

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ПРОЕКТАМИ НА БАЗЕ ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT SOLUTION

Вадим Геря

...Когда нет сил работать напряженнее, – пытайтесь работать умнее

Сегодня тема комплексного управления множеством проектов организации чрезвычайно популярна: как организовать назначение и выполнение задач сотрудниками, как осуществить планирование, отслеживание задач отдельных проектов и т.д. – и в результате иметь полную картину о ходе каждого из проектов, о реальной загрузке сотрудников, имеющихся резервах, достигнутых и ожидаемых результатах, прочих важных характеристиках. В этой публикации мы не только попытаемся дать общее представление о работе системы управления проектами, но и коснемся аспектов, обычно остающихся за рамками печатных материалов, о преимуществах уже внедренных и работающих систем. Преимущества велики, но это преимущества работающих систем, то есть:

- уже позади этапы разработки, внедрения, пилотной эксплуатации, основных доработок;
- идеология проектного управления заняла прочное место в корпоративной культуре организации.

Как этого достичь? Какие этапы нужно пройти и какие сложности преодолеть? Эти вопросы мы и постараемся осветить.

УВИДЕТЬ ЛЕС ЗА ДЕРЕВЬЯМИ

Сколько раз по мере завершения работы вместо радостного воодушевления вас посещало недоумение, граничащее с разочарованием от того, что на выходе получается НЕ ТО, что ожидали? Профессионалы из отдела закупки, следуя богатому опыту и инструкциям, стараются найти сырье и комплектацию подешевле; опытный кладовщик, пытаясь оптимизировать склад, распределяет сырье и готовый товар по своему усмотрению; гениальный менеджер по продажам озвучивает сроки поставки и проведения работ исходя из собственного опыта и имеющейся информации. Если регламенты и инструкции взаимодействия хорошо проработаны, то возникающих «накладок» мало, если плохо – то их много. Но реально накладки

есть всегда. И о них чаще всего узнают тогда, когда изменить уже ничего нельзя.

Ситуация еще более ухудшается, если заказы уникальны, если возникает потребность открыть новый бизнес или вывести принципиально новый продукт на рынок. Все нужно перестраивать и заново обкатывать. А в современном бизнесе на это нет времени...

Какова альтернатива? Желательны подходы к управлению, позволяющие централизованно контролировать всю цепочку, весь процесс, даже выходящий за пределы собственной организации, плюс еще учитывать рынок и социально-экономическое окружение. Необходимо не просто взаимодействие, нужно взаимодействие, системность.

Проект – последовательность согласованных мероприятий, проходящих сквозь все необходимые функциональные подразделения организации. Успешное выполнение этой последовательности позволяет наиболее точно выполнить главную бизнес-задачу (цель проекта).

Проект и является зонтом, накрывающим функциональные подразделения и дающим управленческую гибкость, взаимосодействие и системность. Именно концепция управления в процессе, называемом проектом, позволяет вовремя дать указания: закупщикам – что для этого заказа нельзя покупать иное сырье; производителям – делать продукт нужно именно так, а не иначе; кладовщику – выдать то-то и тогда-то; менеджеру по продажам – что работы будут сделаны так-то и так-то, пожелания заказчика должны быть получены тогда-то.

Менеджер проекта оптимизирует расходы, опираясь на достижения бизнес-цели. Он может и обязан жертвовать одними составляющими и усиливать другие, исходя из заданных приоритетов (к примеру: сейчас не важно экономить копейки и тратить время на получение лучшей цены от поставщика, ибо мы получим штрафные санкции и недовольство заказчика). Ведь приоритеты отчетливо видны только менеджеру проекта, а отделы и департаменты их четко не видят.

Более того, департаменты и управления часто имеют свои собственные приоритеты, противоположные проектным. Разумеется, менеджер проекта должен нести ответственность за управление и обладать значительными полномочиями.

ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТОВ

На рынке существует ряд производителей мощных инструментов, целых платформ, предназначенных для корпоративного управления проектами. На наш взгляд, выбор инструмента не имеет значительного, определяющего «веса» в общем объеме задач по дизайну и внедрению корпоративного управления проектами. MS Project в сравнении с другими продуктами привлекателен именно удобством. Традиционный козырь компании Microsoft «сыграл» и в этом продукте. Существенно ускорить внедрение и обеспечить быструю «приживаемость» непривычной идеологии проектного управления можно в том случае, если сотрудники не испытывают особых сложностей с использованием инструмента.

Переходя от общих идей к практическим шагам, рассмотрим типовую последовательность выполнения проекта.

Выполнение проекта выглядит следующим образом:

- разработка и утверждение плана;
- выполнение проектных работ;
- контроль и управление изменениями;
- завершение проекта.

Разумеется, для конкретной организации четкие методики и регламенты рождаются в процессе проектирования и внедрения.

РАЗРАБОТКА И УТВЕРЖДЕНИЕ ПЛАНА**Разработка**

Перед погружением какого-либо объема работ в компанию сотрудник, именуемый менеджером проекта, выполняет сквозное планирование проекта. Важно отметить, что план проекта на 80% состоит из так называемых типовых фрагментов, или корпоративных шаблонов. Та часть работ, которые обыденны, хорошо формализо-

ваны, имеют четко определенное время, ресурсы (роли), инструкции и т.д., вводятся в качестве «строительного материала» в корпоративные шаблоны, используемые для разработки будущих проектов. Шаблоны составляют основу планирования и регулярно совершенствуются так называемым проектным офисом. Менеджеру проектов не нужно создавать план с нуля, необходимо сосредоточиться только на уникальной части проекта, которая несет риски и неопределенность.

Утверждение**На этом этапе есть две важнейшие задачи:**

- А)** новый проект должен учитывать ограничения уже выполняющихся проектов и не перегрузить ресурсы компании;
- Б)** начальники отделов, чьи сотрудники (ресурсы) требуются для выполнения работ нового проекта, должны утвердить кандидатуры сотрудников и подтвердить их занятость в проекте.

На практике решение этих задач выглядит следующим образом:**Задача А.**

Оптимизацию нового проекта выполняет менеджер проекта, используя техники работы с планами. Основная задача – найти оптимальную возможность выполнить проект в заданные сроки, за заданные деньги, с требуемым уровнем качества и учесть, что в данное время в организации выполняется множество других проектов, где задействуются те же ресурсы (для решения этой задачи в распоряжении менеджера проекта имеется его инструмент MS Project 2003 Professional);

Задача Б.

Созданный план содержит задачи, на которые назначены исполнители из всех отделов, управлений и департаментов организации. Изначально назначены не реальные сотрудники, а обобщающие «роли» («роль», или «универсальный ресурс», сочетает в себе набор умений и навыков, необходимых для выполнения задач и определяющих дальнейший подбор нужного сотрудника).

Специальная стандартная административная часть «предварительного» плана предписывает начальникам отделов заменить «роли» на конкретных сотрудников их отделов.

Таким образом, каждый начальник отдела (собственно «обладатель» ресурса) подтверждает назначение сотрудника на заданные работы проекта, оценивает трудозатраты и макропараметры проекта (общие сроки, загрузку и т.д.), в случае

необходимости согласовывает с менеджером проекта изменения и окончательно подтверждает план.

Инструментарий MS Project (2007/2003) позволяет начальнику отдела видеть общую загрузку своего сотрудника и планировать его участие в новом проекте.

Таким образом, на этапе планирования получается документ, определяющий состав всех работ по проекту; сотрудников, выполняющих эти работы, а также все классические проектные характеристики плана. Заметим, что чем больший опыт организация имеет в управлении мультипроектами, тем точнее шаблоны, искуснее техника планирования, и, как следствие – малая погрешность результирующего плана.

ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТНЫХ РАБОТ

После того как проект оптимизирован и утвержден, менеджер дает ему старт:

- 1)** каждый сотрудник, для которого в проекте назначены задачи, получает в удобной форме выжимку только своих задач проекта. Выжимка (web-страни-

Менеджер проекта оптимизирует расходы, опираясь на достижения бизнес-цели. Он может и обязан жертвовать одними составляющими и усиливать другие, исходя из заданных приоритетов (к примеру: сейчас не важно экономить копейки и тратить время на получение лучшей цены от поставщика)

ка с простым интерфейсом) содержит запланированные сроки выполнения задачи, плановое время на ее выполнение, инструкции к выполнению и т.д.;

- 2)** выполняя проектные задачи, сотрудник проставляет в календаре web-странички время, которое он фактически потратил на выполнение каждой задачи. Значение ставится в той дате календаря, когда он работал над задачей. Или, что еще удобнее – прямо в календаре MS Outlook. Все данные автоматически передаются менеджеру проектов на утверждение;

- 3)** менеджер проектов утверждает или отклоняет результаты выполнения работ сотрудниками.

Весь процесс, как уже отмечалось, максимально упрощен и автоматизирован, что дает важную легкость в использовании. Для ведения переписки и документов для каждого из проектов

создается web-сайт. Сайт имеет специальный (настраиваемый) дизайн, оптимизированный именно для проектного управления.

Важно отметить, что фальсификация данных со стороны сотрудников (о времени, которое затрачено на выполнение задачи, и дате, когда задача выполнялась) легко обнаруживается менеджером проекта. Не будем углубляться в подробности, как организуется эффективная рабочая дисциплина, заметим лишь, что менеджер проекта видит больше, чем сотрудник, и легко раскрывает малейшие нестыковки и фальсификации.

КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Мы подошли к самой сложной, важной и непривычной части работы менеджера проекта – контролю над ходом выполнения и управлению изменениями проекта. Невнимательное отношение менеджера к этой стадии способно полностью дискредитировать технологию и свести на нет все преимущества.

Как только стартовал план, сотрудники получили задачи и начали их выполнять, система выводит ряд показателей текущего состояния проекта. Менеджеру доступна информация по всем проектам компании и детально по каждому отдельному проекту.

Показатели настраиваются при дизайне системы под конкретную организацию и позволяют в каждый момент времени моментально оценить, что происходит с проектом. Охватывают они все важнейшие аспекты: успеваемость по срокам, расход бюджета проекта, загрузку ресурсов. Это те преимущества, которые дает сам инструмент.

Конечно, обладая системой проектных показателей, детальной информацией и знаниями техники проектного управления, менеджер имеет четкое представление о том, что происходит с проектом. Однако главная задача – анализируя

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

эти знания, выбирать те управленческие действия, которые ведут проект к успеху. Управлять изменениями проекта – ответственнейшая задача менеджера проекта. Требуется знание общих управленческих дисциплин, четкое видение целей проекта, глубокое знание своей организации и, конечно же, большой авторитет. Все это, в конечном счете, и дает результат – успешен проект или нет.

Технически же процесс управления выглядит несложно. Менеджер своевременно вносит согласованные изменения в состав будущих работ по проекту. Инструмент позволяет делать это просто и быстро.

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

Эта стадия важна не только для текущего проекта. Как правило, когда проект завершен, о нем забывают. Не хочется вспоминать ошибки, да и об успехах напоминать как-то нескромно. Выполняются другие проекты, и уже нет возможности тратить время на анализ и подведение итогов прошлого.

Но не будем забывать, для любой компании самое ценное – это ее опыт. Сохранить, проанализировать завершившийся проект и сделать четкие выводы – значит поступить дальновидно. В следующем же проекте у вас будут те же или похожие сложности, но люди будут другие и повторят прошлые ошибки.

В процессе дизайна и внедрения системы разрабатываются регламенты, предписывающие провести анализ хода выполненных работ, организовать, если это необходимо, изменение шаблонов проекта, сохранение наработанных документов и истории в нужном месте и, что важно, в структурированном виде.

Мотивируют эту часть работ обычно так: премия по всему проекту подсчитывается по окончании фазы «Завершение». Работу производит менеджер проекта совместно с проектным офисом. Утверждает отчет и «выученные уроки» высшее руководство.

ЭТАПЫ ПУТИ

В общем случае дизайн, внедрение и промышленная эксплуатация системы выполняются в следующей последовательности:

- анализ организации заказчика и разработка задания на проектирование;
- разработка системы;
- демонстрация прототипа;
- обучение;

- пилотная эксплуатация и формирование проектного офиса;
- ввод системы в промышленную эксплуатацию.

Конечно же, эта последовательность не догма и корректируется перед началом работ в зависимости от особенностей корпоративной культуры и бизнеса организации.

К примеру, подход «Система ради проекта» – один из результативных подходов к построению корпоративной системы управления проектами (КСУП). Для организации заказчика важна не сама по себе система управления проектами, а эффективное планирование и выполнение конкретных проектов. Именно ради того, чтобы проект был грамотно спланирован и выполнен в соответствии с планом, и строится система.

Разработка задания на проектирование
В начале пути необходимо четко выяснить, какое место в организации должна занять технология проектного управления. Где именно и в каком объеме, исходя из миссии, стратегических целей и ближайших перспектив организации, можно достичь реальных результатов от ее внедрения.

Этот этап упрощается, если вы уже обозначили, хотя бы в основных чертах, один или несколько проектов (или бизнес-процессов), стратегически важных для него. Здесь и вступает в силу парадигма «Система ради проекта». Техническое задание получается содержательнее, с четкими целями и желаемыми результатами.

Отметим, что большая часть разработанных требований – не технические, а организационные и методические.

Разработка системы

В соответствии с подписанным заданием на проектирование и графиком выпол-

нения работ команда проектировщиков выполняет первый этап разработки – дизайн прототипа системы. Наиболее существенны в нем следующие подэтапы:

- моделирование и оптимизация бизнес-процессов прохождения проекта в организации;
- консультационная поддержка в планировании проекта заказчика, согласно методикам планирования, выполнения и управления изменениями;
- формализация организационной структуры;
- организация иерархии навыков и построение «иерархии ресурсов»;
- моделирование и настройка корпоративных бизнес-ориентированных полей системы;
- разработка основных организационных документов и отчетов;
- установка и запуск программно-аппаратного комплекса.

Этот этап работ завершается демонстрацией прототипа – главных возможностей системы и спроектированных технологических цепочек управления проектами. Проект заказчика формализован и введен в систему. Под термином «формализован» подразумевается, что главные этапы планирования выполнены – сроки, бюджет, ресурсы и команда проекта утверждены руководством. По результатам демонстрации уточняются дальнейшие этапы пилотной эксплуатации и внедрения системы.

Важно отметить, что с этого момента заказчик должен вплотную приступить к организационному обеспечению внедрения. Новые регламенты работы сотрудников начинают влиять на устоявшуюся корпоративную культуру, вызывают множество эмоциональных реакций и оценок и, соответственно, требуют пристального внимания со стороны

руководства. Около 5% рабочего времени высшего руководства организации потребуются для контроля нововведений, чтобы процесс управления проектами устоялся и к нему «привыкли» сотрудники. Через четыре-шесть месяцев система начинает работать устойчиво.

Демонстрация прототипа

Прототип системы показывает промежуточный результат и позволяет оценить правильность изначально поставленных задач проектирования. Здесь важно обратить внимание на следующие моменты:

- настроенную, работающую систему;
 - проработанный, готовый к выполнению, проект (для варианта «Система ради проекта»);
 - полнофункциональную работу цепочки «сотрудник – начальник отдела – менеджер проекта – куратор»;
 - правильно построенную организационную иерархию;
 - правильно структурированный корпоративный пул ресурсов;
 - верно формализованную иерархию навыков;
 - правильно настроенные вспомогательные поля, описывающие специфику бизнеса организации;
 - созданные основные корпоративные шаблоны проектов;
 - построенные основные отчеты;
 - четкую дисциплину управления проектной документацией;
 - управление вопросами, рисками, документами и событиями проекта.
- На этом этапе дорабатываются ошибки и неточности. По его завершении заказчик видит:
- четкий, работающий прообраз будущей КСУП;
 - главные характеристики (сроки, бюджет, ресурсы, сотрудники, риски, допущения ограничения, и др.) спланированного своего проекта (для варианта «Система ради проекта»).

Обучение

Обучение в большей степени касается менеджеров проекта. В меньшей – высшего руководства компании и линейных руководителей (начальников отделов и подразделений, сотрудников, которые привлекаются в проект).

В идеале менеджер проекта обязан обладать, помимо глубоких знаний философии и техник управления проектами, опытом в общих дисциплинах управления бизнесом: управлении персоналом, финансами, организации командной работы, искусстве лидерства

и публичных выступлений. Эти навыки ценнее, нежели глубокие специальные знания о продукте компании, тонкостях производства и технологиях предметной области. Специальные знания, конечно, желательны, однако специфика работы менеджера – отслеживать проект и постоянно разрешать трудные ситуации и вопросы, «разруливать» конфликты и выбирать между плохим и очень плохим. Менеджер не должен непосредственно участвовать в проектных работах, особенно в больших и ответственных проектах. Изначально на должность менеджера проекта организацией должны назначаться люди с «управленческими» знаниями.

тацией заключается в переводе части деятельности организации на управление посредством проектов. На этом этапе выясняются недоработки, отшлифовываются детали технологических цепочек и регламентов.

Важной вехой на этом этапе является создание отдельной небольшой организационной структуры, называемой проектным офисом. Проектный офис ответственен за бесперебойную работу системы проектного управления и, как правило, подчиняется первому лицу организации. Что это значит?

Во-первых, управление приоритетами проектов, анализ успешности проектов, структурирование и систематизация

Настройка составляет около 5-10% самых простых работ от всего объема внедрения. Главная сложность – в моделировании системы и ее настройке под конкретную организацию, под ее проекты. Настраивать платформу своими силами не рекомендуется – запускать систему в промышленную эксплуатацию самостоятельно рискованно

Для быстрого овладения компьютерными инструментами планирования, выполнения и контроля проектов полезны следующие курсы:

- 1) базовые курсы по технике использования MS Project 2007/2003 в управлении проектами;
- 2) расширенные курсы по технике использования платформы MS EPM 2007/2003 как инструмента управления портфелем проектов;
- 3) специализированные курсы управления проектами.

Пилотная эксплуатация

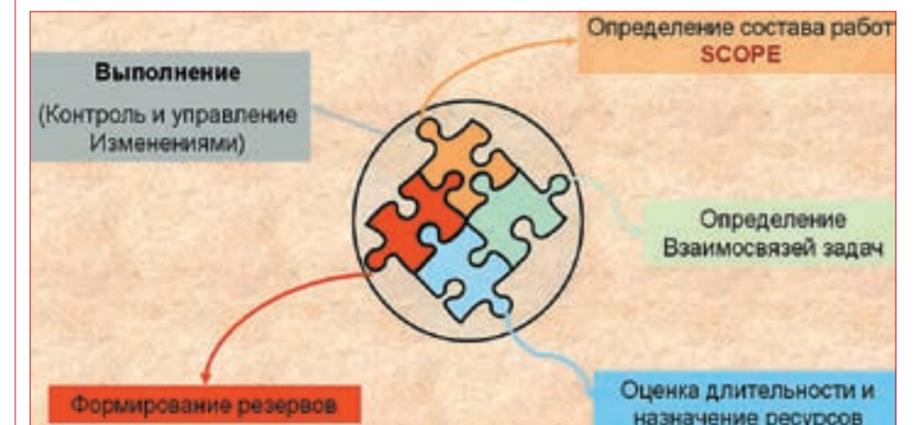
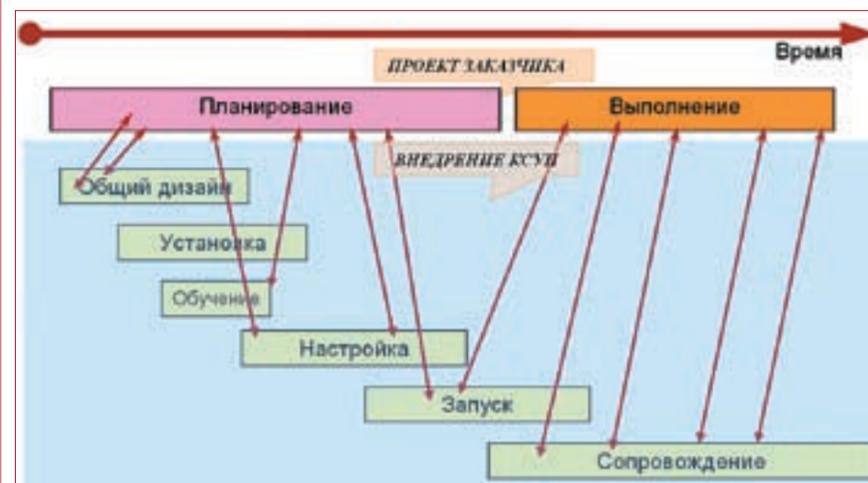
и формирование проектного офиса

Запуск системы в пилотную эксплуа-

приобретенного опыта, ведение базы знаний организации, сохранение истории компании и др.

Во-вторых, управление корпоративными шаблонами и поддержание их актуальности (стандартные фрагменты проектных планов, упомянутые выше). Ведь шаблоны постоянно используются менеджерами проектов и содержат нормы времени на выполнение типовых задач, фазы, роли и многое другое. Таким образом, получаются нормы выполнения типовых объемов работ, стандартизованные в пределах организации.

В-третьих, это техническая и методическая поддержка инструментария.



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Ввод системы в промышленную эксплуатацию

Мы подошли к тому моменту, когда по результатам пилотной эксплуатации и произведенных доработок система признается готовой к запуску в промышленную эксплуатацию, т.е. разработанный проект готов к выполнению.

Ему предшествует ряд организационных, подготовительных и «вдохновляющих» мероприятий. Подобно запуску ракеты на космодроме Байконур: «...Протяжка один... Протяжка два... Протяжка три... Запуск!»

Почему важно продумать мероприятия? По одной простой причине. В первые месяцы работы системы проектные планы и шаблоны далеки от совершенства, а опыта и результатов еще нет. Менеджеры проектов испытывают большие нагрузки по постоянному перепланированию и отслеживанию проектов. Энтузиазм сотрудников резко падает. К этому нужно быть готовым, удвоить усилия по контролю и соблюдению производственных регламентов и спокойно пройти первые сложности.

Все быстро становится на свои места, и организация получает первые результаты.

КОНФЛИКТЫ И СЛОЖНОСТИ

Ознакомившись с идеями, технологией и этапами внедрения системы корпоративного управления, перейдем к трудностям, поджидающим компанию на этом пути. Их можно разделить на организационные и технические. Наиболее вескими из них есть следующие.

Организационные сложности

Конфликт «два шефа»

У сотрудника отдела есть непосредственный «линейный» руководитель – начальник отдела, управления, департамента (в иностранной литературе часто используется термин line manager). Сотрудник к нему привык, он его уважает, знает, может предсказать его поведение. Ему с ним уютно. Со стартом проекта сотрудник получает еще и такого начальника, как малоизвестный ему менеджер проекта, который, собственно, и принимает результаты его работы. Как уменьшить дискомфорт?

С одной стороны, еще до старта проекта начальник отдела назначает сотрудника в проект (как описано выше), согласовывая с менеджером проекта его занятость в данном проекте, состав работ и ожидаемые результаты.

С другой стороны, для сотрудника вводится повышенная мотивация участия в проектных работах. Какая именно

и каким образом – решается на этапе разработки организационных положений эксплуатации системы. Сложность в том, чтобы, учитывая культуру и традиции организации, найти оптимальную схему мотивации и поощрения.

С третьей стороны, результаты работы менеджер проектов принимает, активно консультируясь с непосредственным начальником сотрудника. Это одна из задач менеджера. На первых этапах взыскания идут через начальника отдела, а поощрения – через менеджера проекта и начальника.

Полномочия менеджера проекта

Из сказанного выше видно, какая ответственность возложена на менеджера проекта. Действительно, он организует и контролирует процесс (проект), проходящий сквозь всю организацию и даже выходящий за ее пределы. Мало того, объем его общих управленческих знаний должен быть достаточно велик для осуществления грамотного контроля и управления. Реальной же властью над сотрудниками (или ресурсами проекта) он не обладает, сотрудники находятся в штатном подчинении начальников отделов, линейных руководителей.

Технологические трудности

Среди основных технологических трудностей, достойных упоминания, следует выделить такие:

- четкое формулирование проектных задач;
- управление проектом;
- организация проектной документации.

Кратко остановимся на каждой из них.

Формулирование проектных задач

Атомом каждого проекта является задача (Task, Activity). Задача – это минимальный объем работ, назначаемый исполнителю («ресурсу»). Если атомы строятся неверно, то и молекулярные цепочки («планы») неустойчивы. Что важно при формулировании задач?

Принципы просты, но, как показывает опыт, именно простые принципы трудно выполнимы в боевых условиях реальных планов. Особенно на первых стадиях внедрения системы. Основных принципов всего два:

- 1) при формулировании задачи четко определить измеримый результат ее выполнения;
- 2) оценить время (трудозатраты), затрачиваемое на достижение указанного измеримого результата.

деле нужно делать по каждой задаче. Мало того, психологически люди более склонны говорить о будущем неопределенно, формулировать нечеткий результат, дабы оставить себе «пути к отступлению», если что-то пойдет не так: «...Ну вот тут так написано, что я понял вот так-то и сделал, откуда же я знал, что имелось в виду другое!...». Примеров подобных «слабых» формулировок задач много. Обычно они начинаются с фраз «Проведение переговоров с...», «Обсуждение чего-то с кем-то...», «Рассмотрение проекта такого-то...». А надо бы так: «Утвердить решение такое-то...», «Разработать такой-то вариант...», «Принять к исполнению документы такого-то проекта...».

Искусство менеджера проекта состоит в том, чтобы выделять главный результат и четко его формулировать в тексте задач. С опытом это получается все лучше.

Техника управления проектом

Сложнее всего дается менеджерам проекта регулярное наблюдение за ходом выполнения проекта. MS Project 2007/2003 предоставляет полную текущую картину состояния всех проектов. Обязанность менеджера грамотно использовать эту информацию – и действовать. Самые большие неприятности возникают потому, что:

- 1) менеджер проекта вовремя не обратил внимания на какие-то детали проекта и не предпринял необходимые действия;
- 2) сотрудники не ввели первичную информацию в систему.

Первая сложность – исключительно на совести менеджера проекта, а вот как быть со второй? С одной стороны, вводятся регламенты, предписывающие сотрудникам обязательно отмечать выполнение задач и, что важно, если они не могут выполнить свои задачи в соответствии с планом, публиковать на сайте проекта формализованные вопросы (проблемы) и риски. С другой стороны, менеджер проекта обязан постоянно контролировать, какие задачи на данный момент не выполнены.

Регулярное наблюдение за проектом, внесение верных корректировок – основное требование к его качественному выполнению.

Далее по важности следует владение инструментом MS Project, искусством планирования (или создания динамических моделей проекта – навык как отображать реальную жизнь в MS Project), теорией проектного менеджмента и общими управленческими дисциплинами.

Работа с проектной документацией

Одновременно с организацией автоматизированной публикации проектных планов и назначениями проектных задач сотрудникам большое значение имеет удобство организации документов проекта. Помимо соглашений, что и где должно храниться на сайте проекта, важно настроить удобные алгоритмы обмена проектной информацией между членами рабочей группы.

На этапе проектирования и внедрения разрабатываются правила обеспечения коммуникации, как правило, индивидуальные для каждой организации.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ

В заключение коснемся платформы MS EPM 2007/2003 (ru), ее основных возможностей, внедрения и использования, а также сложностей, возникающих на этапах установки, настройки и ввода в эксплуатацию компонентов системы. MS EPM 2007/2003 это именно платформа, или, образно говоря, – конструктор, обладающий возможностями для строительства как высотного здания, так и дачного поселка. Что именно «строить» (программировать, настраивать, отлаживать и т.д.) – решает заказчик.

Состав платформы:

1) MS Project Server 2007/2003 (ru)

Сервер приложений, обеспечивающий всю логику работы алгоритмов управления проектами. Именно на нем хранятся экранные web-формы, которые пользователи системы видят посредством своих internet-браузеров. Заметим, что формы качественные и многофункциональные, написаны с использованием net-технологии. И представляют собой не убогие с точки зрения функциональности html-странички, а действительно удобные, настраиваемые asp-интерфейсы.

2) MS SQL Server 2005/2000

Сервер базы данных, хранящий базы как проектных планов, так и web-сайты проектов со всеми документами. В зависимости от масштаба внедрения базы могут быть совмещены или разнесены для достижения нужной производительности. Сервер должен обеспечивать надежное хранение и резервное копирование всей проектной информации.

3) MS SharePoint Services (ru)

Сервер приложений, обеспечивающий организацию web-сайтов проектов. Сайты организуются автоматически при

сохранении проекта на сервере. В терминах теории проектного управления – компонент выполняет управление коммуникациями проекта (Communication Management)

4) MS SQL Analysis Services

Компонент, обеспечивающий аналитическую обработку данных о всех ведущихся проектах, и построение общих аналитических отчетов для всей организации. На базе этих отчетов принимаются стратегические решения, а также оптимизируется система.

5) MS Project 2007/2003 Professional (ru)

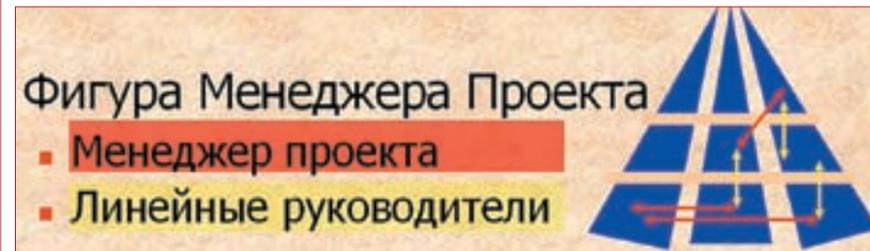
Основной инструмент менеджера проекта, предназначенный для планирования и управления проектом. Палитра компонентов обеспечивает широкую палитру возможностей.

Вся работа сотрудников, выполняющих задания, ведется через web-интерфейс. Не требуется никаких специальных клиентских мест, только стандартный Internet Explorer. Это значит, что система доступна везде и сразу после установки в корпоративной сети организации и даже, если это удовлетворяет требованиям безопасности, непосредственно через Internet. Трехуровневая программная архитектура минимизирует трафик между клиентами и проектным сервером, в результате чего сеть не нагружается.

«Открытая» платформа решения (объектные модели серверной и клиентской частей, структуры необходимых баз данных открыты и описаны) дает большие возможности интеграции с внешними системами (бухгалтерия, финансы, ERP и т.д.). Для той же цели и для расширения функциональности системы служит богатый инструментальный клиентской части Visual Basic for Application (MS Project).

И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ ...

Заметим, что настройка составляет около 5-10% самых простых работ от всего объема внедрения. Главная сложность – в моделировании системы и ее настройке под конкретную организацию, под ее проекты. Настраивать платформу своими силами рекомендует только в целях ознакомления – запускать же систему в промышленную эксплуатацию самостоятельно рискованно. Как показывает опыт, временные затраты на изучение даже общих принципов конфигурирования, сопутствующих подводных камней и поиски оптимальных вариантов оказываются очень большими.



Если назначить менеджером проекта узкого специалиста, работающего в каком-то далеком отделе организации, и «повесить» на него такой груз ответственности – никакого управления проектом не будет. Максимум, чего можно ожидать – первый созданный план, пришедший в упадок на первой же неделе проекта. Такой специалист не сможет находить компромиссы и решать реальные проблемы, даже прилежно обучившись технике управления проектом.

Так что ключевая задача организации – назначить на должности менеджеров проектов опытных, уважаемых людей, обладающих реальной властью и влиянием в компании. Вариант похуже – дать такую власть перспективным сотрудникам организации (по рангу не ниже начальника отдела). Однако на первых этапах работы системы второй вариант нежелателен.

Наибольшие сложности вызывает первый пункт. Например, к конкретной дате требуется подготовить и отправить клиенту коммерческое предложение определенного типа и удостовериться в его получении. В нашем примере сформулировать задачу нужно так: «Отправить коммерческое предложение тому-то», а в заметках (инструкциях) к задаче указать тип предложения и необходимость удостовериться в его успешном получении. Если же назвать задачу: «Работа по подготовке коммерческого предложения», то четкости у результата нет, формулировка допускает различные толкования, есть неопределенность.

А теперь представьте, что в обычном проекте подобных задач сотни или тысячи, и каждая из них несет в себе некую неопределенность... Проект обречен, а менеджер будет «летать» по организации, пытаясь объяснить, что же на самом