

№6
2015

**19 Опыт постановки
проектного
управления**

*Инициация
проекта*

**37 Роль
бизнес-заказчика
в ИТ-проекте**

*Обобщены и выделены
основные элементы роли*

**управляем
предприятием**



**3 Что делать в кризис?
Стратегия
в условиях кризиса**



3 Что делать в кризис?

Часть 2. Стратегия в условиях кризиса.

Обсуждение стратегии компании в кризисные времена и те изменения, которые в нее необходимо внести. Кризис дает нам возможность объективно оценить стратегию развития компании, изменить приоритеты и быстрее развиваться.

11 Что делать в кризис?

Часть 3. Семь советов о продажах.

Как продавать в кризисные времена. Кризис — это самое время поставить на карту многое. Сейчас не время осторожничать и планировать так, чтобы «не умереть». Это время рисковать. И это время крупно выигрывать.

19 Опыт постановки проектного управления.

Часть 1. Инициация проекта.

Мы поговорим о том, из каких этапов состоит постановка проектного управления, какие есть подводные камни и какие принципиальные моменты важно помнить. В первой части статьи мы поговорим о зарождении и обсуждении идеи.

27 Опыт постановки проектного управления.

Часть 2. Планирование и пилотный проект.

Детализация задачи и исследование поля сил. Какие есть подводные камни на этом пути? Какие принципиальные моменты важно помнить и учитывать? Обсуждение важного этапа — пилотного проекта.

37 Роль бизнес-заказчика в ИТ-проекте

На основе реального опыта обобщены и выделены основные элементы роли бизнес-заказчика для проектов разработки и внедрения сложных ИТ-систем.

49 Летающий грузовик. Как ИТ помогают «летать».

Автоматизация процессов «КАМАЗ-мастер ускорит процесс модернизации спортивных грузовиков, исключит ошибки в отчетности, обеспечит информационно и технически процесс подготовки спортивных грузовиков к «Дакару» и другим соревнованиям».

Главный редактор Константин Зимин
Редактор Михаил Глинников
Литературное редактирование
Татьяна Кодаченко

По всем вопросам и предложениям
обращайтесь на почту upr@1C.ru

Управляем предприятием © 2015
Все права защищены.

Ни одна часть настоящего издания
ни в каких целях не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме,
если на это нет письменного разрешения



управляем
предприятием



ЧТО ДЕЛАТЬ В КРИЗИС?

Часть 2

Стратегия в условиях кризиса



Радмило Лукич

Работал на руководящих позициях, связанных с продажами. Как тренер и консультант провел более 1300 открытых и корпоративных тренингов. Написал несколько книг об искусстве продаж и особенностях менеджмента в сфере продаж: «10 секретов продаж», «Материальная мотивация продавцов», «Прогноз продаж», «Управление отделом продаж», «Начиная свой бизнес».

Я уверен, что кризис полезен. В статье «Что делать в кризис? Часть 1. Менеджер в условиях кризиса» я рассказал о том, что нынешние кризисные времена могут дать лично менеджеру и руководителю. В кризис у нас происходит знакомство с самим собой, и менеджер может понять, настоящий ли он лидер. Во второй части я сфокусируюсь на обсуждении стратегии компании в кризисные времена и тех изменениях, которые в нее необходимо внести. Кризис дает нам возможность объективно оценить стратегию развития компании, изменить приоритеты и быстрее развиваться.

8 капель оптимизма

Кризис, кризис... Все только и говорят о том, как им тяжело. Я видел это в 2008 году, вижу и сейчас. Поэтому начнем с лечения: примем несколько «капель оптимизма».

Сначала расскажу об одном случае. Однажды меня пригласили вести тренинг на конференции российской компании — производителя окон в Лиссабоне. Дело было в самом конце 2008 года, общее настроение — «все очень плохо и будет еще хуже»: у клиентов кончились деньги, потребность в окнах упала почти до нуля, а те немногие, кто что-то покупают, берут только самое дешевое. Продать что-то совершенно не реально.

На таком фоне я предложил им маленький эксперимент: я забираю у них паспорта, деньги и авиабилеты, а взамен выдаю готовые окна и возвращаю все это только тогда, когда они продадут выданные им окна.

- *Какие прогнозы, — спрашиваю я, — кто из вас умрет от голода в Лиссабоне, а кто вернется на Родину?*
- *Мы все вернемся! — в один голос заявили они.*
- *Стоп-стоп, — говорю, — хоть кто-то из вас говорит на португальском? Естественно, нет. А потребность в окнах в Лиссабоне есть? Нет, здесь вообще-то тепло и всем достаточно тех окон, что у них уже стоят. Как же вы продадите им окна?*

Тут все начали активно придумывать разные варианты. Например, пусть португальский никто и не знает, но сказать «раша космос» все смогут, а за космосом... и так далее. В общем, убедили меня.

Вывод: если очень надо, продать можно.

Из кризиса можем выйти более сильными, с адекватной самооценкой, и окончание кризиса можем встретить как сжатая пружина, как тигр, готовый к прыжку.

А теперь сформулирую «8 капель оптимизма».

- Есть Бог. Есть чудо. Есть кризис. Каждый из нас выбирает, во что ему верить, и потом с этим живет.
- Лучше быть оптимистом и ошибаться, чем пессимистом, который всегда прав.
- Если есть возможность бороться, если есть малейший шанс выиграть, если сердце бьется сильнее при взгляде на красоту, если человек не сдался, то какой кризис нас испугает?
- Мы намного богаче, чем думаем. Ог Мандино —

«гуру продаж» и автор книги «Величайший торговец в мире» — хотел покончить жизнь самоубийством. Он думал, что у него ничего нет и ничего уже не будет. К счастью, он передумал. Некоторое время спустя, уже в другом настроении, он спросил у себя: «У меня хорошее зрение, две почки, здоровое сердце, сколько это стоит?».

- Если мы не осознали, на что способны, в кризис можно это выяснить. Из кризиса можем выйти более сильными, с адекватной самооценкой, и окончание кризиса можем встретить как сжатая пружина, как тигр, готовый к прыжку.
- Кризис — это лакмусовая бумажка, которая покажет, кто чего стоит, на кого можно положиться, с кем можно в разведку, а с кем — просто пиво пить и болтать о тяжелой жизни.

- Кризис — это сигнал, и каждый его воспринимает по-своему. Очень много людей хочет получать деньги, и очень мало хочет зарабатывать. В России для большинства руководителей правильное восприятие следующее: кончились легкие деньги, и открылась возможность зарабатывать, а не просто получать.
- Наши клиенты ждут от нас большего. Рынок продавца становится рынком клиента. И это хорошо.

Совет № 1: инвестируйте

Как это ни странно, кризис — это отличное время для инвестирования. Да, всем приходится экономить, и вы тоже экономьте — решительно и радикально. Ведь вопрос не в том, будут ли у вас работать 20 человек или 15, а в том, 15 либо никто! Однако не это главное, это делают все. Главное — найти слабое место конкурентов, новую открывшуюся возможность, «узкое горло» клиентов и инвестировать в это направление.

Инвестиции во времена кризиса, если они сделаны в правильном направлении, дают эффект намного больше, чем в регулярное время.

Инвестиции во времена кризиса, если они сделаны в правильном направлении, дают эффект намного больше, чем в регулярное время.

Понятно, что инвестировать по всем фронтам денег нет. Ваша «армия» должна держать фронт героически, как под Сталинградом, но для победы требуется определить критический участок для контратаки. Только так можно победить и никак иначе.

Здесь играют роль два фактора:

- вам нужны неординарные шаги — ваши конкуренты никогда не должны догадываться, что вы сделаете в следующий момент. Неожиданность — ваш козырь;
- не хватает инвестиций, чтобы закрыть весь «фронт»? Выберите критичный узкий участок и вложите в него в 5–10 раз больше, чем конкуренты.

Конечно, найти такую идею не так просто. Задайте себе вопрос: каковы ключевые факторы успеха вашего бизнеса? Что бы вы могли сделать, чтобы совершить небольшой «переворот»? Еще один отличный провокационный вопрос: под какую идею вы заложили бы квартиру? Когда у предпринимателя есть идея и только он знает, что она отличная и сулит «золотые горы», эта идея дает фантастическую энергию, «заводит» его. И это дает огромные силы. Дам несколько советов по поиску идей.

- Эйнштейн сказал, что, если в идее нет элементов абсурда, ее не стоит и обсуждать.
- Не забывайте, что самая короткая и простая дорога чаще всего и есть правильный ответ на вопрос, который мы себе задали. Например, если продажи идут плохо, усиливайте отдел продаж. Если думаете, с кем из клиентов начать работу, узнайте, у кого самый большой бюджет.
- Не закливайтесь, когда решаете проблему: только 20 % времени думайте о самой проблеме, а 80 % времени — о вариантах ее решения.

Стратегия во время кризиса: пять вопросов

Только в учебниках у всех компаний есть стратегия. Если компания создана в тот период, когда рынок рос, был большой спрос и хорошая маржа, то маловероятно, что компания формулировала какую-нибудь стратегию. Точнее стратегия была простой: выйти на рынок, где можно много зарабатывать. И такое, по сути, отсутствие стратегии — это тоже стратегия. Это один из десяти подходов к формированию стратегии, который описал Генри Минцберг в своей книге¹. То есть, когда мы не делаем выбор, это тоже своего рода выбор.

В кризис необходимо применять модели, которые оптимально упрощают вещи. Ответьте на пять вопросов, и у вас появится стратегия.

Однако в условиях кризиса так действовать нельзя. Компания должна определить направление (или направления) своего «главного удара» и разработать стратегию, направленную на максимальный результат в этом направлении. Как это сделать?

В кризис необходимо применять модели, которые оптимально упрощают вещи. Поэтому я предлагаю простейшую модель: ответьте на пять вопросов, и у вас появится стратегия. Ошибки при выборе стратегии разные, но если

ответить на данные пять вопросов, то их можно избежать. Отвечать надо честно, конкретно, тем самым каждый раз делать выбор.

Вопрос № 1. Какова ваша цель, чего вы хотите достичь, где хотите оказаться через 5 лет? Кроме того, надо найти ответ на следующие вопросы:

- насколько вашу цель можно конкретизировать и оцифровать, чтобы понять, достигли вы ее или нет?
- если сообщить вашу цель сотрудникам, партнерам, насколько она будет для них близкой, понятной?

Вопрос № 2. На каком поле вы будете играть? На каких территориях будете работать? На какой сегмент рассчитываете? Каким будет ваш набор продуктов и услуг? И через какие каналы будете продавать? Это максимально четкая конкретизация цели. Что такое четкая цель? Это то, что я продаю, кому продаю и что еще прилагаю к этому «что». Вот это, на мой взгляд, четко.

Вопрос № 3. Как вы намерены победить? Вашим козырем будет цена, качество, или вы намерены найти свой «голубой океан»? В чем ваша «соль», «фишка», что вы намерены сделать, что конкурентам не по зубам либо они не догадались сделать?

Это самый интересный вопрос! Если вы не можете найти на него ответ, вернитесь к вопросу № 1 и выберете другую цель. Потому что без ответа на этот вопрос у вас не может быть ни стратегии ни успеха. Многие компании вошли в уже существующие сегменты и борются за клиентов в основном ценой. Это самая неудачная стратегия — дележка «пирога», а надо его «созидать». Гораздо лучше стратегия «продавать тем, о ком мои конкуренты пока не думают». Стратегия может строиться вокруг положительных ощущений клиента,

¹ Альстранд, Брюс, Генри, Жозеф, Лампель, Минцберг. «Школа стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента». Альпина Паблишер, 2013.

опоры на вас в это трудное время. Например, есть такой феномен продаж: клиент купит у того, с кем чаще общается. Но тут надо избегать эффекта собаки Павлова, когда каждый ваш разговор с клиентом сводится к деньгам, и, едва вы появляетесь на пороге, клиент уже инстинктивно зажимает карманы.

Вопрос № 4. Каковы критические факторы успеха реализации вашей стратегии? Можете ли вы обеспечить выбранный путь достижения успеха?

В кризис обостряется вопрос: а что, собственно, наша компания дает клиенту? Если у вас нет ответа на этот вопрос, у вас скоро не будет компании.

Какие факторы буду влиять на «ход битвы»? Мне очень понравились слова древнего китайского полководца Сунь Цзы. В трактате «Искусство войны» он писал, что исход битвы решает пять факторов:

- идея;
- погода;
- территория;
- лидерство;
- дисциплина.

И мне кажется, что предпринимателям и владельцам компаний есть смысл поискать аналогии этим пяти факторам в своем бизнесе. В чем ваша идея? Какое влияние на вас оказывает погода? На какой территории всё происходит? Как у вас обстоят дела с лидерством и дисциплиной? Ну и пара дополнительных вопросов:

- какую роль будут играть кадры?
- какие существуют риски и как вы будете страховаться?

Вопрос № 5. Какая система менеджмента нужна и кто будет поддерживать вашу стратегию, пока вы не достигнете цели? И какая система менеджмента будет нужна потом, когда вы достигнете своей цели?

Как видите, всё не так сложно. Если ответить на эти пять вопросов, то у вас появится стратегия.

Кризис дает нам шанс

Еще несколько полезных дополнений к выбору стратегии компании. Я уверен, что кризис полезен, он дает нам шансы сделать следующее:

- оптимизировать компанию, убрать лишнее, стать более «подтянутым»;
- провести в реальных условиях кадровый аудит, создать из коллектива команду;
- пройти «клиентский» тест: получить от клиентов самые важные вопросы и ответить на них.

В кризис обостряется вопрос: а что, собственно, наша компания дает клиенту? Открою вам секрет: подавляющее большинство компаний стоит в цепочке между кем-то и кем-то. Наиболее частая ситуация — это компании, которые стоят между производителем и клиентом. А какую ценность даете вы? Может быть, ваша компания — просто издержки

несовершенной логистики? Ведь, как правило, контакт производителя напрямую с клиентом приводит к удешевлению продукта. И в кризис надо найти достойный ответ и производителям и клиентам. Конечно, клиент может вежливо не спрашивать, а мы — не отвечать. Но если у вас нет ответа на этот вопрос, у вас скоро не будет компании. Когда ситуация хорошая, всем хватает денег, на эти вопросы частенько закрывают глаза. Но в кризис всё обостряется, вопросы встают в полный рост.

Маркетинг во время кризиса

Наконец, несколько слов о маркетинге. Яркая иллюстрация того, о чем я говорил выше: во время экономических спадов суперзвезды маркетинга избирают стратегию, которая на первый взгляд противоречит здравому смыслу. Они стремятся активно приобрести новых клиентов и расширить свою долю рынка. Вот что делают суперзвезды маркетинга для обеспечения роста в период кризисов:

- нанимают новых талантливых работников, набирают «звезд»;
- увольняют тех, кто «не тянет» (некоторые работники неплохо смотрятся во время экономического бума просто потому, что грамотно используют его инерцию);
- сохраняют или расширяют программы обучения и подготовки работников;
- направляют способных людей на практическую работу в отдел продаж (подробнее об этом мы поговорим в третьей части статьи);
- помогают своим клиентам снизить издержки, показывают им, как предлагаемая продукция помогает сократить неоправданные расходы, сэкономить время, дольше обходиться без ремонта и т. д.;
- активно используют тот факт, что у работников компаний — клиентов появляется больше времени для общения с торговыми представителями и более высокая мотивация для снижения издержек;
- устанавливают партнерские отношения с клиентами для разработки и запуска в производство новой продукции;
- как можно быстрее выводят новую продукцию на рынок.
- инвестируют в проекты, реализуемые в Интернете, чтобы сократить административные издержки и уменьшить бюрократизацию;
- целенаправленно концентрируют свои атаки на уязвимых или ослабленных конкурентов, которые были вынуждены свернуть маркетинговые программы и таким образом ослабили свои позиции на рынке.

Во время экономических спадов суперзвезды маркетинга избирают стратегию, которая на первый взгляд противоречит здравому смыслу.

В следующий раз мы поговорим о том, какие изменения надо внести в систему продаж компании в кризисное время. Перейти на «тотальный футбол», разделить активные и пассивные продажи, разобраться с тем, что делает продавца продавцом — об этом читайте в третьей, последней, части статьи.

UPR.RU



управляем
предприятием



**Журнал для тех,
кто хочет изменить
мышление руководителя**



управляем
предприятием



ЧТО ДЕЛАТЬ В КРИЗИС?

Часть 3

Семь советов о продажах



Радмило Лукич

Работал на руководящих позициях, связанных с продажами. Как тренер и консультант провел более 1300 открытых и корпоративных тренингов. Написал несколько книг об искусстве продаж и особенностях менеджмента в сфере продаж: «10 секретов продаж», «Материальная мотивация продавцов»,

«Прогноз продаж», «Управление отделом продаж», «Начиная свой бизнес».

Я уверен, что кризис полезен. Кризисные времена дают нам возможность объективно оценить стратегию развития компании, изменить приоритеты и развиваться быстрее. В статье «Что делать в кризис? Часть 2. Стратегия в условиях кризиса» я рассказал о том, как выбрать стратегию компании в кризисе и о тех изменениях, которые в нее необходимо внести. В этой части статьи я расскажу о том, как продавать в кризисные времена и дам семь советов.

Совет №1: Самое время идти ва-банк

Кризис — это самое время поставить на карту многое. Это время, когда ваши инвестиции, ваша инициатива, ваша креативность, могут принести десятикратную выгоду. Подумайте для чего вы работаете? Неужели для того, чтобы медленно расти, занимаясь холодными продажами? Кто на этой планете может сказать, сколько может продать конкретный продавец? И какую планку ставить в годовой план продаж? Сейчас не время осторожничать и планировать так, чтобы «не умереть». Это время рисковать. И это время крупно выигрывать.

Совет №2: Продают все

В кризис продают все или почти все. Забудьте, что план продаж — это план для отдела продаж. В кризис это план для всей компании.

Где у вас работают лучшие продавцы? Отнюдь не на продажах. Потому, что они делают хорошие продажи и эти результаты продвигают их. Их переводят на новые должности, а компания на открытом рынке ищет новых продавцов. Но их очень мало. Поэтому продавать должны почти все. Необходим внутренний рекрутмент: кто из непродажных департаментов может включиться в продажи?

В кризис продают все или почти все. Необходим внутренний рекрутмент: кто из непродажных департаментов может включиться в продажи?

Например, технические специалисты и консультанты. Кого бояться клиенты? Продавцов. Потому что активно продают, «впаривают». А как относятся клиенты к техническим специалистам? Хорошо, как правило, они считают их это честными и адекватными. Так что технические специалисты могут продавать, их клиенты не бояться.

Кроме того:

- необходимы изменения в плане обучения и мотивации в области продаж;
- необходимо отнять у продавцов все причины, почему они могут не продавать, те, кто продает — должны только продавать, те, кто не продает, должны снять другие обязательства со штатных продавцов.

Совет №3: Разделите активные и пассивные продажи

Главное — настроить тех, кто могут хорошо продавать на активные продажи. В России, в силу специфики, пассивными продажами могут заняться и секретари и офис-менеджеры и сотрудники департаментов ИТ и т.д.

Как понять, это активная или пассивная продажа? Лучший метод – это прогноз продаж, фиксация показателей по продажам в системе и их еженедельный контроль. Конечно,

продавцы это не любят. Но их сопротивление работе, например, в системе 1С:CRM длится не более 4 недель, я наблюдал это неоднократно. Например, в ней фиксируются показатели продаж на неделю вперед и каждый понедельник обсуждаются показатели продаж за прошлую неделю. И тогда не сомневайтесь – почти все их продажи будут активными.

Совет №4: Фокусируйтесь на третьем варианте

Вы не замечали, какой магией обладает цифра 3? У царя было 3 сына у змея было 3 головы... И в бизнесе так же:

- 3 типа стратегий в матрице Ансофа;
- третий тип клиента;
- третья возможность для роста компании.

Необходимо отнять у продавцов все причины, почему они могут не продавать: те, кто продает, должны только продавать; те, кто не продает, должны снять другие обязательства с продавцов.

Матрица Ансофа — это разделение новых и старых продуктов и клиентов. Это надо понимать и использовать. Задайте себе вопросы:

- могу ли я предложить старые продукты на новые территории, старые продукты новому сегменту, старые продукты через новые каналы;
- могу ли я на старые территории предложить новые продукты, найти там новые сегменты и соответственно новые каналы.

Есть три типа клиентов:

- первый — у него есть потребность и он к нам придет мы с ним дружим и надо только облегчить взаимодействие с ним;
- второй — у него есть потребность и он придет, но возможно не к нам, а к конкурентам, мы должны «охотиться» за ним;
- третий — он пока вообще не понимает, что у вас может быть общего, он вас не воспринимает как потенциального поставщика.

Третий тип — самый интересный. Продажа продукта, который у вас есть только новым клиентам — это самые быстрые деньги. Например, микрокредитование. Банкиры 20 лет назад даже предположить не могли, что могут быть кредиты размером 5 долларов. Ведь у них были накладные расходы на сделку 12 долларов. Они смеялись над этой идеей. Но сегодня уже никто не смеется.

Есть три возможности для роста компании:

- рост за счет рынка;
- рост за счет конкурентов;
- рост за счет создания нового рынка, того, что клиент воспринимает как новое, это стратегия «испечь свой пирог».

Третья возможность — самая важная в кризисные времена.

Совет №5: Помните, что клиенты выбирают сердцем

Это глубочайшее заблуждение, что компания и продукт определяют выбор клиента. Выбирая, клиент смотрит на три вещи:

- компанию;
- продукт;
- человека, с которым ему приходится иметь дело.

И выбор определяет не компания и не продукт — а человек. Осознанно или нет, но в большинстве случаев клиент делает эмоциональный выбор. Потом остается мелочь —

Клиенты давно выбирают сердцем, но большинство продавцов продает им рационально.

под сделанный выбор подставить рациональные аргументы. И вы должны воздействовать именно на третий, эмоциональный фактор. Надо понять важные правила:

- клиенты давно выбирают сердцем, но большинство продавцов продает им рационально!
- люди покупают по многим причинам, вещи, которые им не нужны! Постулат о том, что мы удовлетворяем потребности, надо расширить: какие именно потребности? И для понимания этого, нужно сердце, интеллект тут не поможет.

Совет №6: Разберитесь с тем, что делает продавца продавцом

Кто такой хороший бухгалтер мы догадываемся. А что делает продавца хорошим продавцом? Это гораздо сложнее. Важно не просто знать компетенции, но и знать их вес и важность в «идеальном продавце». Вот одна из моделей компетенций «идеального продавца»:

- знание продукта — вес 10%;
- навыки продаж — вес 20%;
- управление проектами — вес 10%;
- общее понимание бизнеса клиентов — вес 20%;
- эмоциональный интеллект — вес 40%.

Другая модель «идеального продавца» — 4 общих характеристики лучших продавцов:

- жадные, любят деньги;
- бойцы, не боятся поражений, настойчиво повторяют попытки, «до кризиса они могли это и не купить, но сейчас обязаны»;
- обучаемые;
- применяют не стандартные подходы.

Мне очень нравится характеристика «применяют нестандартные подходы». Допустим, клиент говорит:

— Спасибо не надо, у нас тут все нормально.

Стандартный ответ продавца:

— Спасибо, до свидания.

А «нестандартный» продавец отвечает так:

— Я не сомневаюсь, что вы думаете, что у вас тут все нормально. Если бы вы считали, что тут беспорядок, вы бы нас уже искали. Раз вы нас не ищите — значит вы считаете, что все в порядке. Но вы точно в этом уверены? Давайте это обсудим. Лучшие наши клиенты начинали с того что им ничего не надо, но всегда оказывалось, что есть много зон для улучшения.

Система «Продажи» + «1С:CRM» = двойная эффективность

Я говорил о продажах, как о, идеях и подходах. Система «Продажи» (www.systemsales.pro) — это сообщество руководителей-новаторов, среднего и малого бизнеса, которые используют лучшие мировые технологии для экономии и развития своего бизнеса. Это экспертная и обучающая система, позволяющая улучшать компаниям свои продажи даже в кризис, используя опыт, а также рекомендации лучших мировых экспертов в области продаж при минимальных затратах.

Компании, которые входят в это сообщество, не сидят сложа руки в кризис. Они учатся сами и обучают сотрудников, изучают актуальные техники, лучшие практики и применяют их в работе. Им не страшен кризис, им страшно бездействие и застой. Они первыми видят новые возможности и пользуются ими.

Когда же мы доходим до реализации эффективных идей и подходов, поддерживать сложные продажи должна CRM-система. Поэтому,

на мой взгляд, объединение системы «Продажи» и «1С:CRM» в одном комплексном решении — это интересный и эффективный ход. Он дает эффект синергии, когда 1+1 будет больше чем 2. Объединение этих систем позволяет:

- задать экспертам вопросы о продажах тогда, когда они возникают прямо из 1С:CRM;
- использовать лучшие мировые техники в области продаж, получать рекомендации мировых экспертов прямо в рабочую среду 1С:CRM.

Компания и ее сотрудники не останутся один на один с проблемами в области продаж. Теперь не нужно героически решать сложные вопросы, а также тратить время на долгий и рискованный поиск эффективных решений и техник в области продаж. Комплексная поддержка позволит менеджерам по продажам сконцентрироваться на процессе, стратегии и тактике продаж. А это, в свою очередь, приведет к росту продаж.

Совет №7: Мотивируйте

Отдельный вопрос — мотивация продавцов. В кризис продавцов практически невозможно мотивировать старыми методами. Старые методы мотивации строятся на следующей цепочке: поведение определяет эффективность работы, эффективность дает результат, за результатом следует вознаграждение. Но от чего зависит результативность продавца? Любой скажет — сейчас мои результаты зависят от экономической ситуации в стране, роста деловой активности, курса рубля, активности конкурентов, везения. Если его личный вклад в результат окажется в первой десятке — это очень продвинутый продавец. Как мотивировать продавца в ситуации, когда 9/10 результата от него не зависит?

Но есть и другие взгляды на эту ситуацию. Прежде всего, надо разубедить продавцов, что они почти ни на что не влияют. Это не так. Если бы это было так — у нас не было бы супер успешных продаж в условиях кризиса. Каким образом? Если продавец говорит, что он не влияет на результат — предложите убрать у него переменную часть зарплаты, он ведь не влияет, значит ничего и не получает. Если он согласился, значит он не продавец и надо с ним расстаться. Хорошие продавцы должны быть бойцами, не бояться трудностей. Достаточно это сделать с одним, чтобы остальные оставили разговоры о том, что они ни на что не влияют.



управляем
предприятием



ОПЫТ ПОСТАНОВКИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Часть 1

Инициация проекта



Марианна Крель

Руководитель проектного офиса в ЗАО «АЭМ-Технологии».

Работала в различных компаниях Санкт-Петербурга и Москвы, в том числе OpenWay, PricewaterhouseCoopers, Orange Business Services (France Telecom), НИПК «Электрон».

Выполняла различные проекты, в том числе по внедрению информационных систем,

разработке стратегий, организационным изменениям, реинжинирингу бизнес-процессов, разработке методологии и внедрению проектного управления в производственных компаниях.

Есть много методик, описывающих правила управления проектами. В таком богатстве выбора, помимо положительной стороны, есть и отрицательная: трудно понять, что же необходимо использовать в данных конкретных условиях. В этой статье я анализирую опыт свой и коллег по внедрению проектного управления. В этой статье я не буду разбирать, что лучше – PMBOK, PRINCE2, РИМ-III¹, их выборочное сочетание или что-то еще. Мы поговорим о том, из каких этапов состоит постановка проектного управления, какие есть подводные камни и какие принципиальные моменты важно помнить и учитывать, перед тем как погружаться в этот увлекательный процесс, и которые по сути определяют выбор тех или иных инструментов управления проектами. В первой части статьи мы поговорим о зарождении и обсуждении идеи.

¹ «Русская инструментальная модель управления проектами РИМ-III» – проект по разработке адаптированной к российским условиям методологии управления проектами, развиваемый известным экспертом по управлению проектами Павлом Алферовым (rim-iii.postach.io).

В общем случае, проект постановки проектного управления можно разбить на пять этапов (рис. 1.):

- зарождение идеи: зачем нам проектное управление?
- обсуждение идеи: что же конкретно мы хотим получить?
- детализация задачи: как хотим построить проектное управление?
- исследование поля сил: кто наши сторонники и противники?
- запуск пилотного проекта: начало активных действий.

Ниже мы обсудим их последовательно.



Рис. 1. Этапы проекта по постановке проектного управления.

Этап 1. Зарождение идеи: зачем нам проектное управление?

Для ясности дальнейшего текста введем два определения:

Внедренец — тот, кто должен поставить проектное управление (независимо от того, сотрудник ли это самой компании или внешний консультант).

Инициатор — топ-менеджер или владелец компании, которая хочет поставить это самое проектное управление.

Когда компания (точнее, кто-то из руководителей или владельцев) решает поставить проектное управление, за этим решением может стоять целое множество разных предпосылок. Соответственно, цели могут отличаться весьма значимым образом, при том что название будет одно: постановка проектного управления.

На мой взгляд, не бывает хороших и плохих целей при постановке инструментов управления, равно как и хороших или плохих условий и ограничений. Важно, чтобы картины мира участников не расходились между собой, а также с ожиданиями и возможностями самих участников. Разумеется, цели должны быть измеримыми и критерии их достижения должны быть понятны всем сторонам еще на начальном этапе.

За решением о постановке проектного управления в компании может стоять целое множество разных предпосылок. И цели таких проектов могут отличаться весьма серьезно.

Таким образом, на первом этапе, еще до старта проекта, внедренцу (как из самой компании, так и внешнему) необходимо ответить на вопрос: как руководители компании пришли к решению использовать проектное управление? Причем осознать ответ на этот вопрос важно не только для внедренца, но и для самого инициатора, поскольку нередко он не понимает, что же послужило реальным стимулом для такого намерения. Это только в красивых книгах по менеджменту все решения, принимаемые руководителями компании, обоснованны и разумны. Ответы на этот вопрос могут быть самыми неожиданными.

Ниже в шуточной манере приведены самые частые предпосылки к постановке проектного управления.

1. **Дань моде, или «Все побежали, и я побежал».** Ответ звучит как: «Все компании нашей отрасли уже внедряют проектное управление. Мы бенчмаркинг делали, знаем. Наверное, и нам надо. Что мы, отсталые?».
2. **Следование совету, или «Доктор сказал «в морг!», значит, в морг!».** Здесь руководитель ссылается на консультантов или аудиторов, которые дали рекомендацию внедрить проектное управление, забыв удостовериться, что бедная компания действительно осознала, зачем ей это «счастье». Безусловно, проектное управление относится к хорошим практикам, но это отнюдь не означает, что оно «показано» всем компаниям.
3. **«Я хорошо знаю и люблю проектное управление, оно помогает решить многие проблемы».** Это из серии поиска ключей под фонарем, потому что там светло, а не потому, что там потерял. Понятный инструмент, который применяется для решения всего, что под руку попадется. По сути, это заблуждение и неверное решение о полезности проектного управления в данной ситуации.
4. **«Пинок» функциональной компании в ситуации, когда не хочется использовать процессный подход, или «Что бы такое съесть, чтобы похудеть».** Весьма специфическая ситуация, когда существующий уклад почти всех устраивает (ломать то, что работает, не хочется), и поэтому постановка развитого процессного управления не рассматривается, но перемен все же хотелось бы. Как бы так «взбодрить» функциональные подразделения, чтобы они не очень расстроились от вмешательства и результат бы дали выдающийся? Задача, однако. В поисках ее решения

руководство может обратиться к проектному подходу, наивно полагая, что он не многое изменит в текущей работе подразделений.

5. **Компенсация слабых функциональных руководителей за счет сильных руководителей проектов.** Это как в том анекдоте про чемодан, который нести тяжело, бросить жалко, ключи потеряли и потому не заменить. К сожалению, весьма частая ситуация, когда управленческую слабость в работе с людьми компания пытается прикрыть инновационными управленческими решениями.
6. **Осознанная необходимость.** К сожалению, редко встречающееся продуманное и выстраданное решение.

Нередко мы имеем дело с действием одновременно нескольких предпосылок. Причем я ни разу не видела случая, когда и аудиторы посоветовали, и руководитель компании осознал необходимость постановки проектного управления, и на самом деле надо. Чаще всего встречается сочетание из двух факторов:

- консультанты посоветовали использовать проектное управление, но руководитель компании не хочет, хотя объективно надо бы;
- консультанты посоветовали («ведь все компании вашей отрасли уже внедряют») и руководитель компании хочет использовать проектное управление, но, объективно говоря, компании оно не нужно — только навредит.

Короткое резюме этапа 1: По сути, в результате этого этапа стороны должны познакомиться друг с другом, присмотреться и сделать первичное исследование сложившейся ситуации и идеи использования проектного управления. А также понять, зрелое это решение (и насколько обдуманное) или эмоциональное и стоит ли вообще дальше идти в этом направлении.

Этап 2. Обсуждение идеи: что же конкретно мы хотим получить?

Понять предпосылки и исходные мотивы руководства компании недостаточно для запуска проекта. Дальше встает вопрос о конкретных целях внедрения проектного управления. Что хотим получить в результате постановки проектного управления? Как узнаем, что мы получили именно это? И чего нельзя допустить ни в коем случае?

И тут начинается сложно формализуемый очень интересный процесс. Для внедренца главная задача на этом этапе — не просто зафиксировать декларируемые задачи, но, что гораздо важнее, понять истинные цели постановки проектного управления, определить зазор между ними, оценить их выполнимость в условиях заданных ограничений.

На этом этапе важно «разговорить» инициатора внедрения, а последнему важно как можно более честно рассказать о том, что на самом деле ему нужно и что именно он ждет от проекта. По сути эта точка — первая встреча взаимных ожиданий и готовности. И первая точка возможных взаимных нестыковок.

Даже если у инициатора есть противоречия в его собственном представлении о желаемом (что случается весьма часто), нужно терпеливо выкладывать «кусочки мозаики»

на стол и собирать всю картинку целиком. Справиться с известными противоречиями гораздо легче, чем с неизвестными. Не буду описывать случай, когда инициатор намеренно искажает информацию — в такой ситуации у проекта нет шансов. Думаю, нет смысла останавливаться на том, что вышеперечисленная информация (включая цели, ожидания и опасения) должна быть собрана со всех ключевых руководителей и центров влияния.

После того как цели и ожидания озвучены, задача обеих сторон — оценить готовность себя и второй стороны к реальным действиям. Здесь мне приходилось сталкиваться с заверениями:

«Мы действительно готовы к внедрению. Мы будем твердо настаивать на обязательности исполнения проектов по методологии для всех подразделений. Поддержка, полномочия — всё дадим».

На практике после первых шагов внедрения это часто выливалось в:

«Саботируют, не ведут проекты по утвержденной методологии? Нехорошо, ну поговори сама с ними еще раз».

Для успеха проекта жизненно необходимо понять реальную, а не декларируемую готовность и заинтересованность каждой из сторон. Понятно, что это непросто и инструментов для этого практически нет. Но тупиковых и не решаемых задач весьма немного. Вопрос, как правило, в цене решения. Причем для каждой из сторон.

В большинстве проектных методологий этапы 1 и 2 объединены в один — инициация проекта. Однако, на мой взгляд, этап 1 (знакомство и первичное исследование сложившейся ситуации и идеи использования проектного управления) необходимо выделять отдельно. По результатам этих этапов часто происходит формальное открытие проекта.

Оценка реальной готовности компании к проектному управлению

На мой взгляд, одним из факторов успеха проекта постановки проектного управления будет проведение адекватной оценки уровня зрелости компании (хотя бы экспресс-оценки). Это обследование может быть проведено либо на этапе 2 (обсуждение идеи), что позволит лучше понять ситуацию as is и сформулировать адекватные цели проекта, либо на этапе 3 (детализация задачи). После этого необходимо сопоставить поставленные задачи с окном возможностей компании, а также ближайшими

планами развития вовлеченных в проект ключевых отделов и сотрудников. Ибо, к сожалению, очень часто компании ставят себе правильные цели исключительно в расчете «на вырост» или ждут динамику развития проектного управления, характерную для совсем другой отрасли. Нередко компании хотят то, к чему сами будут готовы (дозреют) лет через пять — такое тоже бывает. И ведь желание правильное, цель верная, только в текущих условиях проектное управление «не заработает».

Короткое резюме этапа 2: В результате этого этапа стороны должны увидеть цели друг друга (причем как что нужно получить, так и чего никак нельзя не допустить), ожидания и возможности друг друга. И принять осознанное решение о том, нужны ли сторонам корректировки позиций или же пора в бой. В конце этого этапа часто очень не хватает возможности как-то явно убедиться, что все действительно одинаково друг друга поняли, видят общие цели и смогут вместе выполнить задачу. Распространенные инструменты, такие как устав проекта, соглашение о проекте или даже отчет об экспресс-обследовании организации, эту проблему не решают, а иногда и серьезно затуманивают реальное положение вещей.

Во второй части статьи мы расскажем об оставшихся этапах проекта по постановке проектного управления: детализации задачи, исследовании поля сил и проведении пилотного проекта.



UPR.RU



управляем
предприятием

От западных «лучших практик»
и их модификации —
к российским
«лучшим практикам»



Марианна Крель

Руководитель проектного офиса в ЗАО «АЭМ-Технологии».

Работала в различных компаниях Санкт-Петербурга и Москвы, в том числе OpenWay, PricewaterhouseCoopers, Orange Business Services (France Telecom), НИПК «Электрон».

Выполняла различные проекты, в том числе по внедрению информационных систем,

разработке стратегий, организационным изменениям, реинжинирингу бизнес-процессов, разработке методологии и внедрению проектного управления в производственных компаниях.

Мы продолжаем статью, посвященную постановке проектного управления. В первой части статьи мы говорили о зарождении и обсуждении этой идеи. Во второй части статьи мы поговорим о детализации задачи и исследовании поля сил. Какие есть подводные камни на этом пути? Какие принципиальные моменты важно помнить и учитывать? Кроме того, мы обсудим очень важный этап – пилотный проект.

Этап 3. Детализация: как хотим строить проектное управление?

Дальше необходимо детализировать задание на внедрение, или, как пишется во многих методологиях управления проектами, задачи планирования (планирование содержания, расписания, бюджета, персонала, управления изменениями, реагирования на риски и т. д.). То есть поиск ответов на вопросы: как хотим

построить проектное управление, каким путем пойдём в конкретной ситуации, сложившейся в организации? Это уже гораздо более формализованный этап, описанный во многих методологиях управления проектами. Поэтому в таблице я выделю лишь шесть основных факторов, на которые надо обращать внимание при постановке проектного управления (конечно, это не все, на что следует обратить внимание, только самое основное).

В результате, когда вся информация собрана, обычно готовится резюме предлагаемого подхода к постановке проектного управления, описывается «как есть» и «как должно стать», приводятся сценарии внедрения крупными этапами, ограничения, факторы успеха и так далее. На этом этапе обычно делается итоговый SWOT-анализ использования подхода в условиях компании. Хорошо, если предлагаемый подход утверждает один человек или группа единомышленников. Если же его надо согласовать со всеми, кто потом по новым правилам должен будет работать, то это может затянуться на неопределенный срок.

Короткое резюме этапа 3. В результате этого этапа стороны должны разработать и согласовать подход, концепцию, план-график проекта, а также его бюджет. На этом этапе первый раз возникает потребность «заглянуть в суть» достигнутых договоренностей и посмотреть, действительно ли они согласованы, все ли факторы учтены и правда ли все сработает, как задумано. На этом этапе часто допускаются три типичные ошибки:

- ошибка постановки или трактовки цели. В результате пошли не туда и сделали не то;
- ошибка оценки уровня зрелости компании (а также предлагаемого для поддержки проектного управления ИТ-инструмента). В результате проектное управление не поставили вообще или не так быстро;
- ошибка определения границ проектного управления. В результате — распыление ресурсов проекта или конфликты.

Таблица. Основные факторы, на которые надо обращать внимание при постановке проектного управления.

№	Фактор	Расшифровка	Комментарий
1	Глубина внедрения	Уровень организационной структуры, на который распространяются правила проектного управления	Глубина внедрения обычно выбирается субъективно, исходя из сочетания следующих факторов: какой объем хочет контролировать «заказчик» постановки проектного управления, какой объем действительно можно охватить имеющимися ресурсами. Частый подход — поэтапно увеличивать глубину внедрения, то есть охватывать следующую организационную ступень. Это актуально для средних и больших компаний, в которых проектное управление часто живет на уровне директоров подразделений и их замов, а для начальников участков как был производственный план, так и остался.

№	Фактор	Расшифровка	Комментарий
2	Охват и границы проектного управления	По сути это тот периметр, в рамках которого будут выстраиваться новые правила проектного управления	Бывает так, что проектное управление работает только в одном из подразделений (только ИТ-проекты или только создание новой продукции) или только для части продукции (только новые разработки или, наоборот, только серийная продукция).
3	Полномочия и ответственность	Важно понять, кто и как будет принимать решения в новой проектной структуре управления. Граница функций, полномочий и ответственности — это отдельная задача	Бывают разные варианты: в некоторых случаях «судевой» и административный руководитель проекта — это два разных человека: лидер и менеджер. Мне также приходилось видеть ситуацию, в которой есть еще «третье измерение». Лидер и менеджер проекта по сути отвечают за предметную специфику и реализацию проекта, а проектный офис дает методические проектные рекомендации и помощь.
4	Желаемая структура управления	Принцип объединения проектного и функционального управления. Каковы правила работы во время переходного этапа?	Необходимо грамотно определить целевую структуру компании, которая позволит наилучшим образом решить поставленные задачи. Это будет сильная \ слабая матрица, или полный переход на работу в проектных командах? Перед тем как достигается целевое состояние, как правило, проходит переходный этап. На переходный этап обычно определяются свои «промежуточные» задачи и правила проектной работы: на промежуточном этапе обычно осваивают программный инструментарий, привыкают к нововведениям, «притираются» к новым правилам.
5	Уровень контроля проектов	Степень важности конкретных результатов будущих проектов и глубина погружения руководства в проектные задачи	Каждая проектная команда должна знать, какие задачи она выполняет в проекте и к какому сроку. А вот хочет ли руководитель компании до мельчайших подробностей погружаться в каждый проект — большой вопрос. Обычно этот вопрос можно решить вводом уровня значимости контрольной точки проекта: <ul style="list-style-type: none"> • 1 — уровень контрольной точки, важный для топ-менеджмента; • 2 — уровень контрольной точки, важный для руководителя проекта; • 3 — уровень контрольной точки, важный для руководителей функциональных подразделений.
6	Методология	Выбор методологии проектного управления, который будет использовать организация. А также правил приоритезации проектов, жизненного цикла продукции и проекта, правил старта проектов, перехода между этапами и закрытия проектов, типовой набор документов, роли и т. д.	Собственно выбор основы проектного управления — стандартной, адаптированной или «самописной» методологии. Все это, с одной стороны, описано в стандартных методиках, с другой — все равно часто требует адаптации под правила работы конкретной компании. Инструменты, наборы шаблонов, матрицы ответственности и т. д.

Этап 4. Исследование поля сил: кто наши сторонники и противники?

Подход утвержден руководством, пора действовать. Хотя по сути точечная разморозка ситуации уже начата. Но на этом этапе круг информационного взаимодействия становится шире.

На этом этапе каждый из тех, кто «попадет» в рамки проекта, скорее всего уже в курсе предстоящих изменений и уже сформировал свое отношение к ним. Сторонник или противник, или «мы и не такое пересидели». В целом, по статистике обычно 10–20 % — это сторонники, 10–20 % — противники, остальные — колеблющиеся и неопределившиеся.

Каждый руководитель проекта выбирает для себя, работать ему с неопределившимися, превращая их в сторонников, «нейтрализовать» наиболее сильных противников, превращая их для начала в неопределившихся или же промежуточный вариант.

Очень важно ответить на вопрос: кто ключевые «игроки» постановки проектного управления в компании? Кто наши сторонники? Кто из них является центром влияния? Кто наши противники? Что нужно сделать для того, чтобы они увидели для себя пользу?

Соответственно, очень важно ответить на вопрос: кто ключевые «игроки» постановки проектного управления в компании? Кто наши сторонники? Кто из них является центром влияния? Кто наши противники? Что нужно сделать для того, чтобы они увидели для себя пользу в постановке проектного управления?

Здесь мы выходим на понятие «поле сил» (см. врезку). Один раз, когда я занималась постановкой проектного управления, я описывала поле сил для почти 100 ключевых участников внедрения. Оценивала вес их мнения, вектор влияния и еще целый ряд параметров, включая «сети» взаимного влияния людей друг на друга. И планировала действия, которые могут сдвинуть тех, кого надо сдвинуть с их позиций. Приличная такая табличка-проставля получилась.

Для работы с полем сил можно использовать разные инструменты. Их много, они изучены, описаны, по ним можно пройти обучение или вызвать консультантов-тренеров. На мой взгляд, одним из быстрых и эффективных инструментов может быть использование организационных расстановок. Можно начинать исследовать поле сил различными методами уже на предыдущем этапе, определяя заинтересованность и позицию ключевых руководителей компании, которых затрагивает проект. А на данном этапе — исследовать расширенную версию поля сил, включающую всех ключевых «игроков» постановки проектного управления.

На этом этапе и вообще в работе с людьми важно помнить, что каждый человек живет по своей карте мира и события, происходящие в жизни, он трактует в соответствии со своей картой, своими ограничениями и убеждениями, со своим «как хочу» и «как должно быть». Важно уметь видеть карты других людей, их ограничения, их «как хочу» и «как должно быть». При общении с двумя и более людьми важно уметь «переводить с карты на карту» и помнить о том, что за каждым поступком, пускай и весьма неприглядным, человек несет свое позитивное намерение. Человек в целом хочет, как лучше. Просто его

Поле сил

Понятие «поле сил» ввел в психологию немецкий психолог Курт Левин. Он пытался внести в психологию точность и строгость, присущую физике. В своей модели поведения человека Курт Левин стремился свести их к физическим понятиям: напряжение, сила, поле (по аналогии с электромагнитным полем). Он исходил из того, что личность живет и развивается в психологическом поле окружающих ее предметов, каждый из которых имеет определенный заряд (по аналогии с электричеством). Воздействуя на человека, предметы вызывают в нем потребности, вызывающие напряжение (опять аналогия с электричеством) человека. И, соответственно, человек стремится к разрядке, то есть удовлетворению потребностей. А значит, действия субъекта определяются в том числе и конкретной совокупностью сил существующего в данный момент поля (рис. 2).

Весьма важным следствием такого подхода стало требование анализиро-

вать ситуацию в целом. Результатом стало знаменитое уравнение поведения, согласно которому поведение (В) есть функция личностных факторов (Р) и факторов окружения (Е):

$$B = f(P, E).$$

Курт Левин писал: «Вопрос удерживается в равновесии в результате взаимодействия двух противоположных наборов сил — тех, которые стремятся способствовать изменениям (движущие силы), и тех, которые пытаются сохранить статус кво (сдерживающие силы)». «Силы» в понимании Левина — это более сложный объект, чем просто принятие или неприятие изменений, это понятие учитывает и неявное, скрытое эмоциональное отношение к переменам. До начала изменений силовое поле находится в равновесии сил (Левин писал о существовании квази-постоянного равновесия), благоприятствующих изменениям и противостоящих им.

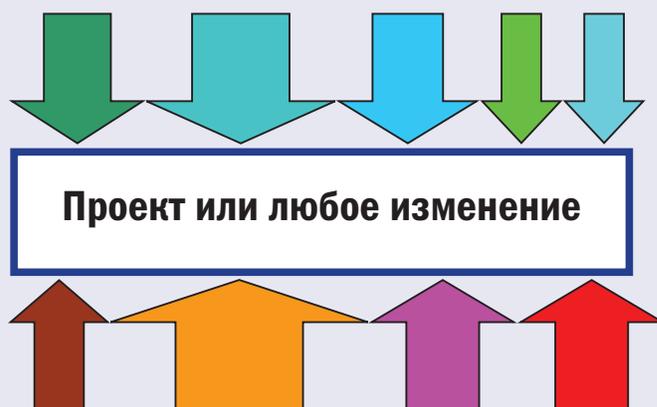


Рис. 2. Поле сил проекта.

Для любых перемен существующий статус кво, или равновесие, должно быть нарушено либо путем добавления благоприятствующих изменениям условий, или же путем сокращения противостоящих сил.

В практике управления изменениями понятие совокупного поля сил всех вовлеченных в изменение субъектов используется очень часто.

представление о том, что «лучше», для кого «лучше» и способе достижения этого «лучше», может расходиться с представлениями его руководства и даже компании в целом. Когда понимаешь, что человеком движет и что человек хочет, можно найти способ с ним договориться.

По итогам анализа поля сил у меня получился прекрасный план мероприятий, который включал в себя PR проекта, обучение и еще целый ряд действий. Не буду описывать методы защиты концепции проектного управления с итоговым планом мероприятий перед инициатором внедрения проектного управления — об этом уже много написано. Гораздо интереснее подумать о том, приведет ли выполнение предполагаемых мероприятий к желаемому результату?

На этапе запуска пилотного проекта начинается искусство балансировки между различными интересами, целями, силами и т. д.

Как на этом этапе каждой из сторон понять, поможет ли предлагаемый подход и инструмент решить именно эту, поставленную на данном этапе, задачу формирования благоприятной для внедрения обстановки? Примут люди методологию проектного управления и все связанные с ней новшества или тихо будут ее саботировать? Или наоборот, под своим фонтаном инициатив потопят рабочий набор базовых проектных инструментов?

К примеру, в целом считается, что обучение может помочь сделать «разморозку» организации перед проведением изменения. В общем, это справедливо, но

поможет ли оно в данном конкретном случае? Или обучение попадет на неподготовленную психологическую почву и только все осложнит? Хорошо, когда обучить надо десять человек, а если сто и в разных городах, насколько это поможет провести «разморозку»? И здесь «заглядывание в будущее» может оказать неоценимую помощь.

Еще один важный аспект проведения изменений — временной. Как выбрать, какой инструмент применить в каждый момент времени? Когда выдержать паузу и просто информировать о предстоящем изменении, а когда уже пора выбрать пилотный проект для демонстрации подхода?

Короткое резюме этапа 4. В результате этого этапа руководитель проекта должен составить четкую картину сторонников и противников проекта и разработать обоснованный план мероприятий, минимизирующий сопротивление проекту и максимально повышающий шансы на успех.

Этап 5. Запуск пилотного проекта

Далее обычно выбирается пилотный проект или группа проектов. Официально именно этот этап считается началом деятельности по постановке проектного управления. И начинается самое интересное: шоу «За стеклом». Все подразделения с замиранием сердца (и поп-корном) ждут результаты: завалятся или не завалятся? Помогло проектное

управление оживить «дохлую лошадь»? (Обычно пилотным выбирают либо самый легкий проект — для скорости получения результатов обкатки методик, либо самый проблемный, ибо на чем же еще показывать эффективность подхода, как не на том, что имеет все шансы загнуться). Хотя бывает и иначе...

На этом этапе начинается искусство балансировки между различными интересами, целями, силами и т. д. Самое сложное — балансировать в условиях меняющейся среды. Прямо как в яхтинге: изучили карту, проложили курс, смотрим на ветер и решаем, идти на двигателе или под парусом, напрямую или галсами, ускориться или обойти шторм. Задача — достичь цели так, чтобы все были целы и довольны. Не утопить команду, не загонять всех на «ставим паруса!» в попытке поймать каждый порыв ветра и не держать вахту одному за всех.

Далее тренинги, семинары, создание центров компетенций, показательные акции или то, что нужно именно в данной компании. Главное при этом — не расплыться, держать цели внедрения в фокусе.

Обычно пилотным выбирают либо самый легкий проект — для скорости получения результатов обкатки методик, либо самый проблемный, чтобы показывать эффективность подхода

На этом этапе изменения могут быть весьма значимыми: может меняться что угодно, включая законодательство, руководителей подразделений, в которых идет внедрение, команду внедрения, круг обязанностей команды внедрения или даже цели внедрения. Жизнь богаче наших о ней представлений и зафиксированных в документах проекта руководителей проекта, целей и т.д. Нельзя документом изменить жизнь; те, кто считает, что закрепленные в уставе проекта параметры ни в коем случае не могут быть изменены, ошибаются. Все эти изменения вполне нормальны.

Бывает такое, что за время пилотного проекта изменилась ситуация на рынке, и амбициозная динамичная компания, на полном ходу влетевшая в экономическую ситуацию на грани своей зоны комфорта, вынуждена задумываться о выживании и пересмотре своих планов на будущее. Тут уже может быть не до инноваций в виде проектного управления и тем более не до закрепленных в уставе проекта целей и т. д.

И здесь снова возникают новые вопросы. Как инициатору проекта и внедренцу понять, какие изменения в компании произойдут за время проекта, а какие так и останутся строчками в файле анализа рисков? Какие перемены пойдут на пользу компании и проекту внедрения, а какие имеют все шансы спутать все карты? Какие действия помогут снизить риск, а какие будут просто холостым выстрелом в проблему?

Короткое резюме этапа 5. На этом этапе изменения могут быть весьма значимыми: может меняться что угодно, включая законодательство, руководителей подразделений, в которых идет внедрение, команду внедрения, круг обязанностей команды внедрения или даже цели внедрения. Это нужно просто принять как данность и корректировать свои действия в соответствии с изменениями. Главное на этом этапе — искусство руководителя проекта балансировать между различными интересами, целями, силами, причем в условиях меняющейся среды.

Если пилотное внедрение прошло успешно — можно считать что первую «проверку боем» вы выдержали. Начитается следующий этап проекта, с его сложностями, интригами, немотивированными и непредполагаемыми изменениями («да, это мой почерк, это я писал, но я не то имел ввиду и вообще я передумал») и многим другим. Дальнейший успех внедрения проектного управления зависит от множества факторов и заслуживает отдельной статьи или даже книги.

Инструменты влияния у руководителя проекта есть и надо грамотно их использовать. На конференции клуба СIO Санкт-Петербурга «Белые ночи» руководителя департамента знаний, информации и методологии АНО «Оргкомитет Сочи – 2014» Павла Алферова спросили, как заставить подразделения выполнять проектные задачи, которые они выполнять не хотят?». Он ответил: «Конечно, все знают, что можно привести лошадь на водопой и даже можно засунуть ее голову в воду, но нельзя заставить ее пить. Зато можно проверить, пила ли лошадь, и если она не пила, то наказать. И если лошадь умная, то она поймет и научится...».

UPR.RU



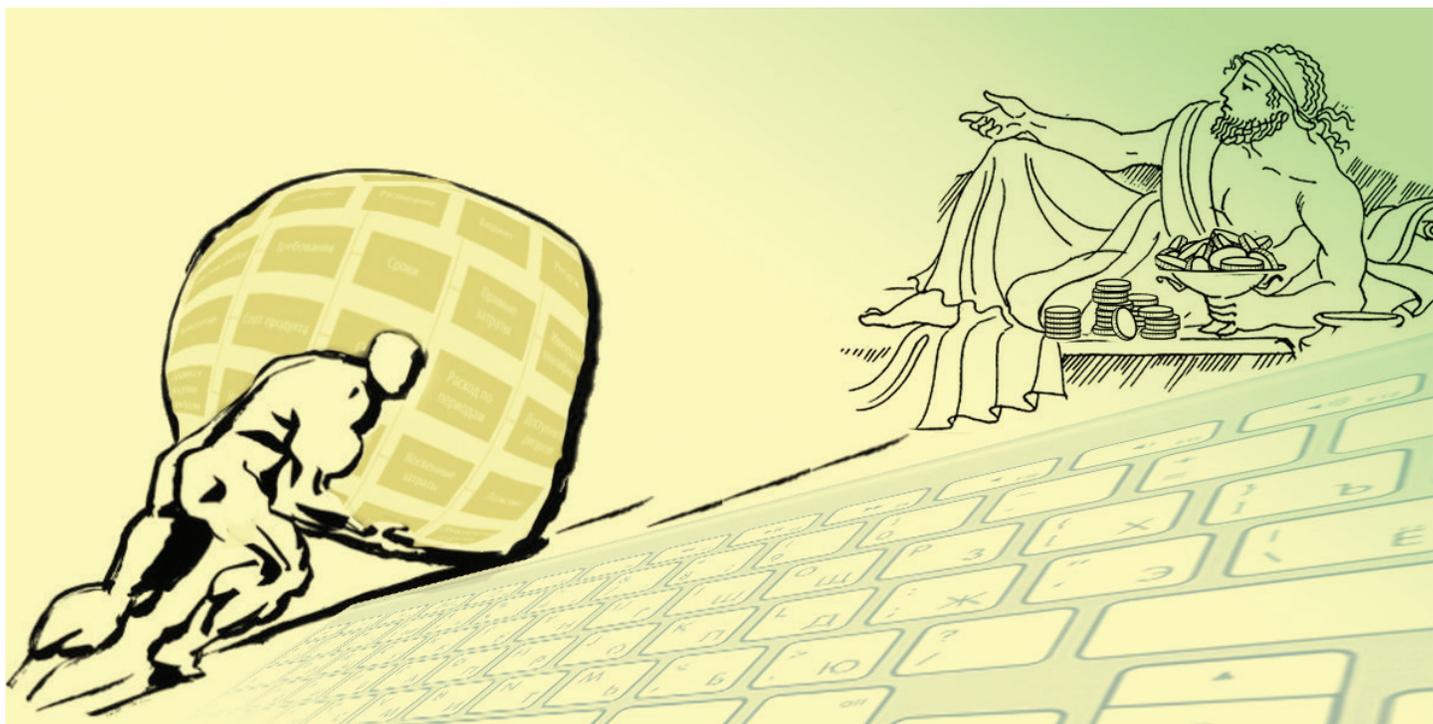
управляем
предприятием



**Журнал для тех,
кто хочет изменить
мышление руководителя**



управляем
предприятием



РОЛЬ БИЗНЕС-ЗАКАЗЧИКА В ИТ-ПРОЕКТЕ



Павел Алферов

Опыт проектной деятельности – более 15 лет. Внедрял проектное управление в компаниях – лидерах российского рынка: ТНК-ВР, «Альфа-групп», X5 Retail group, НИПК «Электрон». Руководил департаментом знаний, информации и методологии АНО «Оргкомитет Сочи – 2014». Эксперт

Международного олимпийского

комитета. Один из разработчиков национальных стандартов проектного и портфельного управления. Член Экспертного совета по внедрению управления проектами при Министерстве экономического развития РФ. Член Совета itSMF России. Ассессор конкурса «Проектный Олимп». Преподаватель и член Государственной аттестационной комиссии МВА АНХ. Один из авторов учебника для ИТ-директоров. Автор российской инструментальной модели управления проектами РИМ-III (www.rim-iii.ru).

Наличие бизнес-заказчика принципиально важно для проектов разработки и внедрения сложных ИТ-систем. Более того, его действия зачастую определяют успех проекта. Однако среди обширной литературы, посвященной проектному управлению, только небольшая часть ориентирована на заказчика, объясняет его роль и обязанности в проекте. Отсутствие формального или хотя бы полуформального описания данной роли осложняет как работу проектного менеджера, так и работу заказчика. В этой статье я попытаюсь на основе реального опыта обобщить и выделить основные элементы роли бизнес-заказчика для проектов разработки и внедрения сложных ИТ-систем.

Самая трудная задача в разработке программной системы – это точно решить, что разрабатывать. Ни одна другая задача работы над концепциями не является столь трудной... Ни одна другая часть работы не наносит такого ущерба готовой системе, если сделана неправильно. Ни одна другая часть не исправляется позднее с большим трудом.

Ф. Брукс

¹ Виктор Бойко
«Йога: искусство коммуникации».

Заказчик и проектный менеджер

Если проектный менеджер является профессионалом в управлении проектами, то их заказчик, напротив, крайне редко владеет этой областью знаний. Давайте подумаем, как заказчик воспринимает терминологию проектного менеджера? Чтобы получить представление об этом, прочитайте и попытайтесь осмыслить следующую цитату:

Любое знание можно передать знаково-логистическими средствами, сконструировав и сообщив мысль в соответствующей языковой конструкции средствами конструкции, предполагая, что любой человек в точке передаваемого знания может воссоздать предмет, к которому оно относится, и убедиться на опыте в смысле передаваемого знания¹.

Потеряв некоторое количество времени на вдумчивое чтение и перечитывание, можно догадаться, что это всего-навсего описание процесса коммуникации между двумя людьми.

Примерно так же странно для несведущего в проектном управлении человека (то есть заказчика) звучат слова об определении содержания, качественной оценке рисков и структурной декомпозиции работ. Когда к профессиональной терминологии добавляется локальный жаргон, ситуация усугубляется. При этом появляются такие эффектные фразы, как:

Эта фича не входит в скоуп моего проекта, поэтому является риском и должна быть митигирована.

К сожалению, курсы по проектному управлению не решают эту проблему, поскольку, во-первых, в основном нацелены на людей профессионально вовлеченных в управление проектами; во-вторых, чаще всего дают общее представление об управлении проектами. Это представление сложно приложить к проектам, идущим «здесь и сейчас», к проектам, которые в большинстве своем далеко не соответствуют «книжным» стандартам. Соответственно, не обладая большим проектным опытом, непрофессионал не способен выделить, что является критически важным для него на проекте, а без чего можно обойтись.

Большая часть проблем проектов связана именно с недоработками на стороне заказчика или, как минимум, это общие проблемы и заказчика и исполнителя.

Например, составление матрицы распределения ответственности для проектов низкой сложности не является строго необходимым, а вот проект, в котором не зафиксированы четко цели и ожидаемые результаты, назвать полноценным уже определенно нельзя. Как же тогда понять, что заказчик должен требовать от проектного менеджера и что контролировать?

Кроме того, необходимо отметить, что роль заказчика возникает еще до старта проекта (определение потребностей, формулировка целей проекта) и от того, насколько успешно будет проделана эта предварительная работа, во многом зависит успех или провал всего проекта.

Для IT-проектов ситуация обостряется тем, что вышеупомянутые сложности накладываются на сложность информационных технологий как предметной области. Эти факторы вместе приводят к возникновению серьезных проблем при выполнении IT-проектов.

У каждой аварии
есть фамилия,
имя и отчество!

Сталинский
нарком
железных дорог
Л. М. Каганович

Проблемы ИТ-проектов и причины их проблем

Существует обширная статистика по неудачам и проблемам ИТ-проектов. Данному предмету посвящено большое количество книг, статей и аналитических исследований. Считается, что только 30 % ИТ-проектов полностью успешны, порядка 50 % сталкиваются с теми или иными сложностями, примерно 20 % проваливаются.

В большинстве исследований проводится анализ причин возникновения проблем на проектах. В таблице 1 приведен список причин из трех исследований:

- обзор Standish Group The Chaos Chronicles;
- исследование по 2200 проектам от консультантов Vital Smarts и Concours Group;
- опрос, проведенный ассоциацией Computing Technology Industry Association (CompTIA).

Если провести классификацию указанных проблем с точки зрения, кто же является их первопричиной — заказчик или исполнитель (или они оба), то можно увидеть, что **большая часть связана именно с недоработками на стороне заказчика** или, как минимум, это общие проблемы и заказчика и исполнителя. Практический опыт автора подтверждает этот вывод.

Таблица 1. Причины возникновения проблем на проектах.

	Standish Group	Vital Smarts и Concours Group	Technology Industry Association (CompTIA)
Проблемы заказчика	недостаток интереса к проекту со стороны заказчиков (lack of interest)	<ul style="list-style-type: none"> • главному идеологу проекта не хватает лидерских навыков, политического опыта, времени или энергии, чтобы довести проект до логического завершения • участники проекта уклоняются от расстановки приоритетов 	<ul style="list-style-type: none"> • недостаток вовлеченности со стороны высшего руководства (6,7 %) • неопределенные критерии успеха/завершения проекта (5,2 %)
Общие проблемы заказчика и исполнителя	<ul style="list-style-type: none"> • плохие коммуникации (poor communications) • медлительность в проектах (lack of velocity) • благодущие ("No-Bad-News" Environment) 	<ul style="list-style-type: none"> • паны оторваны от жизни • участники проекта потеряли заинтересованность в его завершении 	<ul style="list-style-type: none"> • плохо поставленное управление коммуникациями (28 % опрошенных) • слабое управление требованиями проекта (9,8 %) • нереалистичный бюджет (4,8 %)
Проблемы исполнителя		руководители замалчивают трудности, с которыми столкнулась их команда, и ждут, пока кто-нибудь еще расскажет о них	<ul style="list-style-type: none"> • недостаток или отсутствие управления рисками (4,4 %) • недостаточно ясные процессы контроля и управления изменениями (4,3 %)

Все нужное человеку – просто, все сложное – не нужно.

Лев Толстой

Роль заказчика в «идеальном» мире

Сначала рассмотрим роль бизнес-заказчика в «идеальном мире». В первом приближении для любого проекта (не обязательно ИТ) ее можно описать пятью основными задачами:

1. провести целеполагание, то есть понять и сформулировать проблему, которую должен решить проект, определить цели, ожидаемые результаты проекта и требования к ним;
2. провести работу с исполнителем: выбрать исполнителя, объяснить ему задачу и проконтролировать, что задача понята адекватно;
3. обеспечить исполнителя: выделить исполнителю ресурсы (если необходимо) и полномочия (если не хватает);
4. принять от исполнителя результаты проекта;
5. использовать полученные результаты в своей деятельности.

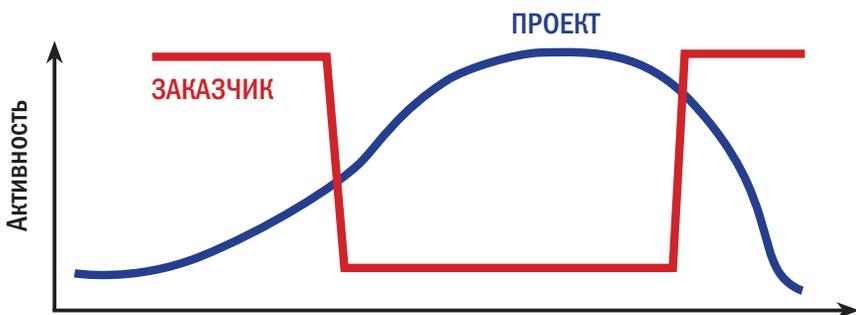


Рис. 1. Степени активности заказчика на проекте.

Несколько утрируя, можно отразить это в виде схемы, показанной на рис. 1.

² Распространенной точкой зрения является установка в качестве цели проекта именно снижения остатков на складах. Эта точка зрения во многом правильна, она более понятна бизнес-заказчику, однако сложнее реализуема. Надо понимать, что такой подход потребует значительно больше времени для получения результата, чем непосредственно внедрение модуля ERP-системы, и повлечет за собой несколько другую организацию и самих работ и проектной команды. Также надо принять во внимание, что согласно исследованиям, чем длиннее проект, тем меньше у него шансов на успешное завершение. В приведенном примере в качестве цели выбрана именно установка ИТ-инструмента. То есть ИТ-проект дает бизнесу инструмент для проведения оптимизации. И уже использование инструмента может осуществляться или в рамках обычной операционной деятельности или в рамках отдельного бизнес-проекта.

Например, для проекта внедрения ERP-системы в «идеальном» мире роль заказчика можно описать следующим образом:

1. **Проблема** — большие остатки на складах. Для решения данной проблемы нужно внедрить модуль учета складских остатков ERP-системы. На основе информации из ERP-системы можно будет провести оптимизацию процессов и уменьшить объем остатков (выгоды).

Цель проекта — внедрение складского модуля².

Результаты проекта:

- настроен модуль;
- обучены пользователи и администраторы;
- проведена опытная эксплуатация;
- разработана проектная и эксплуатационная документация;
- обновлены регламенты бизнес-процессов.

Требования к данным результатам детализируются в виде «Технического задания» (ТЗ) или «Запроса на предоставление коммерческого предложения» (RFP).

2. Для выбора исполнителя проводится тендер, на который выставляется ТЗ или RFP.
3. Исполнителю выделяются финансовые и человеческие ресурсы (в виде ключевых пользователей).

К сожалению, на этом заказчик очень часто считает свою работу выполненной, соответственно, ожидает через некоторое время получить... работающую систему, функционирующие процессы и т. д.

4. Далее заказчик, опираясь на данные, предоставляемые системой, будет проводить анализ и получать заявленные выгоды в виде сокращения остатков.

Больше всего в этом нашем мире тревожит не то, что он неразумен, и даже не то, что он разумен. Чаще всего нас тревожит то, что он почти разумен, но не совсем. Жизнь не алогична; однако сама она является ловушкой для логичного человека. Она выглядит немного более логичной и правильной, чем есть на самом деле; ее правильность очевидна, а ее неправильность скрыта; ее хаотичность подстерегает нас...

Гилберт Кит Честертон

Как известно любому, кто имел отношение к внедрению ERP-систем, эта простая и понятная схема практически никогда не работает. Она не работает в ERP-проектах, в консалтинговых проектах и «особенно успешно» не работает в проектах заказной разработки программного обеспечения. Причина этого — «неидеальность» нашего мира в целом и российского ИТ-рынка в частности.

Роль заказчика в «реальном» мире

В качестве основных факторов, не позволяющих модели «идеального» мира работать, можно привести следующие:

1. **«неидеальность» исполнителя.** Этот фактор может проявляться различными способами:
 - исполнитель может неправильно понять задачу;
 - исполнитель может не иметь ресурсов для выполнения проекта;
 - исполнитель может иметь ресурсы для выполнения проекта при запуске проекта, но потом перебросить их на более выгодный проект;
 - исполнитель может в целях экономии использовать неквалифицированные ресурсы для выполнения работы;
 - исполнитель может в целях экономии руководствоваться минимальными стандартами качества для выполняемых работ;
 - и т. д.

Список можно продолжить. По каждому элементу списка я могу привести практический жизненный пример, когда именно таким образом исполнитель и поступал.

Вывод: даже в лучшем случае работа подрядчика требует контроля. Степень контроля и его глубина определяются различными факторами, но без контроля обойтись нельзя. Кроме того, очевидно, что выбор исполнителя является одним из критических моментов всего проекта;

2. **отсутствие единого заказчика.** В любой сколько-нибудь крупной организации сложно выделить единственное лицо, которое можно в полной мере назвать заказчиком. Фактически роль заказчика распадается на несколько уровней:
 - стратегический уровень: акционеры (для крупных проектов) и/или топ-менеджмент;
 - тактический уровень: средний менеджмент и ключевые пользователи;
 - операционный уровень: конечные пользователи.

На каждом из этих уровней существует свое понимание проекта, реализуются свои задачи и принимаются во внимание свои интересы;

3. **сложность создаваемых и внедряемых ИТ-систем.** Это особенность не только «реального мира» вообще, но и предметной области информационных технологий. Данная проблематика подробно освещена во многих статьях и книгах, но раньше всех и, на мой взгляд, лучше всех об этом написано в классической книге Фредерика Брукса «Мифический человеко-месяц»:

Сложность программных объектов более зависит от их размеров, чем, возможно, для любых других создаваемых человеком конструкций, поскольку никакие две их части не схожи между собой (по крайней мере, выше уровня операторов). Если они схожи, то мы объединяем их в одну подпрограмму, открытую или закрытую. В этом отношении программные системы имеют глубокое отличие от компьютеров, домов и автомобилей, где повторяющиеся элементы имеются в изобилии.

Сами цифровые компьютеры сложнее, чем большинство изготавливаемых людьми вещей. Число их состояний очень велико, поэтому их трудно понимать, описывать и тестировать. У программных систем число возможных состояний на порядки величин превышает число состояний компьютеров.

В большинстве западных компаний и в некоторых российских важность формализации роли заказчика вполне осознана и созданы соответствующие подходы. Это позволяет расширить и дополнить стандарты проектного управления.

За прошедшие несколько десятилетий указанные сложности так и не были преодолены. На вызов сложности больших ИТ-систем пока не найдено другого ответа, кроме расстановки приоритетов в первоначальных требованиях, итеративной разработки и постепенного уточнения желаемых результатов. Данный подход неминуемо приводит к необходимости плотно привлекать заказчика по всему ходу проекта. При этом заказчику приходится принимать принципиальные решения как по требованиям к системе, так и по вопросам, связанным с организацией выполнения проекта.

Хотя список факторов, приводящих к «неидеальности мира», далеко не полон, подведем некоторые итоги. Обобщить роль заказчика ИТ-проектов в «реальном мире» можно следующим образом. Заказчик должен:

1. понять проблему, определить цель, ожидаемые результаты и выгоды, существующие ограничения (бюджет, сроки и т. д.);
2. разделить роль заказчика (делегировать полномочия) между всеми заинтересованными сторонами и понять, как будут учитываться их интересы;
3. определить требования и приоритеты (срок, функционал, бюджет, качество, важность результатов);
4. определить варианты решений, из которых впоследствии и будет выбран один окончательный вариант;
5. выбрать исполнителя, корректно поставить задачу, официально предоставить полномочия;
6. выделить ресурсы, в том числе время сотрудников заказчика, на каждом уровне;
7. контролировать проект;
8. принимать по его ходу принципиальные решения с учетом целей проекта и требуемых результатов;
9. осуществить приемку результатов;
10. начать использовать результаты и проконтролировать, что результаты приносят заявленные выгоды.

Графически действия заказчика ИТ-проектов в «реальном» мире можно представить как показано на рис. 2.

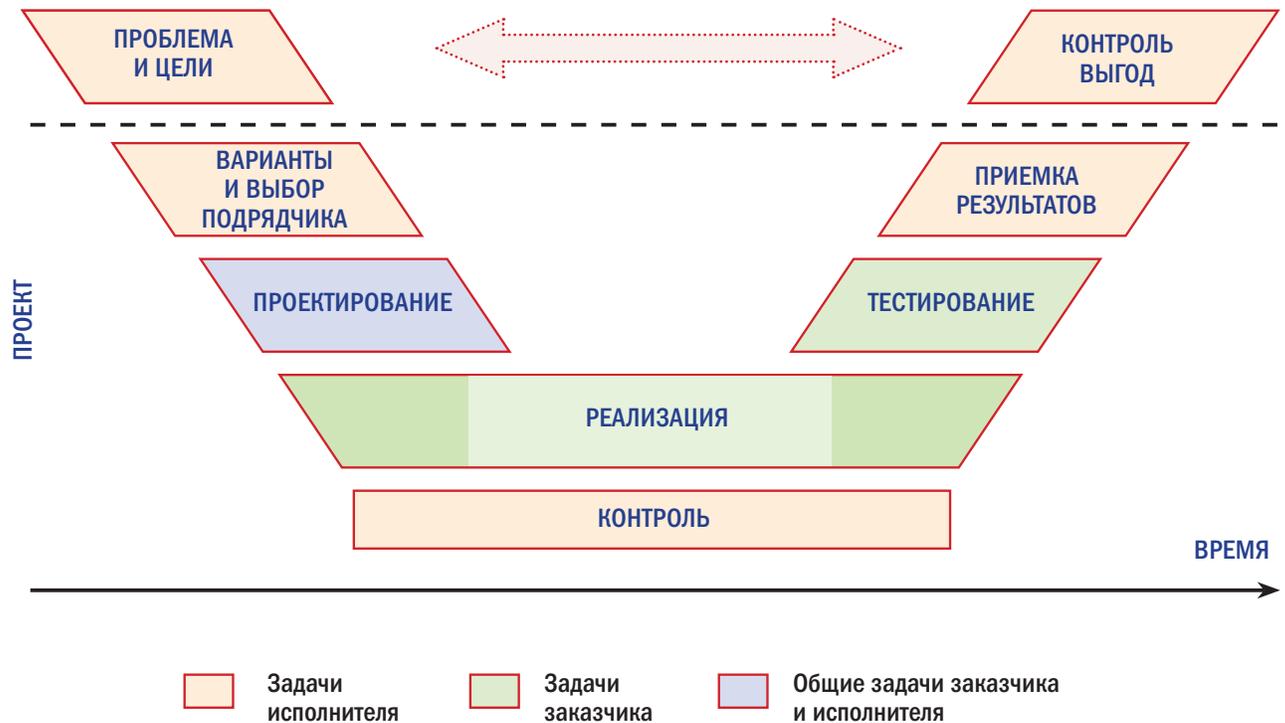


Рис. 2. Действия заказчика ИТ-проектов в «реальном» мире.

В большинстве западных компаний и в некоторых российских важность формализации роли заказчика вполне осознана и созданы соответствующие подходы (например, процесс CVP в ТНК-ВР, G5 в «Альфа-групп» и т. д.). Эти процессы позволяют расширить и дополнить стандарты проектного управления путем более глубокой интеграции со структурой компании и могут стать основой для развития проектного подхода в тех компаниях, которые находятся на начальных этапах внедрения процессов и методов управления проектами.

Практические рекомендации заказчику в «реальном» мире

Основываясь на изложенной модели, сформулируем ряд простых рекомендаций для компаний, которые пока не создали у себя подобного процесса или (тем более) не внедрили хотя бы базовые принципы проектного управления.

1. **Определите, кому конкретно и зачем нужен проект.** Перед запуском проекта зафиксируйте в отдельном документе (его можно назвать «Уставом проекта», «Паспортом проекта» или «Запросом на проект») несколько основных моментов:
 - **заказчик проекта.** А есть ли человек/подразделение, которому действительно нужен этот проект? Готов ли он его отстаивать?
 - **проблему, которую вы решаете.** Зачем мы запускаем проект? Является ли проблема достаточно серьезной, чтобы тратить время и ресурсы на ее решение?

Глуп тот, кто учится на своем опыте, я предпочитаю учиться у других и избегать расплаты за свои ошибки.

Отто фон Бисмарк

- **цели проекта и ожидаемые результаты.** Как мы видим себе выход проекта? Что мы получим в результате его выполнения?
- **какие выгоды принесут данные результаты.** Являются ли данные выгоды решением проблемы? Достаточны ли они?
- **важнейшие ограничения** (бюджет, сроки, ресурсы);
- **каковы приоритеты в проекте.**

Это необходимо сделать до того, как вы запустите проект и привлечете исполнителя. К сожалению, опыт показывает, что часто об этом забывают.

- 2. Распределите ответственность со стороны заказчика.** В рамках проектной команды со стороны заказчика стоит выделить как минимум три роли:
 - необходимо определить, **кто будет осуществлять стратегическое управление проектом на стороне заказчика:** определять цели и приоритеты проекта, обеспечивать проект ресурсами, разрешать конфликтные ситуации и т. д. Это может быть отдельное лицо — спонсор, заказчик, владелец проекта. В ГОСТ 54869 «Требования к управлению проектом» эта роль называется Куратор. Или это может быть коллективный орган («Управляющий комитет», «Управляющий совет»). Тогда Куратор становится председателем этого органа;
 - необходимо определить, **кто будет осуществлять непосредственное тактическое управление проектом на стороне заказчика:** готовить планы, ставить задачи рабочей группе, контролировать подрядчика. Роль может называться ответственный за проект, лидер проекта, менеджер проекта от заказчика. В ГОСТ 54869 «Требования к управлению проектом» эта роль называется Руководитель проекта;
 - необходимо определить, **кто сформулирует требования к результатам и кто по окончании проекта будет использовать полученные на проекте результаты.** В ГОСТ 54869 «Требования к управлению проектом» именно эта роль называется Заказчик.

Кризисное состояние проекта — это ситуация, в которой действующая система управления проектом перестает успевать реагировать на поток проблем и принимать корректирующие действия.

Принципиально важно, что Куратор проекта не должен быть тем же лицом, что и Руководитель проекта/Заказчик — у них разные роли и разная вовлеченность в проект. Куратор, чтобы выполнять свои функции, должен занимать достаточно высокое положение в иерархии организации. Обычно у таких людей просто физически нет времени ни для непосредственного руководства проектом, ни для детальной работы с требованиями к продуктам. Кроме того, их отстраненность от проектной «текучки» позволяет принимать более взвешенные стратегические решения. Роль же Заказчика и руко-

водителя может быть совмещена, если у Заказчика есть время и компетенции, необходимые для управления проектом.

- 3. Seriously отнеситесь к выбору исполнителя.** Как уже было сказано выше, выбор исполнителя является одним из критических моментов. На эту тему существует большой объем литературы, в том числе обширные разделы по конкурсным

закупкам в российском законодательстве. Выделю ключевые, с моей точки зрения, моменты:

- заранее определите экспертную группу для оценки предложений и роли в ней;
- определите критерии выбора (взаимно не исключающие и не дублирующие друг друга) и процедуру утверждения;
- подготовьте документ RFP (Request for proposal, «запрос на коммерческие предложения»), включающий:
 - состав работы подрядчика;
 - требования к результатам работы (к внедряемой системе);
 - требования по срокам и стоимости проекта;
 - требования к ведению проекта;
 - предоставляемые подрядчиком на тендер материалы;
 - информацию о принципах выбора подрядчика;
- тщательно проанализируйте присланные предложения на предмет соответствия RFP. Подрядчики любят «забывать» неприятные для них вещи. Смотрите на резюме предлагаемых членов проектной команды. Для критичных и сложных проектов имеет смысл предварительно встретиться с предлагаемым менеджером проекта со стороны исполнителя и оценить его адекватность (особенное внимание обратите на резюме проектного менеджера);
- внимательно проработайте договор (обязанности сторон, оплаты, правила приемки работ, штрафные санкции, интеллектуальная собственность).

Отличительная особенность ИТ-проектов — уточнение требований по мере продвижения проекта. Не пытайтесь этому противостоять — это происходит в 80 % проектов. Это не ошибка, а неотъемлемое свойство проектов построения сложных систем.

4. Будьте готовы к изменению требований. Отличительная особенность ИТ-проектов (да и многих сложных проектов) — уточнение требований по мере продвижения проекта. Не пытайтесь этому противостоять — это происходит в 80 % проектов. Это не ошибка, а неотъемлемое свойство проектов построения сложных систем, следствие теории со-изобретения. Поэтому заранее будьте готовы к изменению требований и планируйте итеративную разработку («водопадный» проект мертв уже двадцать лет). Заранее договоритесь о том, как будут вноситься изменения в уже согласованные требования.

5. Контроль процесса и результатов. Критически важно, чтобы обе стороны придерживались согласованного плана и выполняли взятые на себя обязательства. При этом все неисполнения обязательств должны быстро выявляться и разрешаться. Формулировка «мы им платим деньги, пусть они и работают, у нас другие дела есть» — первый большой шаг к провалу. Внедрение сложной системы требует **обязательного** плотного взаимодействия между заказчиком и проектным менеджером. Их взаимного терпения, уважения и взаимопонимания. Но при этом и контроля. Обратите внимание: вопрос не в контроле проекта со стороны проектного менеджера (это является составной частью практически всех существующих методологий проектного управления), имеется ввиду контроль за проектом вне самого проекта. Фактически это контроль самого проектного менеджера.

О построении системы контроля проекта со стороны заказчика я рассказывал в отдельной статье «Контроль инновационных проектов. Как руководителю контролировать идущие проекты?».

Роль заказчика в «кризисном» проекте

Кризис – ситуация, при которой совокупность обстоятельств, ранее вполне приемлемая, вдруг, с появлением какого-то нового фактора, становится совершенно неприемлемой

Люис Борнхайм

Если всё в проекте идет более-менее хорошо, то описанных выше действий заказчика будет достаточно для успешного завершения проекта. Однако нередко проекты сталкиваются с большими проблемами, и заниматься всеми сразу невозможно. При большом потоке проблем устранение некоторых из них откладывается на более позднее время. И если решение этих проблем затягивается, то они накапливаются как «снежный ком» и постепенно приводят проект в неуправляемое состояние.

Я часто наблюдал это в проектах разного масштаба, когда решение одной проблемы в условиях большого количества других неразрешенных проблем затягивается и тормозится. Это ситуация, когда система управления проектом перестает справляться с потоком проблем, она не успевает их ранжировать, вырабатывать способы реакции на них и претворять в жизнь эти решения. В любой системе есть узкое место, производительность которого и определяет производительность всей системы (об этом говорит теория ограничений). И в какой-то момент таким узким местом может стать действующая система управления проектом.

В таком случае можно говорить о том, что проект входит в кризисное состояние:

Кризисное состояние проекта — это ситуация, в которой действующая система управления проектом перестает успевать реагировать на поток проблем и принимать корректирующие действия.

Проект в кризисном состоянии характерен тем, что сроки и результаты проекта не просто находятся под угрозой: если мы ничего не предпримем, они точно будут сорваны. Чем ближе конец проекта, тем вероятнее возникновение кризисного состояния. Большинство проектов входят в кризис именно в конце.

Какие действия должен предпринять заказчик, если проект перешел в кризисное состояние? Опыт вывода проектов из кризисов позволил сформулировать несколько рекомендаций.

1. **Объединить ответственность со стороны заказчика в одном лице.** Несколько ролей со стороны заказчика — это правильный и эффективный подход, но если проект вошел в кризисное состояние, он становится обузой. В кризис надо максимально сосредоточить всю власть по принятию решений в одних руках, объединить стратегический и тактический уровни управления. Это поможет избежать многих согласований и радикально ускорить реакцию системы управления проектом на проблему. При этом, разумеется, тот, в чьих руках сосредотачивается власть, должен выделить достаточно времени для решения всех многочисленных вопросов, с которыми к нему будут обращаться. Более того, очень желательно минимизировать влияние других стейкхолдеров на проект. В идеале основной заказчик проекта должен **взять всю ответственность за проект на себя.**

2. **Пересмотреть и приоритизировать требования к результатам проекта.** Исходя из сложившейся ситуации необходимо детально пересмотреть требования к результатам проекта. **Надо выделить критичные требования, важные требования, желательные требования.** Соответственно, команда проекта в первую очередь должна работать над критическими требованиями, затем важными и уже потом, по возможности, над желательными.

Роль бизнес-заказчика в «идеальном мире» проста и понятна. К сожалению, эта схема практически никогда не работает. Причина этого — «неидеальность» нашего мира в целом и российского ИТ-рынка в частности.

3. **Провести мобилизацию команды.** Изменить отношение проектной команды и вовлеченных специалистов к проекту. При нормальном течении проекта можно не выполнять те или иные задачи, переносить сроки, принимать неверные решения, потом откатываться назад, принимая другие решения. В кризисной ситуации любое такое действие ведет к провалу проекта. Поэтому в проектной команде необходимо создать ситуацию «отступить некуда — позади Москва». Инструменты для этого могут быть различные: от серьезной материальной мотивации до угрозы очень жестких административных или даже уголовных мер в случае провала, — тут все зависит от

конкретной ситуации и компании. В общем, можно сказать, что для таких ситуаций у команды должна быть очень серьезная «морковка спереди и морковка сзади».

4. **Изменить систему контроля заказчиком проекта.** Выше мы говорили о необходимости создания такой системы. Но та система контроля, которая сформирована в нормальной фазе проекта, не может быть эффективной в кризисной фазе. Необходимо изменить:
 - инструменты контроля проекта — отчеты и подходы к совещаниям, контрольные точки и т. д. (изменить ответ на вопрос, какие инструменты использовать³);
 - объем и детальность информации, предоставляемой заказчику (изменить ответ на вопрос, как глубоко смотреть);
 - частоту предоставления информации.
5. **Изменить практику взаимодействия с проектным менеджером.** Обязательное плотное взаимодействие между заказчиком и проектным менеджером надо сделать сверхобязательным и сверхплотным. Если требуется для проекта, надо встречаться и обсуждать проблемы по два раза в день, вечером в 23.00 и в выходные в 8.00 утра. Если заказчик проекта не найдет достаточно времени на обсуждение всех важных проблем, ему не удастся переломить ситуацию нарастающего «снежного кома» проблем и проект будет обречен.

Итак, резюмируем. Действия бизнес-заказчика очень часто определяют успех проекта. Важность формализации роли заказчика трудно переоценить. Лучший выход — включить соответствующие подходы в стандарты проектного управления компании. Если это по тем или иным причинам сделать нельзя, надо хотя бы следовать практическим рекомендациям заказчику в «реальном» мире, которые мы описали выше. Наконец, если проект переходит в кризисное состояние, не бояться изменять систему управления проектом и брать ответственность на себя.

³ См. статью «Контроль инновационных проектов. Как руководителю контролировать идущие проекты?».



управляем
предприятием



ЛЕТАЮЩИЙ ГРУЗОВИК

Как ИТ помогают «летать»

Я всё размышлял: почему водителей команды «КАМАЗ-мастер» называют пилотами? И только оказавшись на пресс-туре в Нижнекамске понял, почему. Это благодаря их мастерству машина с легкостью отрывается от земли, отталкиваясь от естественных трамплинов. Она буквально летит по трассе. Взгляните на фотографию — это снимок со стороны. Мне же довелось находиться внутри этого грузовика, когда он совершал полет. О чем я думал в тот момент, читайте в конце статьи. А пока расскажу о том, как же современные информационные технологии помогают создавать такие боевые спортивные грузовики, которые 13 раз побеждали в самой престижной гонке — рали-марафоне «Дакар».

Михаил
Глинников

Редактор
журнала
«Управляем
предприятием»

История команды «КАМАЗ-мастер»

Начнем с истории. Команда «КАМАЗ-мастер» была создана в 1988 году и свой путь к покорению «Дакара» начала в далеком 1990-м. Рали-марафон «Дакар» — это ежегодный трансконтинентальный супермарафон, который проводится по сложной местности. Трасса проходит по пустыне, где температура поднимается до 50° по Цельсию, и высоко в горах, где воздух разрежен и дыхание затруднено. Команда «КАМАЗ-мастер» впервые выиграла эту престижную гонку в классе грузовиков в 1996 году. На сегодняшний день на счету «КАМАЗ-мастер» уже 13 побед на «Дакаре». За этими цифрами стоит слаженный, самоотверженный труд более 120 специалистов команды. Именно благодаря им бренд «КАМАЗ» стал узнаваемым во всем мире.

Для успеха важны все составляющие — высококлассные пилоты, штурманы, механики, рабочие, конструкторы и проектировщики, которые готовят машину к сложнейшим условиям гонки. И именно потому победа на «Дакаре» — это общая победа всей команды «КАМАЗ-мастер». А к предстоящему «Дакару», который пройдет в январе 2016 года, команда подготовила новый капотный спортивный грузовик, созданный в сжатые сроки — менее чем за год.

Итак, от соревнования к соревнованию требуется постоянно улучшать технические характеристики грузовиков. «В автомобильном спорте 50 % успеха приходится на ходовые качества грузовика, — отмечает Владимир Чагин, руководитель команды «КАМАЗ-мастер», — а другие 50 % — это опыт и личные качества экипажа». Профессионализм экипажа мне уже посчастливилось оценить, оказавшись рядом с пилотом в грузовике, мчавшемся по лесной грунтовой дороге. Причем эту трассу специально запахивают трактором, чтобы она не была «слишком гладкой». Так что к мастерству пилотов у меня вопросов нет.



Рис. Новый капотный спортивный грузовик «КАМАЗ».



В автомобильном спорте 50 % успеха приходится на ходовые качества грузовика, а 50 % — это опыт и личные качества экипажа.

Владимир Чагин

А вот о технической части, точнее — об информационном компьютерном обеспечении процесса создания летающего грузовика, поговорим более подробно. Информационная система команды «КАМАЗ-мастер» состоит из нескольких крупных блоков, призванных решать отдельную бизнес-задачу. Некоторые блоки уже готовы, другие — находятся в разработке, третьи — в планах. Рассмотрим последовательно каждый из них.

Проектирование и технологическая подготовка производства

«Первую задачу по автоматизации процесса формирования управляющих программ для станков с ЧПУ мы решили совместно с нашими партнерами — компанией SprutCAM, — начал свой рассказ Вячеслав Мизюкаев, начальник бюро «КАМАЗ-мастер». — При создании трехмерных моделей конструкторы используют пакет Unigraphics компании Siemens. Именно в нем они создают чертежи деталей, узлов и агрегатов автомобиля. Затем эти модели передаются программисту. И уже он, используя программу компании SprutCAM, преобразует ее в управляющую программу для станков с ЧПУ».

Информационными технологиями в «КАМАЗ-мастер» занимаются технологическое бюро и бюро обеспечения. Отдельная группа инженеров отвечает за обеспечение серийной продукцией, которая также используется при создании спортивных грузовиков. Заказы на изготовление всей продукции, которую разрабатывают конструкторы «КАМАЗ-мастер», размещаются на заводах «КАМАЗ» и других предприятиях России.

Цепочка такова: конструктор создает чертеж, а технолог определяет, где лучше изготовить эту деталь, чтобы она была произведена с высоким качеством, в определенные сроки и за заданную цену. Технолог, которому переданы чертежи, отвечает за весь последующий цикл: он находит поставщика, заключает с ним договоры, прорабатывает технологию изготовления, утверждает ее, согласовывает цены, привозит изготовленную деталь, сдает ее на склад и отчитывается перед конструктором в том, что деталь готова. Далее можно ее проверять, испытывать, ставить на грузовик.

«С точки зрения ИТ мы находимся в одном информационном поле с ОАО «КАМАЗ», — поясняет Вячеслав Мизюкаев, — хотя у нас собственное конструкторское бюро и располагаемся мы в отдельном здании. Поэтому все библиотеки, стандарты и нормативы мы используем совместно с «КАМАЗ». Систему Teamcenter 10.1 — базовое хранилище всей конструкторской документации с привязкой, с разузловкой и т. д. — мы также используем совместно».

Взаимодействие с подрядчиками и бухгалтерский учет

Бухгалтерия успешно работает в системе «1С:Бухгалтерия 8». В настоящее время подходит к завершению очень важная задача — автоматизация процесса формирования заявок на обеспечение работ по созданию спортивного грузовика.

Номенклатура обычного серийного грузовика «КАМАЗ» — это 10 000 наименований. Но при сборке спортивного грузовика используется много оригинальных деталей, которые требуются именно для автомобильного спорта. И номенклатура при этом возрастает примерно в полтора раза — до 15 000 позиций. Очень важно исключить ситуацию, когда автомобиль в сборке и на него нужно поставить какую-то деталь, а ее нет на складе. Спортивный грузовик должен быть изготовлен в довольно жесткие сроки — «Дакар» ждать не будет.

Спортивный грузовик должен быть изготовлен в довольно жесткие сроки — «Дакар» ждать не будет.

Вручную отследить 15 000 позиций практически невозможно. В связи с такой обширной номенклатурой была поставлена задача обеспечения электронного оформления и согласования заявок, распределения их между исполнителями и оперативного получения информации о выполненных заказах. «Мы решили привлечь к выполнению этой задачи того же специалиста по «1С», который внедрял у нас бухгалтерскую программу, — отмечает Вячеслав Мизюкаев. — Были подробно описаны те процессы, которые необходимо автоматизировать. Он успешно справляется с задачей, и мы планируем в начале августа запустить систему формирования заявок в тестовую эксплуатацию».

Управление складом

Следующим шагом будет внедрение технологии адресного хранения на складе «КАМАЗ-мастер». Специалисты бюро, с учетом специфики работы, собираются пойти тем же путем: привлечь для работы специалиста по «1С», который уже хорошо знаком со спецификой «КАМАЗ-мастер».

«Основная наша задача — спорт, и все силы, том числе и нашего бюро, направлены именно на нее, — подчеркивает Вячеслав Мизюкаев. — Поэтому мы выбираем путь самостоятельных решений. В сегодняшней непростой экономической ситуации мы сознательно его выбрали. С учетом всей нашей специфики, на мой взгляд, это более экономично, чем привлекать к нашим проектам внешнюю компанию».

Работа с номенклатурой и списание

Серийный грузовик «КАМАЗ» имеет стандартную спецификацию. Однако составить спецификацию на все 100 % деталей спортивного грузовика очень трудно, так как автомобиль постоянно модернизируется. И потому вопросы работы с номенклатурой, составления спецификации и правильного списания деталей всегда актуальны.

Очередной шаг в процессе автоматизации «КАМАЗ-мастер» — это реализация списания по направлениям. Решение здесь будет строиться в зависимости от задач. Например, если автомобили вернулись с «Дакара», надо произвести их техобслуживание, и здесь забор деталей и списание будут идти как «техническое обслуживание». Если износился тормозной барабан и его надо заменить — списание по статье «износ». Третья статья — модернизация; как уже говорилось выше, модернизация спортивных грузовиков происходит постоянно. Работа с номенклатурой и списанием позволит обеспечить четкость работы информационной системы «КАМАЗ-мастер» в целом.

Важнейшим фактором успеха проектов «КАМАЗ-мастер» стало то, что директор команды лично поддерживает работу и контролирует процесс автоматизации, на еженедельных совещаниях начальник бюро отчитывается перед ним о состоянии автоматизации. Такой подход позволяет специалистам бюро справляться с поставленными задачами своими силами либо при необходимости привлекать нужные ресурсы.



«Наша цель — объединить все системы «КАМАЗ-мастер» в единое информационное пространство, — пояснил в заключение Вячеслав Мизюкаев. — И мы к этому последовательно идем. В результате автоматизации всех процессов, о которых говорилось выше, мы ускорим процесс модернизации спортивных грузовиков, исключим ошибки в отчетности, и в итоге, обеспечим информационно и технически процесс подготовки спортивных грузовиков к «Дакару» и другим соревнованиям».

Когда вы будете читать эти строки, шесть экипажей команды уже опробуют грузовики, в том числе и новинку — капотный «КАМАЗ», на российском чемпионате в степях Калмыкии

и Астраханской области. Как раз в этот период температура в тех краях приближается к 40-градусной отметке.

Вот, пожалуй, и все. Да, в начале материала я обещал рассказать, о чем думал в кабине летящего грузовика. Признаюсь честно: ни о чем я не думал. Просто молился...