

Уроки управления проектами со стороны заказчика

Когда говорят о преимуществах применения подходов проектного управления в сфере капитального строительства, обычно концентрируются на минимизации количества срывов сроков, повышении эффективности взаимодействия между подрядчиком и заказчиком, оптимизации и прозрачности основных процессов. Но практика показывает, что даже после внедрения методологии и информационной системы для управления проектами сроки продолжают срывать, проектные команды работают в режиме “тушения пожара”, а решения принимаются без учета аналитики по проекту.

Причина вышесказанного кроется в том, что даже заказчики с достаточно высокой зрелостью в области проектного управления на всех этапах реализации проекта допускают ряд простых, но весьма значимых ошибок, которые в конечном счете и приводят к проблемам в проектах. При этом наибольшее количество ошибок, как свидетельствует практика, совершаются при планировании и исполнении проекта. Попробуем разобраться, какие ошибки чаще всего делает заказчик (рис. 1) и как их можно избежать.

Процесс инициации проекта

При инициации проекта основные причины ошибок связаны с техническим заданием (ТЗ) на проектирование, которое является основополагающим документом в проекте. Как показывает опыт, зачастую, даже если в организации есть документ, описывающий и регламентирующий принципы составления ТЗ на проектирование, он редко используется и обновляется. При правильном использовании подобный регламент позволяет проверить, соблюдены ли в ТЗ необходимые требования и указаны ли нужные разделы.

Отсутствие чек-листа для проверки полноты составления ТЗ может привести к значительным срывам сроков проекта в целом. Поэтому рекомендуется поддерживать актуальность документа, регламентирующего составле-

ние ТЗ на проектирование, а если такого документа нет, его необходимо разработать (рис. 2).

Отдельно хочется отметить, что разработка ТЗ на проектирование требует конкретных навыков, опыта и вовлеченности сотрудников в проект. К сожалению, далеко не всегда работа над ТЗ поручается специалисту с достаточной компетенцией – нередко подход к разработке ТЗ носит формальный характер с расчетом на то, что в ходе реализации проекта требования, заложенные в ТЗ, подвергнутся корректировке. В результате изначально разрабатывают ТЗ низкого качества, что в дальнейшем приводит к увеличению сроков проектирования.

Кроме того, уже на этапе инициации проекта нужно учитывать требования всех заинтересованных сторон и специализированных подразделений, в том числе службы главного энергетика, службы главного метролога и т.п.

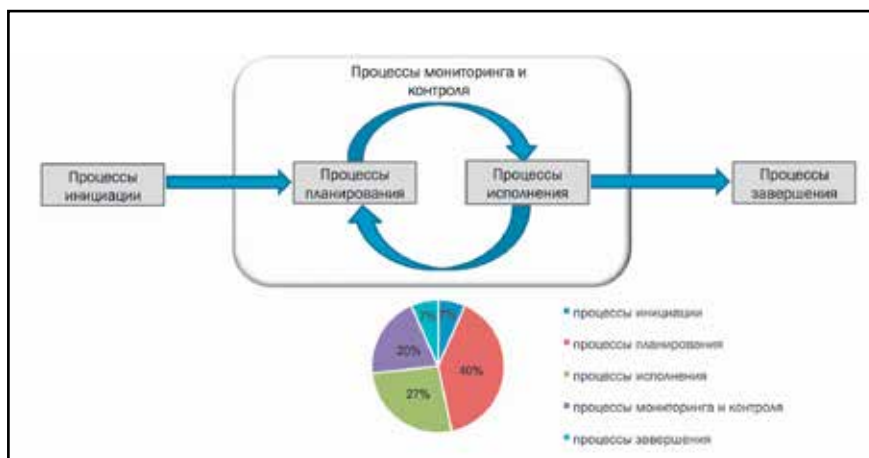


Рис. 1. Распределение ошибок по разным процессам управления проектом

Техническое задание на проектирование – несколько раз проверь:

- есть ли в компании формализованные требования к составлению задания на проектирование
- какие службы отвечают за разработку, проверку и согласование задания на проектирование
- уровень компетенции ответственного за разработку задания на проектирование
- единогласно ли участники понимают цели и объем проектируемого объекта
- все ли требования специализированных подразделений учтены
- наличие и полноту исходных данных для проектирования

Рис. 2. Принципы контроля формирования ТЗ на проектирование

В качестве иллюстрации необходимости тесного взаимодействия между подразделениями приведем пример. В одном из проектов неожиданно в процессе выполнения работ поступил запрос от смежной службы о необходимости замены опор печей. В качестве исходных данных проектировщику потребовались чертежи 1960 года выпуска. Естественно, что при таком сроке давности данных чертежей в наличии не оказалось. Единственным выходом была контрактация отдельной организации, которая провела обследование печей и разработала чертежи. В результате произошел сдвиг сроков разработки разделов документации. Если бы то самое смежное подразделение участвовало в разработке и согласовании технического задания на проектирование, то это требование было бы учтено и процесс обследования начался бы своевременно, что помогло бы избежать срыва сроков.

Процессы планирования

При выполнении одних из самых значимых процессов при управлении проектами – процессов планирования, по опыту автора, часто не учитываются очевидные моменты. Начнем с простого – плана управления проектами.

Каждый уважающий себя специалист в области проектного управления оперирует постулатами свода знаний по управлению проектами РМВоК. Почему же на практике лишь единичные проекты начинаются с разработки плана управления проектами, при том что это самый основополагающий документ организации процессов управления? Именно в нем фиксируются основные показатели и дисциплины проекта: схемы взаимодействия участников, содержание, подходы к планированию, требования к организации совещаний и т.д. (рис. 3). Это только на первый взгляд может показаться, что такие вещи менее важны, чем выбор квалифицированной подрядной организации, но по факту правильно выстроенные коммуникации с тем же самым подрядчиком значительно повышают эффективность выполнения проекта в целом.

Вот пример. В одном из проектов на этапе контрактации выполнение пусконаладочных работ было включено в объем работ подрядчика на СМР. Уже на стадии реализации заказчик столкнулся с отсутствием достаточной компетентности у подрядной организации в данном виде работ. В результате было потрачено много времени на выработку решения, изменение условий текущего договора и контрактацию с отдельной организацией, что привело к сдвигу сроков и увеличению бюджета. Если бы при планировании был составлен план управления про-



Рис. 3. Состав и задачи плана управления проектами



Рис. 4. Ключевые моменты при формировании проектной команды

ектами, включающий организационную схему проекта, то такой ошибки можно было избежать.

Огромное количество времени может быть также затрачено на определение реестров исполнительной документации, предоставляемой подрядчиком ввиду технологической сложности выполняемых работ. Нередко бывает ситуация, когда все детали выясняются уже по ходу выполнения работ, что неизбежно приводит к срыву сроков. Правильно, если проектная команда изначально сформирует и утвердит унифицированный перечень исполнительной документации.

Не самый очевидный вопрос в проектном управлении – определение резерва по времени на выполнение проекта. Как правило, на практике приходится сталкиваться с двумя крайностями: 1) проект имеет навязанную дату завершения без каких-либо временных резервов на риски; 2) проект имеет несколько целевых планов с большой разницей по времени выполнения, что, наоборот, свидетельствует о необоснованности составления графиков и выбора временных рамок производства работ. Истина, как всегда, где-то посередине – резерв по времени нужен, но он должен выделяться строго на основании накопленной по проектам информации.

Особого внимания заслуживает вопрос организации проектной команды (рис. 4). В этом, казалось бы, понятном процессе часто совершается множество ошибок. И самая главная – отсутствие продуманного подхода к нему.

Очередной пример. При реализации одного из проектов реконструкции проектная команда формировалась «лавинообразно». В ходе выполнения проекта выяснилось, что не хватает профильных специалистов. Пришлось нанимать дополнительный персонал и привлекать людей из других структурных подразделений в условиях ограниченных временных рамок. Изначально в команде проекта насчитывалось 13 человек, но уже к середине проекта их стало 35. При этом при вводе в проект каждого нового члена команды упускалось время, снижалась сложность общей работы. Если бы на первоначальном этапе к вопросу формирования команды подошли бы более обоснованно, этого можно было избежать.

Отдельно подчеркнем, что при формировании состава участников проекта в первую очередь должны учитываться требования к их компетенции. Зачастую же команды формируются по остаточному принципу: набираются люди, которые освободились в связи с окончанием предыдущего проекта. Однако при таком принципе подбора кадров можно столкнуться с нехваткой необходимых для конкретного проекта компетенций, в результате чего придется потратить время, силы и деньги на то, чтобы обучить существующих специалистов или найти тех, кто сможет заполнить пробелы. Такой подход не позволяет эффективно функционировать проектной команде, поэтому требования к компетенциям нужно закладывать еще на этапе формирования команды.

Календарно-сетевые графики – основа управления проектами, поэтому говорить о целесообразности их использования представляется излишним. Но на практике графики используются далеко не всегда. К примеру, календарно-сетевой график может представлять собой лишь красивую картинку, свидетельствующую только о его формальном наличии. Интересно, что зачастую и подрядчик считает график формальностью, хоть и обязательной, но не имеющей отношения к действительности.

Иногда графиков становится настолько много, что их количество тоже превращается в проблему. Например, в одной организации в какой-то момент при реализации проекта отдел планирования и контроля одновременно вел 25 графиков и на регулярной основе проводил отдельное совещание по обсуждению графика составления графиков. В другой организации была проделана объемная работа по разработке графика суммарной длительностью 6 часов, где продолжительность операции составляла примерно 20 минут, хотя очевидно, что никакой смысловой нагрузки такой график не нес, так как факт собирался один раз в сутки.

Чтобы избежать подобных ситуаций, необходимо, во-первых, добиться у всех заинтересованных сторон понимания, зачем нужен график и как с ним работать. Во-вторых, необходимо пресекать все необоснованные требования по составлению графиков, иначе может наступить момент, когда вся команда будет работать только над составлением и актуализацией графиков. Эту

проблему поможет решить план управления проектом, где должно быть определено, какие графики нужны и сколько их должно быть, а также прописаны четкие требования по организации разработки, предоставления и актуализации графика, в том числе для включения в условия договора с подрядчиком на выполнение работ.

Отметим также, что графики, четкие и понятные, особенно важны при организации взаимоотношений с подрядчиками.

Процесс исполнения проекта

В ходе выполнения проекта можно выделить следующие основные ошибки, повторяющиеся из проекта в проект:

- ▶ недостаточность исходных данных для подрядчика;
- ▶ отсутствие методологии и низкая проектная зрелость исполнителя работ;
- ▶ недостаточная детализация и проработка пуско-наладочных работ;
- ▶ воздействие «пожирателей» времени.

При реализации проекта очень часто заказчик в срыве сроков винит главным образом подрядную организацию, но, если провести независимую оценку причин, можно сделать вывод, что заказчик также виноват в срыве дат завершения проекта. Например, на одном из проектов руководство требовало от подрядчика ускорить строительно-монтажные работы, в то же время сам заказчик со значительным опозданием выдавал чертежи для производства работ. Поэтому, заботясь о сроках выполнения проекта, в первую очередь необходимо отслеживать полноту и своевременность предоставления подрядчику всех необходимых ему данных (рис. 5).



Рис. 5. Чек-лист для проверки корректности взаимоотношений с подрядчиком

Кроме того, даже если у заказчика есть информационная система управления проектами и соответствующая методология, в большинстве случаев этого недостаточно для эффективного управления проектом, так как в 80% случаев даже очень крупные подрядчики находятся на довольно низком уровне развития проектного управления – по большей части у них отсутствует какая-либо методология управления проектами. Даже если заказчик обладает достаточной компетенцией для планирования работ, подрядчик может быть просто не готов «играть» по этим правилам.

Очень часто заказчик сталкивается с тем, что подрядчик отказывается вести графики в Oracle Primavera

или каком-либо другом специализированном программном комплексе, обосновывая это нехваткой людей или высокой стоимостью прохождения обучения. В этой связи можно привести пример, когда заказчик обучил сотрудников подрядчика, но в конечном счете выделенный для планирования графиков инженер выполнял огромное количество других функций. В итоге работы планировал заказчик, не обладая полной информацией о доступности ресурсов и техники подрядной организации со всеми вытекающими из данной ситуации последствиями.

Особое внимание стоит уделить планированию пусконаладочных работ. Чаще всего детально расписывается график строительно-монтажных работ, в то время как по пусконаладочным работам детализация составляет в лучшем случае 5–10 операций графика. В большинстве проектов пусконаладочные работы представляют собой самый сложный комплекс инженерных, электрических, инструментальных работ, которые необходимо стыковать между собой, что требует детальной проработки программы испытаний по каждому виду работ и обеспечения их взаимосвязи с монтажной готовностью объекта.

Еще один важнейший момент, который необходимо учитывать при планировании затрат на пусконаладочные работы, это выбор подрядной организации. Его необходимо начинать как можно раньше, для того чтобы обеспечить больше времени на проработку программ испытаний.

К сожалению, часто проекты ведутся в режиме “тушения пожара”. Проектные офисы в такие периоды работают по 14–16 часов в день. Если разобраться, куда уходит основное время, то выяснится, что оно приходится на огромное количество совещаний. Опять же, возвращаясь к плану управления проектами, уже на начальном этапе можно определить и зафиксировать, какие совещания и с какой периодичностью должны проводиться, и избежать таких чрезмерных временных затрат. Также не стоит пытаться решить все проблемы сразу: совещание на 20 специалистов из разных подразделений не принесет результата – большую часть времени люди просто будут ждать своей очереди выступить.

Определенной проблемой может стать отсутствие мотивации команды и, соответственно, ее вовлеченности в проект. В этом случае сотрудники склонны занимать позицию “не моя зона ответственности” или проявлять откровенно антикомандное поведение, например отказываться предоставлять информацию без формализованных запросов или служебных записок. В условиях ограниченных сроков подобное отношение отнимает много времени, поэтому руководи-



Рис. 6. “Пожиратели” времени

телю проекта необходимо работать над созданием здоровой атмосферы в коллективе.

Отдельно хотелось бы отметить такой деструктивный момент, как выдача “срочных” заданий, которые нарушают планы сотрудников на день и далеко не всегда являются действительно срочными. Во избежание возникновения таких ситуаций необходимо обсуждать предполагаемые действия с руководителем проекта или постановщиком задачи, выявляя те задания, которые являются действительно важными (рис. 6).

Процессы мониторинга и контроля

Значимость процессов мониторинга и контроля в ходе реализации проекта сложно переоценить, однако многие компании просто пренебрегают ими, что является большой ошибкой.

Зачастую руководители проектов замыкают все процессы на себя, принимают решения, основываясь только на личном опыте, без аналитической поддержки со стороны отчетности, что приводит к неэффективному управлению и, как следствие, к нарушению сроков и сбою процессов.

Как правило, только компании с высоким уровнем зрелости в области проектного управления уделяют должное внимание процессам управления изменениями (рис. 7). В международной практике управление изменениями

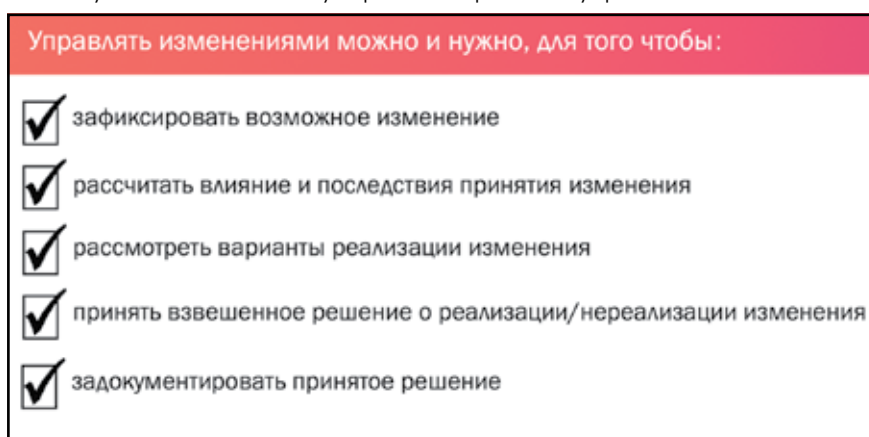


Рис. 7. Задачи управления изменениями



Рис. 8. Создание архивной базы проекта

является неотъемлемой частью реализации проекта, что повышает прозрачность в отношении причин принятых решений, инициаторов и ответственных за их принятие, а также их влияния на основные параметры проекта.

Процессы завершения проекта

В ряде компаний не принято подводить итоги проектов, создавать архивную базу с типовыми фрагментами

графиков выполнения работ, нормативную базу, перечень выявленных рисков (рис. 8). А между тем, накопленные в процессе мониторинга и контроля знания позволяют обоснованно управлять изменениями, находить причины отклонений в сроках и затратах и в дальнейшем путем совершенствования организационных процессов реализовывать проекты более успешно. Так что систематизация извлеченных из проектной деятельности уроков необходима независимо от специфики и размера реализованного проекта.

Анна Моисейкина, начальник отдела проектного контроля и отчетности, АО "Новавинд"

Статья подготовлена по материалам доклада, прозвучавшего в рамках Международной Конференции ПМСОФТ по управлению проектами

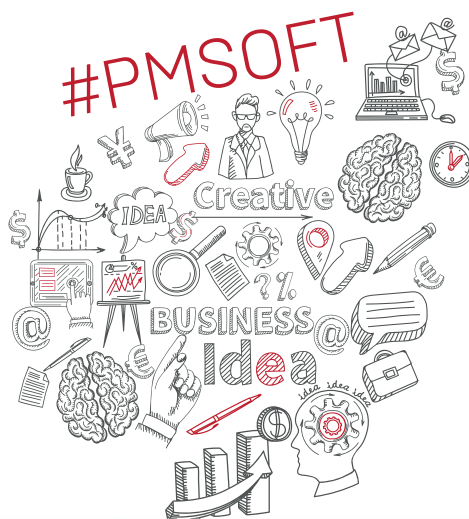


Группа компаний ПМСОФТ

РОССИЙСКИЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ
И СТОИМОСТНОМУ ИНЖИНИРИНГУ

Услуги ПМСОФТ

- Аудит и оценка зрелости
- Внедрение информационных систем управления проектами
- Разработка ПО и интеграционных решений
- Консалтинг и методология
- Проектные сервисы
- Техническая поддержка
- Сопровождение внедренных решений
- Хостинг систем
- Подготовка персонала
- Поставка ПО



г. Москва, ул.Россолимо, дом 17, стр.3
+7 (495) 232-11-00
www.pmssoft.ru | sales@pmssoft.ru



@pmssoft



XXVII МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА
**ЭНЕРГЕТИКА И
ЭЛЕКТРОТЕХНИКА**

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»

27–29
апреля
2020

EXPOFORUM

Тел.: +7 (812) 240 4040
energetika@expoforum.ru



Тел.: +7 (812) 303 8868
energo@restec.ru



www.energetika-restec.ru