



ИТ-проектор: СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

текст: Алексей Комов

Реализация проектов различных масштабов и дирижирование ими составляют основу деятельности СЮ, поэтому его успех как менеджера во многом зависит от знаний и умений в области проектного управления. Недаром к этому искусству рекомендуется относиться столь же серьезно, как и к вождению автомобиля: ИТ-проект может существовать и без руля, но куда вы в конечном итоге приедете, никто не знает.

Майк Ньюэлл, вице-президент компании PSM Consulting, сертифицированный профессиональный управляющий проектами (PMP) и член Института управления проектами (PMI), как-то раз сказал: «Любую деятельность можно рассматривать как проект, только надо четко понимать, для чего это нужно». Трудно не согласиться с признанным гуру в области проектного менеджмента. Строительство дома, внедрение CRM, выпиливание лобзиком и даже вышивание крестиком — ко всем этим процессам можно и нужно относиться как к проектам в том случае, если они характеризуются совокупностью ограничительных факторов, таких как сроки, бюджет, качество и т. д. Задача управления проектом заключается

в том, чтобы в рамках этих ограничений добиться поставленной цели. У проектного менеджмента есть очень много формализованных определений, но наиболее точно суть этой деятельности сформулировала Екатерина Манжосова, директор проектного офиса ЗАО НИП «Информзащита»: «Управление проектами — это своего рода искусство об-

ращать ограничения в преимущества, балансируя на краю пропасти».

ПРОЕКТ ПРОЕКТУ РОЗнь

Поскольку ИТ-составляющая в той или иной степени характерна практически для любых современных бизнес-процессов, то определить, что же является ИТ-проектом, а что не является,



Павел Потеев,
ИТ-директор Ruukki Rus LLC branch в Санкт-Петербурге:

Составляющими успеха проекта являются его поддержка менеджментом предприятия, четкая постановка цели, точное исполнение каждого этапа проекта, а также централизованное управление рисками и ресурсами.

довольно сложно. Однако по мнению Татьяны Гончаровой, директора по проектам компании «ФОРС — Центр разработки», под определение «ИТ-проект» попадают все процессы, направленные на поддержку и совершенствование основной деятельности компании, а также на предоставление услуг посредством применения информационных технологий, выполняемые, преимущественно, ИТ-специалистами.

CIO в качестве ИТ-проекта могут рассматривать построение или преобразование ИТ-инфраструктуры, внедрение или обновление бизнес-систем (например, ERP или CRM), организацию ИТ-поддержки. По словам Павла Петрова, руководителя департамента консалтинга компании «Vergsell Проекты», подобные задачи могут решаться как собственными силами ИТ-службы предприятия, так и с помощью компаний-интеграторов. При этом к проектной деятельности не относятся любые виды поставок оборудования и лицензий, а также решение конкретных проблем пользователей в рамках Service Desk, хотя формально они обычно тоже находятся в сфере ответственности внутренней ИТ-службы. По словам Руслана Абдрахманова, главного инженера компании Digital Design, важно также различать внутренние бизнес-процессы компании и внешние ИТ-проекты, которые она выполняет для сторонних заказчиков как интегратор или разработчик ПО. Эти понятия достаточно сильно переплетены, поскольку зачастую ИТ-проекты создают новые бизнес-процессы, а бизнес-процессы поддерживают реализацию ИТ-проектов.

СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

Поскольку любой ИТ-проект инициируется для достижения какой-то определенной цели, то основа его успеха заключается в целеполагании. «Проект без цели — это вообще не проект, а исследовательская работа, поэтому цель должна определяться еще на этапе его инициации. Не определив цели и не ответив на вопрос, что же мы хотим получить в результате, невозможно впоследствии оценить результат», — подчеркивает Алексей Максимачев, ИТ-директор NAI Весар. По словам Игоря Каменского,



Павел Петров,
руководитель
департамента
консалтинга
компании
«Vergsell
Проекты»:

На этапе подготовки ИТ-проекта и целеполагания наиболее важным является поиск оптимального баланса между задачами основного бизнеса и задачами ИТ-службы по автоматизации процессов деятельности компании. А на этапе реализации ИТ-проекта важно соблюсти отведенные на это сроки и обеспечить непрерывный контроль рисков.

руководителя отдела по работе с регионами в России корпорации «Шнейдер Электрик», правильно сформулированная цель проекта определяет четкие показатели, которых надо достичь. Эти показатели должны быть определены для всех этапов проекта и привязаны к контрольным временным точкам, помогающим анализировать ход реализации проекта.

Не менее важным для достижения успеха проекта является планирование. По словам Сергея Тарана, генерального директора компании «ОНЛАНТА»,

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ — ЭТО СВОЕГО РОДА ИСКУССТВО ОБРАЩАТЬ ОГРАНИЧЕНИЯ В ПРЕИМУЩЕСТВА, БАЛАНСИРУЯ НА КРАЮ ПРОПАСТИ

для реализации ИТ-проекта в рамках заданных ограничений необходимо четко распланировать имеющиеся ресурсы и бюджет, а также распределить решаемые задачи во времени. Подготовка плана реализации ИТ-проекта является наиболее ответственной стадией его выполнения, поскольку, как показывает практика, цена ошибки, допущенной на этой стадии, многократно возрастает от этапа к этапу. В рамках планирования Алексей Максимачев настойчиво рекомендует уделить особенное внимание

оценке рисков, управлять которыми необходимо на всех стадиях, от инициации до закрытия. «Часто, чтобы управлять проектом, достаточно управлять его рисками», — считает он. На этапе планирования необходимо также разработать план управления изменениями. По словам Сергея Перескокова, начальника отдела управления проектами департамента продаж и маркетинга компании «Ай-Теко», отсутствие или недостаточная проработка этого плана часто приводит к затягиванию сроков проекта, потере качества и значительному росту трудозатрат проектной команды.

Успех проекта во многом зависит от комплексного подхода к его планированию и реализации, а также используемых для этого методологий, технологий и автоматизированных средств. Важно контролировать все этапы, осуществляя мониторинг и анализ промежуточных результатов с точки зрения сроков, стоимости и качества. Но, по мнению Руслана Абдрахманова (Digital Design), даже при соблюдении перечисленных условий нельзя добиться успеха без самого главного — человеческого фактора. Он включает в себя и компетентную команду единомышленников, и личность менеджера проекта, и поддержку проекта на уровне руководства компании. «Главное в руководстве проектом — управление проектной командой: определение

ее состава, распределение ролей, механизм мотивации членов команды и оценка их эффективности», — подчеркивает Алексей Максимачев.

ПО СТАНДАРТУ

Задачи, связанные с управлением ИТ-проектами, ничем не отличаются от любой другой предметной области, поэтому к ним применимы все ключевые методологии и стандарты в области управления проектами. По словам Сергея Тарана («ОНЛАНТА»), между-



Сергей Перескоков,
начальник отдела управления проектами департамента продаж
и маркетинга компании «Ай-Теко»:

Опыт показывает, что залогом эффективности управления ИТ-проектами является наличие в компании отлаженных механизмов проектного управленческого учета, адаптированная под конкретный сектор рынка организационная структура и мотивационная схема, а также постоянное культивирование и накопление в компании компетенций по управлению проектами и успешная автоматизация проектной деятельности.

народные стандарты проектного менеджмента формулируют принципы построения эффективных процессов, основанные на лучших мировых практиках, и если следовать им, то успех проекта в определенной степени гарантирован. «Стандарты определяют, как управлять планом, рисками, отчетностью, рабочими группами, т. е. всем, что входит в проект, поэтому, с одной стороны, это отсылка к лучшим практикам, с другой — «общий язык» для проектной команды, а с третьей — способ не «изобретать велосипед», а ориентироваться на уже готовые методики, обкатанные на практике», — поясняет Павел Потеев, ИТ-директор Ruukki Rus LLC branch в Санкт-Петербурге.

Одним из наиболее распространенных в России и США стандартов для проектов внедрения систем автоматизации является PMBOK (Project Management Body of Knowledge), разработанный американским некоммерческим институтом управления проектами (Project Management Institute, PMI). PMBOK — это своеобразный костяк знаний, необходимых менеджеру проекта, чтобы быть успешным, но он не является методологией в полном смысле этого слова и не может использоваться непосредственно как руководство к действию. В стандарте приведено много важных определений, но нет процедур, шаблонов, приемов использования, примеров передового опыта, моделей и многих других элементов полноценной методологии.

Популярность PMBOK в России, по мнению Сергея Тарана, объясняется простотой представления, а также активной политикой PMI, направленной на распространение этого стандарта за пределами США. «На

PMBOK ориентируются все участники проектных команд, поскольку его используют западные партнеры, по нему издано достаточно много литературы, как на русском, так и на английском языках, а также есть работающее отделение PMI в России», — подчеркивает Игорь Григорьев, начальник отдела управления компании «Инфосистемы Джет». Также не нужно забывать, что PMI получил признание своей программы сертификации от Международной организации по стандартизации (ISO).

Если PMBOK — доминирующий стандарт в области автоматизации процес-

сов, то в качестве фундамента для реализации сервисных ИТ-проектов во всем мире рассматривается библиотека ITIL, описывающая лучшие способы организации работы подразделений или компаний, занимающихся предоставлением ИТ-услуг. Основная сложность обеспечения эффективного управления сервисными проектами, по мнению Сергея Тарана («ОНЛАНТА»), заключается как раз в связи ITIL с PMBOK, а точнее — в выборе наиболее важных элементов PMBOK и их применении к ITIL.

ОСМЫСЛЕННАЯ ФОРМАЛИЗАЦИЯ

«Стандарт позволяет не начинать с нуля, а, используя мировой опыт, сразу строить зрелый уровень управления проектом, но слепого следования ему недостаточно, поскольку не существует в природе «типовой компании», «типового проекта» и «типовой команды», — считает Руслан Абдрахманов (Digital Design). По его мнению, любые стандарты все равно необходимо оптимизировать под конкретную организацию и условия их применения. «Конеч-

ЧТОБЫ СИСТЕМА РАБОТАЛА ЭФФЕКТИВНО, НЕОБХОДИМО ЕЖЕДНЕВНО ФИКСИРОВАТЬ В НЕЙ ПРОИСХОДЯЩИЕ СОБЫТИЯ, В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ ТЕРЯЕТСЯ СМЫСЛ ВНЕДРЕНИЯ



Алексей Максимачев,
ИТ-директор
NAI Besar:

Стандарт — это некие правила, следование кото-

рым обеспечивает предсказуемость процесса и помогает думать системно. С другой стороны, стандарт — это только рекомендация, а не истина в последней инстанции, и, зачастую, слепое следование стандартам приводит к плачевному результату. Опасность стандартизированного подхода состоит в том, что за рутинными операциями можно не заметить возможность сэкономить время, усилия и ресурсы.

но, можно взять PMBOK и попытаться слово в слово внедрить его в компании. Это отличное решение, если нужно похоронить проектное управление в водовороте бюрократических процедур и макулатуры. А можно поставить вердикт «ничего общего с реальным миром», забросить PMBOK на полку и начать строить процесс проектного управления «по понятиям», но все это — крайности», — комментирует Екатерина Манжосова (НИП «Информзащита»). Как любой свод лучших практик, стандарт охватывает больше, чем может вместить в себя процесс управления проектами в отдельно взятой компании. Поэтому лучше использовать стандарт в качестве инструмента для анализа среды, в которой планируется выстраивать

процесс управления проектами, или руководить отдельным проектом. Использовать, «как справочник, содержащий ответ на вопрос: «Я хочу сделать так, а как это делают другие?», но только не в качестве 10 заповедей и не как подставку под горшок с цветами», — добавляет Екатерина Манжосова.

Кроме того, в России до сих пор отсутствует формализованная специальность «управляющий проектом» и методика подготовки профессиональных управляющих для разных отраслей. Поэтому Владислав Яковенко, руководитель отдела инфраструктурных проектов компании КОМПЛИТ, убежден, что, в конечном счете, наиболее ценным ресурсом в области управления проектами для российских компаний является опыт конкретного проектного менеджера.

АВТОМАТИЗИРУЙ ЭТО

Для повышения эффективности проектного менеджмента и формализации этого процесса часть его задач может быть автоматизирована при помощи специального ПО. Эксперты расходятся во мнении о том, что именно необходимо автоматизировать в первую очередь. По словам Павла Петрова («Verysell Проекты»), обычно это календарное планирование проекта и централизованное управление его ресурсами, а затем, при необходимости, — управление портфелями проектов, организация работы субподрядчиков и внешних организаций в комплексных проектах, совместная работа всех участников проекта, управление проектными рисками и другие задачи. Сергей Таран («ОНЛАНТА») убежден, что в первую очередь необходимо автоматизировать сложные задачи, которые требуют участия сотрудников разных подразделений, однако конкретный их набор определяется спецификой организации и задачами системы управления проектами.

«Рынок специализированного ПО для управления проектами постоянно растет, а сами решения непрерывно совершенствуются, но их внедрения недостаточно для организации эффективного управления: этот процесс должен быть целостным, интегрированным в основные бизнес-процессы компании, поэтому важно обеспечивать как можно более



Татьяна Гончарова,
директор по проектам компании «ФОРС — Центр разработки»:

Роль ИТ-подразделения в реализации ИТ-проекта ключевая, поскольку именно от его деятельности зависит то, каким образом и какие ИТ-инструменты будут задействованы для повышения эффективности бизнеса. При этом главной функцией руководителя ИТ-службы является оптимизация использования ресурсов компании.

тесную связь внедряемого решения со всеми информационными системами компании», — дополняет Руслан Абдрахманов (Digital Design). По его оценке, проектный подход российских компаний к организации бизнес-процессов достался им по наследству со времен

СССР и плановой экономики, но при этом уровень стандартизации и автоматизации этих процессов оставляет желать лучшего. «В нашей стране этот уровень можно охарактеризовать как начальный, особенно в государственных учреждениях, поскольку применение такого подхода требует значительных усилий и инвестиций, а его важность понимают и используют в работе только наиболее продвинутые компании, имеющие доступ к опыту мировых лидеров в этой области», — подчеркивает Татьяна Гончарова («ФОРС — Центр разработки»).

Использование системы управления проектами подразумевает наличие определенных навыков у сотрудников. В частности, чтобы система работала эффективно, необходимо ежедневно фиксировать в ней происходящие события, в противном случае теряется смысл внедрения. «К сожалению, многие российские специалисты не отличаются пунктуальностью; к тому же они часто не доверяют программным решениям и отдают предпочтение «ручному»

17-18 ноября
Ежегодная конференция
Microsoft

Microsoft®
Платформа
2011

<http://msplatforma.ru/>

Москва, «Центр международной торговли»,
Краснопресненская набережная, 12

реклама

планированию», — сетует Сергей Таран («ОНЛАНТА»).

СИЛЬНОЕ ЗВЕНО

Для большинства компаний ИТ-служба является связующим звеном между бизнесом и информационными технологиями. Ее вклад в процесс управления проектами зависит от задач, полномочий и ответственности этого подразделения в конкретной компании. По словам Сергея Тарана, на этапе планирования роль руководителя ИТ-службы обычно заключается в обосновании необходимости ИТ-проекта. Для этого он должен понимать как потребности бизнеса, так и возможности повышения его эффективности с помощью ИТ. В процессе реализации проекта руководитель ИТ-подразделения должен управлять выделенными для этого ресурсами. При этом его функции могут меняться в зависимости от типа и масштаба проекта. В больших ИТ-проектах он всегда выступает руководителем, координируя и контролируя работу исполнителей, а также согласуя планы, графики, инвестиции, ресурсы и время.

Многие ИТ-проекты затрагивают не какой-то один, а сразу несколько бизнес-процессов, непосредственно влияя на деятельность различных отделов компании. «Не секрет, что многие ИТ-проекты проваливаются только из-за того, что «низы не смогли», и с этой точки зрения роль ИТ-службы огромна», — делится опытом Игорь Каменский («Шнейдер Электрик»). По его словам, сложность восприятия и работы с новыми ИТ-решениями отпугивают и угнетают рядовых пользователей, из-за чего результатом ИТ-проекта вместо кардинального улучшения каких-либо бизнес-процессов может стать их нарушение и даже приостановка. Поэтому в задачи ИТ-службы входит донесение изменений до каждого сотрудника в максимально доступной форме.

НА ЧУЖОЙ СПИНЕ

Многие СІО настолько завалены текущими задачами ИТ-службы и информационной поддержки бизнеса компании, что у них попросту не хватает времени для полноценного управления ИТ-проектами собственными силами.



Сергей Таран,
генеральный директор компании «ОНЛАНТА»:

Для управления проектом технического сопровождения ERP-решения нужны специалисты определенной квалификации, обладающие экспертными знаниями, которых может не быть у руководителя ИТ-службы. Он нацелен на решение стратегических задач и не обязан быть экспертом во всех областях.



Владислав Яковенко,
руководитель отдела инфраструктурных проектов компании КОМПЛИТ:

Основной показатель успешности ИТ-проекта — удовлетворенность заказчика и его готовность привлекать эту же команду к следующим проектам. Разумеется, у каждого заказчика, кроме качества, есть и другие приоритетные критерии оценки, например сроки или затраты. Но впоследствии, спустя годы, вспоминается только успешность результата работ.

В этом случае обоснованным решением может стать аутсорсинг управления ИТ-проектами. Чем сложнее проект, тем более востребованы такого рода услуги, поскольку при внедрении сложных систем ключевую роль играет опыт решения подобных задач, которого у сотрудников внутренней ИТ-службы компании может и не быть.

«Руководитель ИТ-подразделения не обязан быть экспертом в проектном управлении», — полагает Екатерина Манжосова (НИП «Информзащита»). По ее мнению, СІО должен уметь управлять сотрудниками, находящимися в его непосредственном подчинении, но может не найти общего языка с подрядной организацией-разработчиком внедряемого решения. А если в ИТ-проекте еще больше организаций-участников? Как предусмотреть риски? Как контролировать работу людей, не находящихся в непосредственном подчинении и связанных друг с другом порой лишь косвенными обязательствами? Как оценить результаты ИТ-проекта? И кто, в конце концов, будет управлять операционной деятельностью, пока проект реализуется? Екатерина Манжосова убеждена, что в ситуациях, когда количество подобных вопросов зашкаливает, имеет смысл задуматься о привлечении специалиста.

Однако Руслан Абдрахманов (Digital Design) убежден, что выбор «за» или

«против» аутсорсинга управления ИТ-проектом не должен ограничиваться ответом на вопрос «могу ли я самостоятельно выполнять эти функции». Например, западные автогиганты не производят автомобили полностью, а оптимизируют свои внутренние процессы, передавая часть производственных задач на откуп сторонним компаниям, несмотря на то, что эти задачи являются частью общего процесса создания автомобиля. По этому же принципу аутсорсинг управления ИТ-проектом должен являться инструментом для оптимизации затрат и освобождения финансовых и человеческих ресурсов с целью повышения гибкости компании в целом. ❏

Наиболее важные составляющие проектного менеджмента в порядке их приоритета:

- наличие в компании проектного управленческого учета;
- действующий стандарт управления проектами;
- наличие оптимальной мотивационной схемы для всех участников проектной команды;
- наличие в организационной структуре компании центра управления проектами;
- наличие информационной системы управления проектами.