

# Интеграция людей, процессов управления и технологий – важный фактор повышения прогнозируемости и эффективности проектов



**К**ак повысить эффективность капитальных проектов? Почему, несмотря на все усилия, многие проекты не укладываются в бюджет? Что можно сделать для снижения проектных рисков? Этими вопросами владельцы бизнеса и подрядчики задаются на протяжении десятилетий, но производительность и эффективность в инженерно-строительной отрасли по-прежнему значительно отстают от показателей в других секторах. В чем причина?

## Человеческий фактор

В своем отчете об улучшении результатов и повышении прогнозируемости проектов американский Институт строительной промышленности (Construction Industry Institute, CII) назвал человеческий фактор самой важной составляющей успеха проекта. Человеческий фактор – это не только люди, работающие над проектом, но и организационная культура, а также структура стимулирования в рамках проекта. При ненадлежащем управлении и отсутствии согласованности с организационной стратегией компании человеческий фактор может оказывать отрицательное влияние на ход реализации и результаты проекта.

Причинами низкой прогнозируемости и эффективности проектов, напрямую связанными с человеческим фактором, являются:

- ▶ недостаток усилий и внимания со стороны участников проекта;
- ▶ недостаток опыта или квалификации персонала;
- ▶ излишний оптимизм в оценке промежуточных результатов;
- ▶ недостаток прозрачности и подотчетности в работе сотрудников.

Осознание того факта, что человеческий фактор имеет решающее значение для успеха проекта, является первым шагом. Но как добиться того, чтобы этот фактор повышал прогнозируемость и эффективность проекта?

## Мотивация

Повлиять на человеческий фактор, как известно, очень трудно, но реально. Это возможно за счет надлежащей согласованности стимулов с целями и

потребностями организации. Большинство организаций используют показатели эффективности, ориентированные на результат. Это значит, что проектная группа оценивается по итогам работы с учетом отклонений от запланированных затрат и графиков. Если по факту реализации проекта показатели близки к запланированному бюджету и графику, то считается, что работа выполнена хорошо, если нет – то, соответственно, плохо. Однако это слишком упрощенный подход, который не отражает реального положения дел, в результате чего возникает необоснованный оптимизм, снижается прозрачность хода проекта и размывается ответственность между исполнителями.

Допустим, проектная группа выявляет проблему, которая может привести к перерасходу бюджета на 20% при том, что проект будет завершен лишь на 40%. В таком случае у проектной группы есть два варианта действий:

1. Доложить о проблеме руководству.
2. Не докладывать о проблеме и попытаться выправить ситуацию самостоятельно.

По данным Института строительной промышленности, проектные группы чаще всего предпочитают вариант 2 из опасения, что, если они сообщат о своих затруднениях руководству, их действия в рамках текущего и будущих проектов будут оцениваться более критически. Также второй вариант выбирают из склонности к излишнему оптимизму в надежде, что ситуацию удастся повернуть в нужное русло. Действительно, а почему бы им не выбирать второй вариант? Никто не горит желанием сообщать начальству плохие новости. Если проектную группу оценивают исключительно по результатам, для ее участников нет смысла сообщать их руководству в начале реализации проекта, особенно, если нет стимула это делать.

А теперь представьте, что работа проектной группы оценивается по принципу прогнозируемости, а ее участников стимулируют сообщать о ходе проекта на ранней стадии и как можно точнее описывать текущую ситуацию. В этом случае проектная группа гораздо охотнее выберет вариант 1, и у руководства будет достаточно времени для принятия корректирующих мер, перераспределения ресурсов из другого проекта, оценки стоимости инженерных работ, пересмотра контрактов, использования резервных фондов



и т.д. Подобные упреждающие меры в свою очередь значительно повышают эффективность управления проектными затратами на предприятии, поскольку организационная культура способствует большей прозрачности и прогнозируемости проектов.

## Недостающее звено

Специалисты компании KPMG считают критически важным фактором улучшения показателей проектно-ориентированных организаций интеграцию людей, процессов управления и технологий. «Недостаточно уделять внимание этим компонентам по отдельности. Необходимо найти новые способы их взаимной интеграции. Когда эти три важнейших фактора эффективности работают в гармонии, результат действительно может превышать простую сумму его отдельных составляющих», — утверждают аналитики KPMG в своем глобальном обзоре строительной отрасли (Global Construction Survey Report).

Но как интеграция технологий с действиями персонала и процессами управления может помочь повысить мотивацию сотрудников и в конечном счете эффективность работы предприятия?

Технологии могут помочь в точной и последовательной оценке результатов проекта. Программное обеспечение для управления проектами, каким является, например, программный продукт EcoSys компании Hexagon PPM, позволит продвинуться еще на один шаг вперед. Данное ПО станет основой для поддержки всех процессов, повышающих прогнозируемость работы организации. В разряд таких досконально проработанных процессов входят:

- ▶ управление портфелем проектов;
- ▶ комплексное управление изменениями и рисками;
- ▶ контроль за реализацией проектов и контрактов (договоров);
- ▶ управление эффективностью, в том числе оценка хода работ и «динамический прогноз».

На следующем этапе с помощью программного обеспечения можно синтезировать метрики прогнозируемости, такие как нормализованный показатель своевременности затрат (Normalized Cost Timeliness, NCT), отражающий то, насколько своевременно прогнозируются отклонения от запланированных затрат, а также показатель прогнозируемости затрат (Cost Predictability, CP) — метрику, которая объединяет NCT и общее отклонение от запланированных затрат. Показатель CP учитывает оба фактора в одной универсальной метрике, которая может применяться предприятием на любом уровне агрегирования.

Когда проектные группы оцениваются по принципу прогнозируемости, становится намного проще стимулировать их выявлять проблемы на раннем этапе и точно прогнозировать результаты проекта. Дополнительным преимуществом является возможность анализировать, тестировать и сравнивать проектные группы по прогнозируемости их работы, определять, какие группы, подразделения и регионы обеспечивают наибольшую прогнозируемость проектов. Даже самые лучшие проектные группы сталкиваются с проблемами, которые они зачастую не могут контролировать. Однако все дело в том, как эти проблемы решаются. Их выявление служит катализатором для изменения организационной культуры в пользу большей прозрачности и прогнозируемости всех процессов.

При надлежащей интеграции и грамотном использовании технологии могут помочь изменить культуру организации, превратив человеческий фактор из слабого звена в конкурентное преимущество.

**Джастин Лукас (Justin Lucas),  
менеджер по маркетингу  
программного обеспечения  
для управления проектами EcoSys,  
компания Hexagon PPM  
<https://hexagonppm.com/ru-ru>**



# ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

## РЕШЕНИЕ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ НА ВСЕХ ЭТАПАХ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

EcoSys™ - это глобальный стандарт программного обеспечения для повышения эффективности реализации корпоративных проектов. EcoSys предоставляет вам возможности для обеспечения высокого уровня прогнозируемости реализации портфелей, проектов и контрактов в масштабе всего предприятия.

- Интегрируйте данные, объединяя сроки из графиков, стоимостные показатели и другую важную информацию о проекте.
- Повышайте качество планирования, используйте широкие возможности бюджетирования и прогнозирования.
- Прогнозируйте ход реализации проекта, получая и анализируя данные в реальном времени.
- Максимизируйте прибыль, следя за тем, чтобы ваши проекты выполнялись вовремя и в соответствии с графиком.

Завершайте проекты в срок. Каждый раз.

[ecosys.net](https://ecosys.net)

