

Современные технологии управления – в проекты МЧС России



По оценкам специалистов, в 2012 году МЧС России реализовало более 200 строительных проектов с бюджетным финансированием около 21 миллиарда рублей. Неоднократные проверки Контрольно-ревизионным управлением строительной деятельности государственных заказчиков в структуре Министерства показали, что многие проекты реализованы со срывом нормативных сроков, что процесс реализации инвестиционных проектов недостаточно проработан. Каждый новый проектный план начинается практически с нуля, а методико-технологическая сторона управления процессом реализации проекта основывается, как правило, исключительно на личном опыте ответственного за реализацию того или иного проекта. Отсутствие специфики практико-теоретического мониторинга, грамотного оценочного анализа, обновления и передачи эмпирических разработок успешных примеров проектного управления приводит к срыву сроков сдачи объектов и снижению эффективности реализации инвестиционных программ в целом.



Часть 1. «Круглый стол» предлагает

16 октября 2013 года по инициативе ФКУ «Управление госэкспертизы и жилищного обеспечения МЧС России» и во исполнение указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» прошел круглый стол «Внедрение в структуры МЧС России современных методик управления проектами». Были приглашены эксперты ведущих компаний в области управления проектами. Они поделились опытом внедрения проектного управления при реализации крупных государственных проектов и обсудили перспективы внедрения в структуры МЧС России современных методик проектного управления.

– Да, не все проекты успешно реализуются – это факт, – отметил представитель IPMA, президент Национальной ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» Алексей Полковников. – Аналитики Всемирного банка, организации, финансирующей крупные инфраструктурные проекты, пришли к выводу, что у половины тех проектов, которые получают финансирование, конечные цели не достигаются или достигаются лишь частично. Всемирный банк провел исследование, и оказалось, что стабильного финансирования и технологической модернизации сегодня недостаточно – не хватает грамотного управления! Назову основные управленческие ошибки реализации крупных проектов. В первую очередь это нечеткое формулирование целей, результатов и границ проекта, а также недостаточно проработанные стратегия и план его реализации. Кроме того, это может быть неадекватная организационная структура управления проектом, дисбаланс интересов участников, неэффективные коммуникации внутри проекта и с внешними организациями. Старые подходы к реализации проектов уже не приносят ожидаемых результатов. Отсутствие взаимодействия между структурными подразделениями и детально проработанного плана проекта приводит к увеличению сроков строительства и постоянному удорожанию, хотя весь управленческий процесс можно считать еще на стадии концептуально-

го планирования. Вывод один: нужно единое командное квалифицированное управление от А до Я, от идеи до получения ожидаемого результата.

Как утверждает генеральный директор «PM Expert», председатель правления Центра стандартизации управления проектами Александр Кутузов, затраты на проектное управление составляют, как правило, от двух до десяти процентов стоимости проекта. Сюда входит стоимость профессиональной команды (планировщик, администратор, технические эксперты) и информационной системы управления проектами. При этом экономический эффект составляет до 20 процентов. Следствием этого можно считать сокращение сроков, эффективное управление людскими и материальными ресурсами, раннюю идентификацию рисков и управление ими, планирование бюджетов и управление поставщиками.

Зачем нужны стандарты в управлении проектами? Ответ очевиден. Стандарт – это прежде всего концентрация лучшей практики, основа для взаимодействия, системная картина и квалифицированная сертификация. Стандарты формализуют не только требования к процессу получения результатов, продуктов, но и к самому продукту, результату процесса. «Стандарт дает целостную системную картину отдельной области менеджмен-

та – управление проектами», – отмечает Александр Кутузов.

На «круглом столе» были представлены области применения стандарта: он устанавливает требования к управлению проектом для обеспечения эффективного достижения целей проекта; его требования распространяются на управление любыми проектами и могут быть применены для проектов, реализуемых юридическими или физическими лицами; он может использоваться для оценки соответствия управления проектом установленным в стандарте требованиям. Многие министерства приступили к внедрению современных методик управления проектами, например Министерство обороны РФ.

Регламентация процессов позволит создать единые подходы, единую нормативную базу документов, наладить контроль всех циклов проекта: от его инициализации до завершения. А накопленный практический и методологический опыт поможет централизованно поддерживать и координировать реализуемые проекты. Наличие проектного офиса обеспечит центральное хранение информации о ходе выполнения проектов и подготовке независимых, достоверных отчетов для руководства о реализации проектов.

По мнению вице-президента по работе с государственными органами ас-





социации «СОВНЕТ» Юрия Трубицына, цели организации проектных офисов в крупных государственных проектах понятны. Это информационно-аналитическое обеспечение руководства органов исполнительной власти по реализуемым проектам и программам, а также возможность применения регулярных процедур проектного управления без чрезмерного увеличения нагрузки на функциональных руководителей и исполнителей. И как следствие – повышение вероятности реализации проектов в срок, в рамках бюджетов, с соблюдением требований к результатам.

Главный специалист Управления госэкспертизы и жилищного обеспечения МЧС России Андрей Кузнецов выступил с докладом «Структура управления проектами при строительстве объектов МЧС России» и представил на обсуждение профессионалов разработанную им обновленную модель управления проектами в рамках строительной дея-

тельности министерства. Она вызвала большой интерес, и в процессе дискуссии гости предложили ряд важнейших дополнений в структурное содержание основных элементов рассматриваемой модели.

Также на «круглом столе» выступали заместитель директора Практики управления проектами А. Кочетов по теме «Особенности и опыт поддержки управления программы крупных проектов капитального строительства», руководитель направления информационных систем ГК «Проектная ПРАКТИКА» Т. Комиссарова с докладом «Задачи и возможности информационных систем управления проектами для поддержки принятия решений на разных уровнях управления» и ведущий консультант С. Базанов, рассказавший о современных технологиях управления программами и портфелями.

В заключение участники «круглого стола» отметили, что опыт примене-

ния проектных методов управления в государственных органах и в области капитального строительства представляет несомненный интерес и применим в МЧС России. Использование проектно-ориентированного подхода, базирующегося на международных и российских стандартах, при управлении проектами МЧС России позволит повысить эффективность как на уровне отдельных проектов, так и на уровне портфелей проектов. Было предложено провести дополнительный анализ возможностей применения современных методов управления проектами в МЧС России, разработать концепцию и дорожную карту внедрения таких методов в рамках направления капитального строительства. В процессе разработки концепции рассмотреть ряд задач, среди которых – совершенствование нормативно-регламентной и организационной базы, повышение квалификации специалистов в этой области, внедрение средств информационного обеспечения, выбор пилотного проекта и апробирование на нем методов управления проектами, в том числе и через использование аутсорсинга внешними профессиональными подрядчиками.

Применение в структуре МЧС России формализованных методов управления проектами позволит оптимально планировать инвестиционную деятельность, более полно учитывать проектные риски, оптимизировать использование имеющихся ресурсов и избегать конфликтных ситуаций, контролировать исполнение составленного плана, анализировать фактические показатели и вносить своевременную коррекцию в ход работ, накапливать, анализировать и использовать в дальнейшем опыт реализованных проектов. Внедрение методик управления программами проектов даст возможность видеть, понимать и контролировать инвестиции в реализации стратегических планов.

После дискуссионной части мероприятия, в торжественной обстановке, были вручены сертификаты на обучение современным методам управления проектами «PM Expert» ряду участников «круглого стола» – сотрудникам министерства.

Часть 2. Модуль «одного окна». Актуальное интервью

– Андрей Александрович, получается, что в управление проектами вы пришли прямо из космонавтики?

– Космонавтика в нашей стране всегда развивалась на основе проектных подходов, подходы управления проектами мне были всегда близки, но детальное изучение стандартов управления проектами я начал в 2006 году по программе сертификации IPMA. В 2007 году получил сертификаты по управлению проектами на основе стандарта ANSI PMI PMBOK и управление портфелями проектов PMPF01. В сентябре 2013 года стал членом национальной ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», входящей в Международную ассоциацию управления проектами – IPMA.

– В «Вестнике МЧС России» № 5 (63) за 2013 год мы публиковали вашу статью «Международные методики управления строительными проектами». Для читателей напомню, речь в ней шла о европейском стандарте IPMA, американской системе управления проектами PMI, международном стандарте ISO 21500:2012 «Руководство по управлению проектами» и российском стандарте управления проектами ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент.

Требования к управлению проектами. Давайте сегодня поговорим о применении стандартов управления проектами в России.

– Системный подход к управлению проектами в нашей стране становится все более популярным по той простой причине, что при его использовании вероятность успешного выполнения каждого отдельного проекта и всех проектов организации в целом существенно повышается, а конкретные результаты достигаются в соответствии с принятым графиком и в рамках установленного бюджета.

На сегодняшний день целый ряд крупных государственных проектов и инвестиционных программ коммерческих компаний реализуются с применением проектного подхода. Есть прекрасные примеры внедрения проектного офиса реализации проектов.

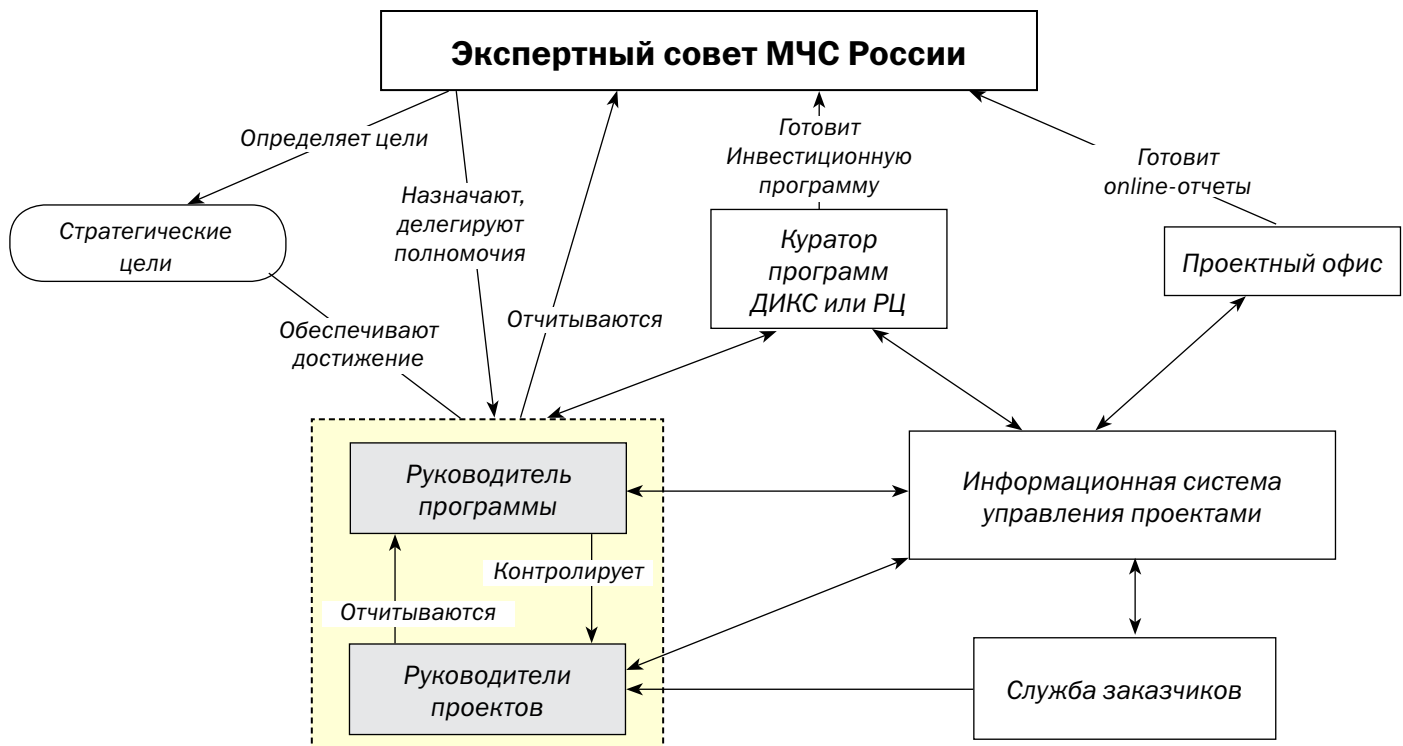
Аудитор Счетной палаты РФ Александр Пискунов на конференции «Управление проектами-2012» в своем докладе озвучил тезис, что ущерб от неэффективного управления проектами в стране многократно превышает ущерб от коррупции. Это говорит один из ведущих специалистов в своей области, человек, который разбирается в теме и словам которого можно доверять.

– Про ущерб понятно, а какой эффект приносит внедрение проектных технологий?

– Если говорить о цифрах, то российская и международная практика показывают, что применение стандартных проектных технологий в больших проектах при стоимости этих технологий от двух до десяти процентов объема бюджета проекта дает экономический эффект более 15–20 процентов. Если же отойти от цифр, то основной эффект проектных технологий – это возможность системного управления.

Наше досье

Андрей Кузнецов. В 1999 году окончил Самарский государственный аэрокосмический университет и с 1993 года работал в космической отрасли. В 2006 году получил второе высшее образование в Высшей школе экономики по специальности «Финансы и кредит». С 2009 года работает в МЧС России, вначале начальником отдела по строительству и ремонту Академии ГПС МЧС России. В настоящее время – главный специалист ФКУ «Управление госэкспертизы и жилищного обеспечения МЧС России».



– Ключевым выражением «круглого стола» было «проектный офис». Зачем все-таки нужен проектный офис?

– Как известно, в нашем министерстве одновременно реализуются сотни проектов, и управлять ими непросто. Кроме того, проекты могут быть разнонаправленными, например, внедрение нового IT-обеспечения, строительство объекта, разработка оборудования. Часто возникают трудности с распределением человеческих ресурсов: одни и те же люди участвуют в большом количестве проектов, из-за этого возникают перегрузки. Предоставляемые руководству отчеты по проектам либо содержат недостаточно информации для принятия управленческих решений, либо излишне много. Возникают вопросы: кто и как будет управлять всем этим «зоопарком» проектов? Нужны процедуры и механизмы, специальные методы и инструменты. Офис управления проектами как раз и позволяет решить эти задачи.

– Можно все-таки уточнить, какие задачи позволит решать проектный офис?

– Вице-президент по работе с государственными органами ассоциации «СОВНЕТ» Юрий Трубицын в своем докладе привел основные задачи проектного офиса, их девять. Позволю себе повторить их.

Целевые показатели. Участие в определении показателей, мониторинг достижения показателей проекта (целевые показатели, контрольные показатели, индикаторы реализации проекта).

Календарное планирование. Организация разработки и актуализация (сопровождение) рабочих и директивно-координационных планов проектов.

Отчетность. Сбор отчетности с участников проекта, консолидация и формирование сводных отчетов. Формирование аналитических отчетов о ходе реализации проекта. Взгляд на проект глазами заказчика.

Совещания. Организация подготовки и проведение совещаний (участники, повестка, помещения, материалы). Подготовка и согласование протоколов. Контроль проектных решений. Ведение реестра поручений.

Контроль исполнения поручений. Формирование аналитики по исполнению поручений.

Управление рисками. Выявление и оценка рисков. Ведение реестра рисков. Анализ влияния рисков на реализацию проекта. Выработка мероприятий реагирования.

Проектный документооборот. Организация процедур согласования проектных документов. Ведение их структурированного хранения. Обеспечение своевременного выполнения процедур, связанных с контрактным документооборотом.

Поддержка контрактной работы. Организация и обеспечение поддержки процессов контрактации/приемки результатов, закрытия этапов и ГК.

Регламентное и методическое обеспечение процессов управления проектами. Разработка и поддержка в актуальном состоянии базовых управленческих документов (с учетом принятых в органах исполнительной власти правил управления проектами). Определение метрик для оценки качества процессов управления. Консультации участников управления проектом, контроль качества и выработка мероприятий для повышения качества процессов управления.

– Ваш доклад на «круглом столе» назывался «Структура управления проектами при строительстве объектов МЧС России и предложения по внедрению новой структуры управления проектами». Что это за предложения?

– Предложения мои состоят во внедрении в МЧС России управления программами проектов (когда отдельные проекты схожими целями объединяются в программы), внедрении единой информационной системы управления проектами (ИСУП), создание проектного офиса управления проектами и регламентации процедур управления проектами. На мой взгляд, комплексный подход позволит максимально повысить эффективность реализации проектов, но хочу отметить, что каждое направление требует своей проработки. Эксперты в целом поддержали мои предложения, но отметили, что такая схема требует большей детализации и разграничения зон ответственности, привлечение сторонних экспертов для создания единой системы управления проектами и программами.

В процессе работы «круглого стола» достигнуты договоренности с ге-

неральным директором «PM Expert» Александром Кутузовым о бесплатном обучении шести специалистов МЧС России современным методикам управления проектами первая группа пройдет обучение с 11 по 15 ноября 2013 года, вторая группа – в декабре. На мой взгляд, это первый важный шаг, который позволит создать команду специалистов МЧС России, способных решать задачи по внедрению современных методик управления проектами. Моими предложениями заинтересовался департамент кадровой политики МЧС России, что, как мне кажется, позволит ускорить реализацию намеченных планов.

– Расскажите, пожалуйста, подробнее об ИСУП.

– Эта система позволяет автоматизировать такие процессы управления, как планирование, отслеживание, контроль, расстановка приоритетов и коммуникаций. Стандартизированный подход к управлению проектами на уровне Министерства, позволит накапливать и распространять опыт работы, эффективные методы. Руководство МЧС России в оперативном режиме с любого устройства может контролировать через модули «одного окна», в которых отображается аналитика по всему пулу проектов и их показателям, или по конкретному проекту. Через систему вложенных окон можно будет определить причины отставания проекта от установленных параметров.

– Как вы считаете, с какими основными проблемами может столкнуться Министерство при построении проектного офиса?

– Основная проблема – это непонимание целей проектного офиса, отсутствие поддержки первого лица, отсутствие реальных рычагов влияния. Другими словами, на первом этапе необходимо, чтобы ее поддержали в том, что она собирает факты и передает свои отчеты первому лицу. Первое лицо смотрит эти отчеты и принимает решения. Если факты не подаются, первое лицо своим влиянием наказывает или мотивирует людей. Если этой обратной связи нет, проект не будет иметь успех.

Андрей Маченин