно быть первооткрывательницей новых технологий. Вместе с тем, она обязана вовремя обнаружить, что эти технологии полезны для нее или необходимы, чтобы поставлять потребителям ту продукцию, в которой они нуждаются. Первопроходец всегда может получить несколько стрел в спину, но некоторые американские пионеры сумели выжить и получить в награду земли, обеспечившие их существование на всю оставшуюся жизнь. Жизнеспособная компания всегда способна выдержать несколько ударов, но стремление к простому выживанию, при котором она отстает от рыночных требований, означает пустую трату жизненных сил и энергии.

## ДВА МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОЕКТА, ТРЕБУЮЩИЕ ПОСТОЯННОЙ ПОДДЕРЖКИ СО СТОРОНЫ ОУП

В главах 9 и 10 описаны два маркетинговых проекта, необходимых любой организации. Если попытаться кратко изложить суть одного из этих проектов, то она заключается в поиске одного фактора или единственного объекта, сосредоточившись на котором организация способна стать лучшей в своей отрасли.

Сама эта идея отнюдь не нова. Еще признанный гуру в области маркетинга Джей Абрахам (Jay Abraham) указывал, что каждая компания должна обладать «уникальным торговым предложением», которое отличало бы ее от любой другой компании, работающей в той же отрасли. Например, одна семейная компания по продаже мороженого нашла очень оригинальный рекламный ход, чтобы подчеркнуть особые вкусовые качества своей продукции. Ее торговое предложение звучит так: «Мы продаем только то, что не смогли съесть сами». Точно также, Коллинз развивает подобную концепцию в уже упоминавшейся книге, посвященной тому, что отличает просто хорошую компанию от лидера в своей области, образно называя ее «концепцией дикобраза». Голдратт также настаивает на необходимости проведения исследований в поисках того фактора, опираясь на который, компания способна на порядок превзойти своих конкурентов.

Подобный, постоянно присутствующий в компании исследовательский проект должен быть в центре внимания ОУП потому, что на самом деле он состоит из многочисленных, охватывающих многие подразделения проектов, требующих для достижения успеха тщательной координации по срокам и содержанию. В качестве примера отсутствия должной координации проектов можно привести случай, когда потерпел фиаско крупнейший Интернет-провайдер AOL (America On Line), созданный несколько лет назад. Благодаря успешному маркетингу был создан громадный спрос на услуги AOL, но параллельно не были реализованы необходимые проекты по созданию соответствующих производственных мощностей для его удовлетворения. В результате потребители стали отказываться от услуг AOL из-за постоянной занятости каналов связи и плохого качества сервиса.

Таким образом, подразделение маркетинга должно работать в тесной кооперации с другими службами предприятия и реализовывать многочис-

ленные проекты для достижения стоящих перед ним целей. Но кто в организации, помимо ОУП, способен лучше обеспечить подобную координацию, необходимую для обеспечения надежности и практической ценности реализуемых проектов?

Второй из постоянных маркетинговых проектов должен быть нацелен на выработку таких рыночных предложений, которые позволят компании занимать лидирующие позиции, торгуя уже существующими товарами и услугами. Для этого необходимо отыскивать укоренившиеся в отрасли способы продвижения продукции на рынок, мимо которых не может пройти ни один покупатель. Решение этой задачи выходит далеко за рамки той деятельности, которой занимаются инженерные службы, разрабатывающие и модернизирующие продукцию компании. Их усилия нельзя недооценивать, но слишком часто приходится сталкиваться с тем, что новые уловки, к которым прибегают инженеры, чтобы привлечь покупателей к усовершенствованным ими товарам, не помогают компании выигрывать сражения с конкурентами. Как и в предыдущем случае, чтобы этот проект работал, требуется кооперация усилий и сотрудничество всех производственных, финансовых и сбытовых служб компании.

Управление подобными комплексными проектами не аналогично так называемому «управлению программами», применяемому многими компаниями, работающими в сфере высоких технологий. В большинстве таких компаний имеются руководители программ, обеспечивающие координацию многочисленных проектов, связанных с разработкой и постановкой на производство новых семейств продукции. Зачастую их деятельность распространяется только на конструкторские и технологические подразделения компании.

То, о чем идет речь в этой главе, существенно отличается от деятельности руководителей программ. Здесь требуется более широкая координация в масштабах всей компании, проведение исследований и других работ, далеко выходящих за пределы собственно создания новой продукции.

ОУП способен значительно сократить продолжительность циклов выполнения этих, жизненно важных для компании маркетинговых проектов, опираясь на приобретенное им влияние и доверие внутри компании, на умение координировать проекты, требующие участия разных функциональных служб и подразделений. Кроме того, применение принципов портфельного управления, которыми владеет ОУП, способно обеспечить быструю и достаточно высокую окупаемость инвестиций в многочисленные, взаимосвязанные проекты. ОУП оправдывает свое существование,

создавая у Совета по управлению проектами правильное комплексное видение этих проектов с точки зрения кратко- и долгосрочных перспектив компании.

## ИЗУЧЕНИЕ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

ОУП должен находиться в постоянном поиске методов и средств управления проектами, превосходящие лучшие образцы, которые приобрели подобное наименование только потому, что признаны и применяются многими крупными компаниями. По крайней мере, в течение нескольких лет эти «лучшие образцы» пропагандируются на конференциях, им посвящают многочисленные статьи и книги. Все это создает условия для того, чтобы указанные методы и средства составляли основное направление в управлении проектами.

Но для того, чтобы превосходить конкурентов, компания обязана активно искать и находить нетрадиционные подходы и методы, позволяющие ей совершить прорыв. Это отнюдь не означает, что ей надо начинать свои поиски с чистого листа. Как утверждал Маршалл МакЛюэн (Marshall McLuhan), великий канадский философ и признанный пророк информационной эры, «будущее нетрудно разглядеть, поскольку его признаки находятся рядом». Почти все замечательные, новые методы управления уже известны, но они пока апробированы незначительным числом организаций.

Когда на конференциях или во время учебных курсов заходит речь о новых методах управления проектами, очень часто слушатели заявляют в ответ: «Все это звучит вполне убедительно, и мы обязаны этим заниматься, но нам никогда не удастся внедрить эти методы в нашей организации». Подобная реакция вполне понятна, поскольку большинство людей прекрасно сознает, что внедрение новых, прорывных решений потребует согласия руководителей на применение новой политики и новых методов оценки сотрудников. Подобные изменения корпоративной культуры выходят за рамки понимания большинства людей, мыслящих местечково, не выходя за пределы интересов определенной функциональной службы. Кроме того, многие яркие личности, которым не раз приходилось сталкиваться с бессмыслицей, царящей в их организациях, отвергают новые методы с позиций здравого смысла, выработавшегося у них на опыте неудачных попыток что-то изменить.



О некоторых примерах новых подходов, превосходящих лучшие образцы, часто доводится слышать на конференциях по управлению проектами. Однако, сотрудники ОУП не должны в своих поисках ограничиваться только национальными рамками. Нам надо прекратить, подобно страусам, прятать голову в песок и внимательно присмотреться к тому, что происходит в других странах. Для этого надо посещать проводимые там конференции, читать литературу, встречаться с людьми из других стран или других отраслей, то есть любыми способами стараться выходить за привычные рамки.

## **ИЗУЧЕНИЕ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА ВНУТРИ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК**

Чисто исследовательские работы часто не приносят немедленной отдачи, но они абсолютно необходимы для выживания компаний. Одной из крупных проблем, присутствующих во многих исследовательских организациях, является тенденция к проведению НИОКР без учета потребностей рынка. Другая отрицательная тенденция состоит в том, что большая часть средств, выделяемых компаниями на проведение НИОКР, тратится на разработки новой продукции, но слишком мало денег отпускается на исследование производственных процессов.

Ныне все чаще приходится наблюдать, что конкуренция разворачивается между цепочками поставок, нежели между отдельными компаниями или товарами. Например, сейчас конкурируют не отдельные супермаркеты сети Wal-Mart с магазинами, принадлежащими другим владельцам, а именно вся сеть Wal-Mart, в которой каждый кассовый аппарат, установленный в супермаркете, электронно связан с поставщиками товаров, конкурирует с другими сетями, не обладающими подобными возможностями. Авторам, в частности, приходилось консультировать компанию-производителя футболок, работающего по заказам Wal-Mart и поставляющего свою продукцию по специальным ценам и со специальными ярлыками непосредственно во все супермаркеты точно в те сроки, которые необходимы для удовлетворения покупательского спроса.

Другим примером может служить компания Amazon.com, которая объединилась с компанией Borders, чтобы создать гибрид он-лайновой и обычной розничной торговли. Далее Amazon заключила соглашение с поставщиками бытовой электроники и других товаров о создании он-лайнового супермаркета.

ОУП способен принести дополнительные выгоды своей организации, заранее предупреждая Совет по управлению проектами об имеющихся недостатках и несбалансированности в области проводимых исследований. ОУП также должен проводить опережающие междисциплинарные исследования в рамках цепочек поставок продукции компании. Очень важно проводить совместные с поставщиками, дистрибуторами и розничными продавцами исследования в поисках новых путей удовлетворения рыночных требований.

## РЕЗЮМЕ

ОУП обязан инициировать собственные проекты, обеспечивающие постоянное совершенствование применяемых им процессов. Это необходимо для того, чтобы ОУП продолжал приносить пользу организации после того, как он сумел решить проблемы, лежавшие на поверхности. Для обеспечения устойчивости своего положения внутри организации, ОУП должен сосредоточить усилия в следующих трех областях.

1. Маркетинг, особенно в той его части, где требуется координация проектов, выполняемых различными подразделениями организации и нацеленных на выработку прорывных решений. ОУП способен внести самый заметный вклад в сокращение продолжительности циклов выполнения двух важнейших маркетинговых проектов, постоянно присутствующих в организации (см. часть 2).
2. Освоение передового опыта в области управления проектами. ОУП должен искать подходы и методы управления проектами, превосходящие так называемые «лучшие образцы». Он должен уметь определить, какие подходы и методы станут следующим поколением «лучших образцов», и суметь внедрить их раньше, чем это сделают конкуренты. В поиске новых замечательных идей сотрудники ОУП должны выходить за рамки собственной страны и своей отрасли.
3. Совершенствование цепочек поставок. Ныне недостаточно заниматься совершенствованием только собственной организации, но необходимо обращать внимание на конкурентоспособность всей цепочки поставок, в которую она входит. ОУП в этой области способен содействовать проведению ряда чисто исследовательских проектов, выполняемых специалистами разных функциональных подразделений. Эти проекты должны быть нацелены на поиск направлений развития, способных умножить ресурсы организации.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- 29.1. Почему ОУП должен заниматься проблемами маркетинга? Не проще ли оставить их на усмотрение соответствующей службы предприятия?
- 29.2. В чем состоит уникальный вклад ОУП в маркетинговые проекты, который способен значительно помочь службе маркетинга в их работе?
- 29.3. Как должен ОУП взаимодействовать с Советом по управлению проектами для обеспечения правильного выбора совокупности проектов, выполняемых организацией?
- 29.4. Лучшие образцы управления проектами всегда можно обнаружить в той отрасли, в которой работает компания. Да или нет?
- 29.5. Не следует тратить слишком много средств на поиск передового опыта управления проектами за пределами компаниями. Да или нет?
- 29.6. Если поступило предложение перейти на другие методы управления проектами, как можно быстро оценить целесообразность принятия такого предложения?
- 29.7. Какой вклад должен вносить ОУП в совершенствование цепочки поставок? Какими преимуществами может обладать ОУП по сравнению с руководителем проекта, представляющим иное функциональное подразделение компании?
- 29.8. Способен ли ОУП постоянно оставаться полезным для организации? Приведите свои аргументы в пользу положительного ответа на этот вопрос и обоснуйте их.

## **Глава 30. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ**

### **СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ**

Существует немало возможностей, используя которые ОУП способен принести организации пользу своей деятельностью. При этом главный вопрос в том, с чего начать. Поэтому столь велико значение правильно составленного технического задания на создание офиса, и именно его разработка должна быть первым шагом к учреждению ОУП в организации. Важно также заручиться согласием и поддержкой со стороны руководства.

Разворачивая работы ОУП, необходимо помнить, что офис создается в рамках установившейся производственной культуры, в которой его поджидает немало невидимых постороннему взгляду подводных камней и рифов. Поэтому надо двигаться вперед спокойно и уверенно. Людям свойственно противиться любым переменам. Следовательно, не следует форсировать события и принудительно внедрять изменения. Необходимо в должной последовательности, постепенно, слой за слоем снимать сопротивление грядущим переменам. Для этого требуется деликатное и бережное отношение к корпоративной культуре предприятия, работники которого, каждый на своем месте, с избытком переполнены тревогой и беспокойством. Стоит только ОУП прибегнуть к авторитарному стилю в отношениях с работниками или присвоить себе полицейские функции, то его создание будет затруднено, и ему будет сложно завоевать заинтересованную поддержку внутри организации.

При создании ОУП необходимо выявить подразделения и группы сотрудников, которые, вероятнее всего, будут согласны с его возникновением в организации, и составить план разворачивания офиса, который, в первую очередь, должен быть нацелен на получение поддержки именно этих групп потенциальных сторонников. Такими группами поддержки могут быть отдельные подразделения или отделы компании, исполни-

тели отдельных программ. Пусть успешный опыт взаимодействия с ОУП подвигнет их на то, чтобы оказать положительное влияние на те подразделения, которые сопротивляются его введению. Для этого может потребоваться немало времени, но ОУП и так необходимо, по меньшей мере, 2 года для поэтапного достижения высокого уровня зрелости. Тем подразделениям компании, которые первоначально были не готовы встать на сторону победившего ОУП, требуется для этого некоторое время. Не следует забывать, что ОУП должен строиться как организация, ориентированная на интересы потребителей его услуг, желающая, чтобы работники предприятия стремились прибегать к его помощи при выполнении проектов. Только таким путем ОУП сумеет завоевать устойчивое положение в компании и будет способствовать ее развитию, выражающемуся в росте капитализации и конкурентоспособности в отрасли.

По мере развертывания ОУП в центре его внимания должен оставаться ряд обязательных условий, в числе которых:

- постоянный поиск путей сокращения продолжительности выполнения проектов;
- бдительное отслеживание поведения исполнителей проектов, которое способствует сокращению сроков выполнения проектов или, напротив, создает угрозу для их срыва;
- проведение один раз в полугодие количественной и качественной оценки работы офиса;
- выявление и внедрение средств и процессов управления портфелями предприятия с использованием единой базы данных.

## **АНАЛИЗ ОБСТАНОВКИ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ**

ОУП обязан знать тех людей, которые будут пользоваться его услугами, изучать существующую обстановку на их рабочих местах и четко представлять, к каким изменениям в ней следует стремиться. Эта информация должна послужить основой при планировании разворачивания ОУП, содержания и темпов проводимых работ. Обстановка тревожного ожидания на рабочих местах требует поначалу очень осторожного внедрения схем работы, предлагаемых ОУП. Порой требуется замедлить темпы разворачивания ОУП, чтобы убедиться в завоевании им поддержки сотрудников перед тем, как внедрять обязательные для исполнения стандарты и методики.

## ВЫЯВЛЕНИЕ «ЗОН НАИЛУЧШЕГО ВОСПРИЯТИЯ»

При создании ОУП его внимание должно быть сосредоточено на оказании услуг командам исполнителей наиболее важных с точки зрения целей организации, проектов разработки продукции. Именно здесь ОУП способен привить исполнителям навыки поиска и использования возможностей для сокращения продолжительности выполнения проектов или предотвращения возникающих угроз для их завершения.

Чем сильнее обстановка подталкивает людей прибегать к помощи ОУП, независимо от того, способствует ли тому офис или нет, тем проще и быстрее происходят перемены в организации. Стоит одной команде исполнителей проектов на собственном опыте убедиться в полезности новых навыков, методов и информации, которыми владеет ОУП, как исполнители остальных проектов последуют ее примеру. Естественный дух соревнования между командами исполнителей проектов, их отдельными членами и функциональными подразделениями помогают продвижению новых методик, испытанных самыми успешными из них. Они становятся «собственниками» этих методик, способствующими их распространению, а ОУП может оставаться в стороне, просто оказывая время от времени необходимую помощь в применении этих методик, когда к нему за ней обращаются.

Члены успешно работающих команд исполнителей проектов становятся для организации ценными кадрами, поскольку они научились тому, как следует сотрудничать с ОУП, чтобы добиваться требуемых результатов при выполнении проектов. Такие люди образуют, выражаясь компьютерным языком, «зону наилучшего восприятия» для ОУП. Если удастся завершать проекты раньше установленных сроков, то это способствует развитию предприятия, поскольку проектные затраты оказываются меньше планируемых. Высвободившиеся средства могут быть перераспределены между другими проектами, требующими финансирования.

Для того, чтобы ОУП мог надеяться сохранять свои позиции в организации, он обязан достигнуть совершенства в решении задачи ускоренного выполнения проектов. Собирая и обобщая информацию о выполненных проектах, доводя ее для всеобщего обозрения в организации, ОУП сможет наглядно продемонстрировать свою роль в достигнутом прогрессе в этой области.

## ОКУПАЕМОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ В СОЗДАНИЕ ОУП

Внедрение даже простейших приемов управления портфелями проектов уже способно принести заметную пользу организации, поскольку сразу виден прогресс в состоянии ее портфеля проектов. Можно ожидать, что в течение финансового года инвестиции, вложенные в создание ОУП, принесут ей экономию, как минимум 10% средств, запланированных на проектные работы.

Ключом к обеспечению окупаемости средств, вкладываемых в ОУП, уже в первый год его существования, является выявление существующих различий между той корпоративной культурой, которая сложилась в организации в отношении управления проектами, и тем, каким это управление должно быть. Выявленные расхождения могут быть немедленно сглажены благодаря работе ОУП, а со временем – устранены полностью. Как только будет усовершенствован процесс управления проектами, результаты не заставят себя ждать. Но, помимо того, ОУП обязан выполнить еще одну важную работу – донести информацию о достигнутом прогрессе в управлении портфелем проектов до руководителей и всех сотрудников организации, обеспечив, тем самым, обратную связь, способствующую ускоренной окупаемости затрат на его создание.

## ЦЕННОСТЬ ВНЕДРЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Как только ОУП становится признанным руководством инструментом достижения стоящих перед организацией целей, влияние и положительные результаты деятельности офиса также значительно возрастают. В управлении портфелями проектов кроются значительные потенциальные возможности. Организация должна научиться, не просто хорошо выполнять проекты, но также правильно выбирать, какими проектами ей следует заниматься. Хотя многие ОУП вполне успешно начинают свою деятельность с внедрения методологии управления проектами, но внедрение методов портфельного управления представляет еще более высокую ценность.

## ПОИСК ПОДДЕРЖКИ СО СТОРОНЫ

Сейчас существует немало консалтинговых компаний и некоммерческих организаций, занимающихся вопросами управления проектами, способные на договорных основах оказывать помощь и поддержку ОУП. Информационным центром для всех ОУП служит известный Институт управления проектами (РМІ®), представляющий крупнейшее объединение специалистов, занимающихся управлением проектами во всех областях. Эта организация способствует тому, что многие руководители проектов становятся настоящими экспертами в этой области, уровень квалификации которых подтвержден сертификатом специалиста по управлению проектами или РМР®, присуждаемым РМІ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

Авторы надеются, что им удалось в этой книге представить в систематизированном виде достаточную информацию, которая позволит читателям добиваться успеха при создании полезных для их организаций офисов управления проектами.

Авторы с любовью и увлечением трудились над сбором материалов для этой книги. Они стремились доказать, что создание ОУП является жизненно необходимым условием выживания любой организации, а не только для тех, кто работают в области разработки ракет и другой сложной техники. Главным фактором успешного внедрения ОУП является умение работать с людьми, влиять на их привычки и поведение, большей наглядности достижений.

Только в течение 2001 г. более миллиона человек в США потеряло работу. В 2002 г. многие организации разорились или понесли значительные потери своей капитализации из-за того, что их акционеры неожиданно стали избавляться от принадлежащих им акций. Если оставить в стороне случаи явного жульничества со стороны руководителей компаний, то можно ли выделить одну, общую причину всех этих событий? По мнению авторов, такой причиной является неумение организаций оперативно менять содержание портфелей проектов, чтобы своевременно реагировать на возникающие возможности и угрозы. Слишком большое число работников таких компаний занято выполнением тех проектов, которые не следовало бы запускать вообще, или слишком медленно завершают действительно нужные проекты.



---

Приняв решение о создании в организации ОУП, необходимо из числа многочисленных областей приложения его усилий выбрать те, в которых должен сосредоточиться офис. Отправной точкой должно быть правильно проработанное техническое задание, при составлении которого следует помнить о том, что будущими потребителями услуг ОУП будут руководство организации, руководители и рядовые исполнители проектов, распорядители ресурсов. Необходимо постоянно и часто оценивать уровень удовлетворенности всех этих потребителей работой ОУП и соответствующим образом ее перестраивать. В конце концов, если сам ОУП не в состоянии определить и количественно измерить собственную полезность для организации, то в ней возникают оправданные сомнения.

Авторы приглашают читателей присылать свои замечания и истории из собственной практики, которые послужат материалами для ее последующих доработок и переиздания. Присылайте их по электронной почте по адресам: [Gerrykendall@cs.com](mailto:Gerrykendall@cs.com) или [Steve@pmousa.com](mailto:Steve@pmousa.com).

# **ПРИЛОЖЕНИЕ.** **МОДЕЛЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ** **УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ОУП**

	Уровень I	Уровень II	Уровень III
	Определение назначения ОУП	ОУП организован	Поиск путей повышения полезности
Управление содержанием проектов	Отсутствие четких определений содержания составных частей проекта	Техническое задание, устанавливающее содержание проекта разрабатывается его руководителем, представляющим одно из производственных подразделений. Зачастую присутствует уклон в сторону ИТ. Функциональные требования плохо сформулированы	Функциональные требования определены лучше, выявлены составляющие проекта, отвечающие и не отвечающие по своему содержанию целям проекта, причины переделок или доработок определены и отражены в документах
Управление сроками	Команды исполнителей проектов изолированы друг от друга. Отсутствует информация о загрузке отдельных членов команд	Руководителям проектов известно место, занимаемое их проектом среди остальных, стратегически важных проектов компании	Руководители проектов используют ОУП в качестве источника информации для ускорения работ по проектам. Известны возможности для сокращения продолжительности и уменьшения угрозы для завершения стратегически важных проектов

Продолжение таблицы

Уровень I	Уровень II	Уровень III
Определение назначения ОУП	ОУП организован	Поиск путей повышения полезности
Управление ресурсами	Поиск ресурсов начинается после начала работы. Проекты начинаются и заканчиваются позднее плановых сроков. Руководители проектов и распорядители ресурсов постоянно борются из-за ресурсов	Сформирован портфель ресурсов
Управление коммуникациям	Планируемая и действительная интенсивности использования ресурсов известны для 80% ресурсов. Выявлен стратегический ресурс организации	Отсутствует стандартизованная отчетность о состоянии проектов
Управление рисками	Налажено периодическое рассмотрение состояния проектов на совещаниях, отчеты представляются по требованию руководства	Регулярное проведение совещаний руководителей и исполнителей проектов, на которых рассматривается состояние проектов для улучшения их контролируемости
Управление качеством	Рассмотрение рисков не выходит за рамки неформальных размышлений руководителей проектов	Основные риски важнейших проектов выявлены
	Исполнителям проектов не известны требования потребителей	Известны возможности для сокращения продолжительности и уменьшения угрозы завершению важнейших проектов
	Наставники ОУП готовы помочь исполнителям в выявлении потребительских требований	Исполнители проектов нацелены на выполнение требований потребителей, от чего зависит достижение компаний стоящих перед нею целей

Окончание таблицы

	Уровень I	Уровень II	Уровень III
	Определение назначения ОУП	ОУП организован	Поиск путей повышения полезности
Управление затратами	Затраты на работы по проекту не оценены и не отслеживаются. Руководитель проекта не получает соответствующих отчетов	Установлен бюджет портфеля проектов на текущий финансовый год	Финансовые показатели проекта (плановые и фактические) отслеживаются ежемесячно. Могут быть определены суммарные затраты на реализацию портфеля проектов
Управление закупками	Поставщики и подрядчики не рассматриваются как полноправные члены команды исполнителей проектов	Осуществляется управление только конечными сроками поставок товаров и услуг поставщиками и подрядчиками	Подрядчики отчитываются о ходе выполнения заказов ежемесячно. Предъявляются требования о досрочной поставке продукции, требуемой для выполнения работ, относящихся к критическому пути графика проекта
Управление интеграцией	Отсутствуют стандартизированные терминология, правила составления графиков и методология управления проектами	Управление проектами предусматривает отчетность по «вехам» сетевого графика проекта	На групповых совещаниях руководителей проектов применяются стандартные процедуры для выявления возможностей ускорения и угроз для выполнения проектов

	<b>Уровень IV</b>	<b>Уровень V</b>	<b>Уровень VI</b>
	<b>Управление портфелями</b>	<b>Завоевано признание исполнителей проектов</b>	<b>Команды исполнителей строго соблюдают графики</b>
Управление содержанием проектов	Известны зависимости между содержанием различных проектов	Руководители и исполнители проектов участвуют в определении содержания взаимосвязанных проектов	Соблюдается утвержденное содержание большинства проектов
Управление сроками	Отслеживается выполнение всех важных проектов. Выявляются отставания от графиков выполнения проектов	Совет по управлению проектами работает и отвечает за результаты выполнения портфеля проектов. Ряд запущенных проектов приостановлен	Некоторые проекты завершаются раньше срока
Управление ресурсами	Портфель ресурсов согласован со сроками завершения проектов. Ведется автоматизированный учет трудовых затрат	Проекты дифференцированы в соответствии с имеющимися возможностями стратегических ресурсов. Все исполнители проектов снабжены информацией о стратегических ресурсах и понимают недопустимость их непроизводительного использования	Произведено четкое распределение ресурсов по портфелю проектов с помощью портфеля ресурсов. Управление ресурсами во всех подразделениях осуществляется гладко, без перегрузок и простоев
Управление коммуникациям	Руководителям проектов известен статус всех проектов в портфеле и взаимосвязи между ними. Необходимая информация доступна в режиме онлайн	ОУП представляет Совету по управлению проектами оперативные планы. Спонсоры и исполнители проектов, другие заинтересованные стороны могут получать требующуюся им точную информацию	Все руководители проектов имеют возможность своевременно получать информацию, необходимую для выявления возможностей ускоренного выполнения и парирования угроз для завершения проектов

Продолжение таблицы

	Уровень IV Управление портфелями	Уровень V Завоевано признание исполнителей проектов	Уровень VI Команды исполнителей строго соблюдают графики
Управление рисками	Разработаны планы действий в непредвиден- ных обстоятель- ствах, способные ослабить риски	Управление рисками является неотъемле- мой частью отчетно- сти о состоянии про- ектов. Усилия по ос- лаблению рисков поддерживаются Со- ветом по управлению проектами, спонсо- рами и руководи- телями функциональ- ных служб	Команды исполните- лей проектов распо- лагают возможно- стями предотвраще- ния проявлений рис- ков
Управление качеством	Руководителям проектов извест- но их значение для потребите- лей и рынка	Установлены крите- рии, способствую- щие достижению требуемого качества проектов. Устранены барьеры, разделяю- щие функциональные службы и подразде- ления	Проблемы качества, препятствующие своевременному за- вершению проектов, выявлены, отражены в документах и ре- шаются
Управление затратами	Руководители проектов пони- мают, как со- кращение про- должительности выполнения про- ектов или их за- держки могут повлиять на бюджет пред- приятия и несут ответственность за это	Поставщики, испол- нители проектов и руководители под- разделений сознают свое влияние на фи- нансовые показатели проектов	Исполнители проек- тов имеют право са- мостоятельно распо- ряжаться не менее 10% планового бюд- жета

Окончание таблицы

	Уровень IV	Уровень V	Уровень VI
	Управление портфелями	Завоевано признание исполнителей проектов	Команды исполнителей строго соблюдают графики
Управление закупками	Выявлены проблемные поставщики и подрядчики	Поставщики и подрядчики по собственной инициативе предпринимают усилия по досрочной поставке критически важных товаров и услуг	Подрядчики применяют для управления собственными проектами те же системы, что и компании-заказчики
Управление интеграцией	Разработаны стандартные процедуры управления изменениями, отслеживания соответствия показателей проектов плановым, отчетности по всем проектам, входящим в портфель	Увеличилось число сертифицированных специалистов по управлению проектами. Программные средства управления проектами применяются на всех стадиях жизненного цикла проектов	Процесс планирования обеспечивает сбалансированность содержания, графиков выполнения и ресурсного обеспечения проектов без перегрузок системы

	<b>Уровень VII</b>	<b>Уровень VIII</b>
	<b>Команды исполнителей проектов полностью соответствуют портфелю проектов на финансовый год</b>	<b>ОУП полностью развернут и приносит полномасштабные результаты для организации</b>
Управление содержанием проектов	Команды исполнителей применяют свои знания о взаимосвязях между проектами для полного обеспечения требуемого содержания проектов	Все стратегические цели организации на финансовый год достигнуты
Управление сроками	Каждому исполнителю известна его планируемая загрузка и как она зависит от приоритетности проекта. Стратегические ресурсы больше не являются причиной задержек в выполнении проектов	Более 95% проектов завершается в плановые сроки. 10% проектов завершается досрочно
Управление ресурсами	Внедрен групповой подход к оценке работы команд исполнителей проектов. Все работники предприятия ищут пути сокращения продолжительности проектов и выявляют угрозы для их завершения	Интенсивность использования всех ресурсов стабильна. Организация выполняет большее число проектов без привлечения дополнительных ресурсов
Управление коммуникациям	Повысилась интенсивность использования трудовых ресурсов, согласованная с портфелями проектов. Заметно сократилось число случаев неправильно организованной многозадачности в использовании ресурсов	Все заинтересованные стороны понимают и одобряют взаимосвязи между портфелями проектов, целей, ресурсов и активов организации. Предложения работников по ускорению проектов и уточнению содержания портфеля проектов поступают по их собственной инициативе без принуждения
Управление рисками	Все портфели организации интегрированы, что позволяет оперативно вносить изменения во взаимосвязанные проекты и их ресурсное обеспечение при изменении одного из них	Портфель проектов организации сбалансирован так, что даже некоторые неудачи отдельных проектов не препятствуют достижению целей организации



Окончание таблицы

	Уровень VII	Уровень VIII
	Команды исполнителей проектов полностью соответствуют портфелю проектов на финансовый год	ОУП полностью развернут и приносит полномасштабные результаты для организации
Управление качеством	Применяются разработанные ОУП критерии, методы и учебные программы, нацеленные на сокращение продолжительности проектов и устранение угроз их завершению	Внедрен процесс непрерывного совершенствования работы организации с использованием методов статистического контроля для выявления наиболее эффективных способов повышения качества
Управление затратами	Совет по управлению проектами рассматривает все затраты на выполнение проектов, включенных в портфель организации. Совет занимается сбалансированием затрат на проекты, относящиеся к производственным и рыночным аспектам работы предприятия	Совет по управлению проектами активно занимается перераспределением выявленных лишних затрат, предусмотренных в бюджетах одних проектов, между другими проектами, финансирование которых недостаточно
Управление закупками	Поставщики охвачены процессом планирования проектов и применяют для этой цели те же процедуры и методы, что и компания-заказчик	Поставщики и подрядчики неотличимы от работников предприятия
Управление интеграцией	Процесс выбора состава проектов формализован, признан и соблюдается всеми руководителями подразделений. Совет по управлению проектами требует от всех функциональных служб применения единой методологии управления проектами	Зрелый процесс управления проектами интегрирован со всеми остальными процессами организациями и постоянно анализируется с точки зрения возможностей его совершенствования

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

---

Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Random House, New York, 2002.

Jim Collins, *Good to Great*, Harper Collins, New York, 2001.

Oded Cohen and Domenico Lepore, *Denting and Goldratt*, North River Press, Great Barrington, MA, 1999.

Robert G. Cooper, Scott J. Edgett, and Elko J-Kleinschmidt, *Portfolio Management for New Products*, 2nd ed., Perseus Publishing, Cambridge, 2001.

Thomas Corbett, *Throughput Accounting*, North River Press, Great Barrington, MA, 1998.

Eliyahu M. Goldratt, *The Goal*, North River Press, Great Barrington, MA, 1984.

Eliyahu M. Goldratt, *It's Not Luck*, North River Press, Great Barrington, MA, 1994.

Eliyahu M. Goldratt, *Critical Chain*, North River Press, Great Barrington, MA, 1996.

Eliyahu M. Goldratt, *Necessary But Not Sufficient*, North River Press, Great Barrington, MA, 2000.

Eliyahu M. Goldratt, Theory of Constraints Self-Paced Learning Program, in CD format. For further information, see [www.iil.com](http://www.iil.com) or [www.eligoldratt.com](http://www.eligoldratt.com):

Operations

Finance and Measurements

Project Management

Distribution

Marketing

Sales and Buy-in

Managing People

Strategy

Mikel Harry and Richard Schroeder, *Six Sigma*, Doubleday, New York, 2000.

Institute of Management Accountants and Arthur Andersen, Theory of Constraints (TOC) Management System Fundamentals Statement Number 4HH, IMA, 1999.

Gerald I. Kendall, *Securing the Future: Strategies for Exponential Growth Using the Theory of Constraints*, St. Lucie Press, Boca Raton, FL, 1997.

Gerald I. Kendall, *Choosing the Right Project Mix*, White Paper available at [www.iil.com](http://www.iil.com), 2001.

Gerald I. Kendall and Steve Rollins, *How to Get Value Out of a PMO*, White Paper available at [www.iil.com](http://www.iil.com), 2002.

---

Gerald I. Kendall, George Pitagorsky, and David Hulett, *Integrating Critical Chain and the PMBOK®*, White Paper available at [www.iil.com](http://www.iil.com), 2001.

Harold Kerzner, Ph.D., *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling and Managing*, 8th ed., John Wiley & Sons, New York, 2003.

Victoria Mabin and Steven Balderstone, *The World of the Theory of Constraints*, St. Lucie Press, Boca Raton, FL, 2000.

Neil Rackham, *Spin Selling*, McGraw Hill, New York, 1988.

Donald J. Wheeler, *Understanding Variation, The Key to Managing Chaos*, 2nd ed., SPC Press, Knoxville, TN, 2000.

**Джералд И. Кендалл, RMP  
Стивен К. Роллинз, RMP**

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ и  
ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ  
Максимизация ROI**

"Книга Дэвида Кендалла и Стивена К. Роллеса "Современные методы Управления портфолио проектов и Офиса управления проектами" представляет собой не просто наиболее праймный труд, но также когда-либо публиковавшийся ранее по данной тематике, но она, безусловно, имеет все шансы стать стандартом в области создания офисов управления проектами в организациях. Если организация намерена учредить ОУП, то все ее руководители просто обязаны прочитать эту книгу".

-Гарольд Кершнер, президент Project Management Associates и автор многих бестселлеров по управлению проектами

"Прочитав эту книгу, руководители организаций, в которых уже есть ОУП, будут пользоваться в его доработке, чтобы получить помощь в своей работе, а если ОУП еще нет, то они будут испытывать непреодолимое желание создать его".

-Роберт Бундара, руководитель ИТ-службы и директор ОУП корпорации Fortis Benefits Corporation

Данная книга содержит описание стратегий, тактик и процессов, необходимых для успешного управления портфолио проектов организации. В ней описываются процессы беспристрастного совершенствования управления проектами и детальный план внедрения в организации методов стратегического планирования и создания ОУП, который позволит в считанные недели добиться существенных результатов. Авторы описывают четыре процесса, позволяющие намного быстрее создать в организации ОУП и улучшить основные экономические показатели компании. Книга указывает пути превращения ОУП в инструмент получения конкурентного преимущества для организации.

## КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

- Процессы повышения эффективности управления проектами
- Практические примеры создания ОУП, в которых детально рассмотрены, какими способами эти офисы сумели оказать действительно помощь в работе таких организаций и компаний, как Американское общество дипломированных бухгалтеров (AICPA), Teknor Technologies, муниципальный совет г. Канзас-Сити, Университет штата Оклахома, и благодаря чему они смогли занять лидирующие позиции в своей области деятельности
- Анализ наиболее распространенных корпоративных систем управления проектами и рекомендации по созданию ОУП с использованием модели зрелости
- Способы эффективного влияния ОУП на команды исполнителей проектов для обеспечения постоянного поиска возможностей сокращения продолжительности выполнения проектов и своевременного обнаружения факторов, угрожающих как успешному завершению отдельных работ, так и миссии проектной команды в целом
- Совместное планирование методологии "Шесть сигм" и управления проектами с использованием ОУП для повышения основных экономических показателей компании
- Метод стратегического планирования с использованием подхода "4x4", вытекающий из теории ограничений, и новый подход к многопроектному управлению с использованием метода критического пути