

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

# ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ПРОЕКТАМИ

**Шлеенкова Валерия,**  
руководитель группы корпоративных проектов, фирма «1С»

В практике управления корпоративными проектами существует несколько методологических подходов: международные, национальные (в России — ГОСТ), отраслевые, специализированные (разрабатываемые шаблоны проектных документов). Однако независимо от используемого подхода этапы жизненного цикла проекта требуют соответствующего инструментария. Правильно подобранные и своевременно использованные инструменты управления проектом могут обеспечить успех всему предприятию.

Говоря об инструментах, которые используют менеджеры в управлении проектами в области информационных технологий, всегда надо иметь в виду их неравнозначность на разных стадиях жизненного цикла проекта. Под инструментами здесь понимается некоторый формализованный набор методик, регламентов, процедур или шаблонов проектных документов, используемых для этих целей.

## Инициация проекта и планирование

Одна из самых сложных фаз любого проекта — это его первая фаза, стадия инициации проекта. Основная сложность заключена в неопределенности. Очень важно уже на этой стадии определить все цели проекта, согласовать их с заинтересованными сторонами, зафиксировать границы проекта, сформулировать ограничения и критерии успеха. Выполняемость этих критериев необходимо обязательно отслеживать на последующих этапах выполнения проекта.

Основной инструмент, который формируется на этом этапе и применяется на протяжении всего проекта, — **Устав проекта**. Это ярко проявляется при сертификации руководителей корпоративных проектов.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Следующая фаза — **планирование проекта** — важный этап, грамотное выполнение которого дает 80% успеха в дальнейшем, и именно на этом этапе необходимо определиться с содержанием проекта и рамками предметной области. Команда проекта, получив из Устава четко описанный продукт проекта, должна понять содержание, состав и взаимосвязь работ, необходимых для получения этого продукта.

На этом этапе важно использовать правильные инструменты для того, чтобы в дальнейшем можно было двигаться по проекту плавно, без рывков и без пересмотра границ. Конечно, полностью избежать этого практически невозможно из-за упомянутой начальной неопределённости, и именно поэтому существуют процедуры управления изменениями. Их обязательно следует иметь в своем арсенале инструментов управления и использовать постоянно, чтобы минимизировать отклонения от плана.

Чтобы спланировать содержание работ как можно точнее, в распоряжении менеджера проекта имеется мощный инструмент — иерархическая структура работ. При её разработке можно использовать несколько подходов. Обычно используют функциональный, организационный, системно-ориентированный подходы. В частности, именно системно-ориентированный был выбран нашей компанией в качестве наиболее удобного и перспективного.

Также на этом этапе создаются разнообразные специальные планы. Отметим среди них план по коммуникациям как один из самых важных, а также план по управлению рисками. Планы составляются и увязываются в общий план проекта, который и будет в дальнейшем подвергаться мониторингу.

### Выполнение и контроль

На этапах выполнения и контроля работ в проекте наибольшее значение имеет построение **системы отчетности**. Менеджер должен быть ориентирован, в первую очередь, на то, чтобы получать достоверную, актуальную и полную информацию о ходе выполнения проекта. Инструмент достижения этого — система отчетности — разработанный заранее регламент, определяющий форму, типовое содержание, периодичность, ответственность исполнителей и средства и способ получения отчётов. Безусловно, очень большое значение здесь имеет выбор систем поддержки, например, система документооборота, которая позволяет своевременно собирать достоверную информацию и своевременно предоставлять отчетность всем заинтересованным сторонам.

Итак, в системе отчетности должны быть отражены ответы на следующие вопросы:

- форма и содержание отчетов;
- периодичности и средства их предоставления;
- принципы измерения прогресса;
- ответственные за предоставление информации и подготовку отчетов;
- матрица отчетности.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Следует заметить, что на этом этапе обычно начинают появляться отклонения, которые необходимо отслеживать, принимая своевременные и адекватные решения. Именно на этой фазе разрабатывается и должен в полную силу работать регламент управления изменениями. Без него компания может погрязнуть в неконтролируемых и неуправляемых изменениях.

### Завершение проекта

Еще одна важная фаза, которая, к сожалению, иногда не отрабатывается должным образом, — это завершение проекта. Важно оценить результаты выполненного проекта и извлечь из него уроки на будущее. Существует 2 принципа завершения проектов: административное и формальное завершение. Многие компании полагают, что после сдачи продукта заказчику и передачи информационной системы в эксплуатацию проект завершен. Но это не совсем так.

**Как свидетельствует опыт проведения корпоративных проектов, их формальное завершение — это отдельный, длительный и довольно трудный процесс, который должен быть проведен с должным вниманием. Компания-исполнитель проекта несет обязательство завершения проекта по контракту, и необходимо обязательно сосредоточиться на формальной стороне дела и провести этот процесс со всей ответственностью. При этом, кроме формального закрытия, существуют специальные административные мероприятия, связанные с подготовкой официальных документов. Таковым, например, является итоговый отчет по проекту.**

Кроме всего прочего, важным этапом при завершении проекта является извлечение уроков. Во всех проектах встречаются разного рода проблемы, трудности. А из любого, даже негативного опыта необходимо извлекать уроки, это помогает успешно реализовывать следующие проекты.

Безусловно, менеджер и его команда должны мысленно вернуться к началу проекта, посмотреть, насколько профессионально были достигнуты его цели, проверить все критерии, на основании которых проект можно признать успешным, разобрать истоки возникавших проблем, извлечь опыт. Полезно провести внутреннюю презентацию, на которой эти моменты были бы дополнительно отражены и проанализированы.

После подведения итогов можно смело заниматься продвижением результатов как внутри компании, так и за её пределами. Продвижение вне компании позволяет дополнительно оповестить другие организации об успешном опыте, имеющемся у исполнителя проекта, сформировать положительную деловую репутацию. Для этого существуют вполне конкретные инструменты: работа со СМИ, размещение материалов на сайте, проведение различных мероприятий, приглашение на них заказчиков, подготовка рекламно-информационных материалов.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Внутреннее продвижение результатов проекта преследует иные цели. Ведь корпоративные проекты — это проекты длительные, тяжелые, они требуют большого количества усилий со стороны команды, мобилизации ресурсов. Поэтому менеджмент после окончания работы должен:

- передать полученный опыт всем своим сотрудникам;
- создать мотивацию, чтобы сотрудники в дальнейшем могли участвовать в таких проектах и уверенно смотреть в будущее;
- формировать внутри команды определенную гордость за собственные результаты, чтобы все в компании гордились умением выполнять такие сложные проекты и работать с серьезными заказчиками.

Всё это поможет компании успешнее и увереннее выполнять новые задачи.

Таковы основные инструменты управления, грамотное применение которых на всех этапах от начала до завершения проекта позволяет повышать его эффективность. Накапливая опыт в управлении проектами, у компании появляются свои наработки, шаблоны, и каждая последующая работа так или иначе будет включать уже сделанные наработки. Но структура и общие инструменты управления почти всегда остаются неизменными.