

Директор по проектному управлению ООО «Парма-Телеком», Дмитрий Забродин рассказывает о том, как и где научить свою компанию реализации амбициозных проектов и фантастических целей, и в чем заключается истинное волшебство проектного управления, его практическая применимость в условиях регионального мировоззрения.

## УПРАВЛЕНИЕ УСПЕШНОСТЬЮ И УСПЕХОМ



**Дмитрий Забродин**

директор по проектному управлению  
ООО «Парма-Телеком»

### С ЧЕГО НАЧАТЬ

Перед интервью мне пришлось расширить свой тезаурус на предмет собственного понимания project management, исторического ракурсов и современного состояния вышеуказанной темы. Больше всего поразил список сертификаций в данной сфере на сайте международного института управления проектами - Project Management Institute – <http://www.pmi.org/CareerDevelopment/Pages/AboutPMIScredentials.aspx>. Начиная от кандидата в менеджеры проекта и заканчивая мастерами узкой специализации в сфере рисков и планирования. Заинтриговало необычное словосочетание «зрелость в области управления проектами». Не скажу, что проснулся обиженный патриотизм, но как-то стало неуютно, однако, уже через несколько минут интервью с Дмитрием все встало на свои места. И так, начнем...

**– Дмитрий, следуя законам всего гениального и простого, в трех словах – что, по-вашему, скрывается в словосочетании управление проектами?**

Скрывается многое: управляя проектом, вы проходите путь от идеи, постановки цели, написания плана, привлечения инвестиций, и, наконец – внедрение задуманного с постоянным балансом между имеющимся количе-

**Не успел народ встряхнуться от внедрения процессного подхода к управлению, как тут же замелькали слова, представляющие собой достаточно ёмкое и функциональное словосочетание: project management - управление проектами. А потому, если Ваша компания относится к быстро развивающейся единице рынка, если Вы в последнее время ощущаете нехватку квалифицированных ресурсов для реализации задуманного, если позитивно начатые проекты не доходят до конца или превращаются в «пожирателей» бюджета, если, наконец вы видите, что без четкого плана минимизации рисков уже не обойтись, то вам определенно сюда - в общество менеджеров, вдохновленных комплексным подходом в создании систем управления проектами любой сложности.**

ством денег, доступных ресурсов и запланированного времени.

На первый взгляд – развитие любой компании проходит через это. Но как только начинается практика, и почему-то все идет не так, сразу же встает вопрос о специальных методах, технологиях управления проектами и о человеке, который будет добросовестно и эффективно следить за выполнением намеченного. Ну и вовремя предлагать и вносить необходимые коррективы, прогнозируя развитие ситуации на несколько шагов вперед.

### И ГДЕ ЖЕ НАМ ВЗЯТЬ ТАКОГО УМЕЛЬЦА?

Прирожденные менеджеры проектов очень легко диагностируются. Это так же как с экстремальными видами спорта – зависимость от адреналина не скроешь. В случае с менеджментом проектов, не скроешь тяги к получению результата, готовности брать на себя ответственность в условиях неопределенности, умению спланировать команду, уме-

нию создать четкую систему достижения результата. Это очень похоже на лидерство. Качества можно развивать тренингами, но лучшие менеджеры, конечно, те, у кого эти способности «врожденные».

Хотя я бы акцент делал не столько на суперчеловеке, который должен всех спасти, а скорее на системе – установленных правилах в организации, обученных людях, правильно настроенных инструментах, обученном менеджменте и регулярном самосовершенствовании. Если такая система выстроена, то постепенно будут появляться и люди, которые способны себя проявить и становятся видны узкие места в реализации проектов. И будьте уверены, вы будете узнавать для себя все больше нового и главным образом – где вы теряете. Часто это становится откровением.

Соответственно вопрос – зачем это нужно? Что дает в результате правильное управление проектами?

Можно на 20% процентов сократить фактические сроки и бюджеты проектов, со-

**Прирожденные менеджеры проектов очень легко диагностируются. Это так же как с экстремальными видами спорта – зависимость от адреналина не скроешь.**

кратить количество незавершенных проектов – прямую потерю инвестиций, а если у вас портфель проектов, то отказаться от проектов, которые на самом деле не помогают вам в достижении стратегии компании.

Хорошим может быть вопрос: А чем подтверждены цифры? Ответ простой – исследованиями и международной практикой, проводимыми PMI. Наша практика оценки конкретных проектов небольшая. Но примеры расчетов есть. В т.ч. и в Пермском крае. Один из наших клиентов в 2007 году управлял портфелем в 258 проектов, из них отставало по графику реализации 56 проектов. После внедрения системы в 2008 году только 18 проектов не укладывались в сроки. Снижение «плохих» проектов с 21 до 6 процентов. Пересчитать такие результаты в конкретные деньги уже возможно, гораздо сложнее оценить нематериальные эффекты, например повышение лояльности заказчиков и инвесторов, которые получают уверенность, что заявленные сроки и результаты будут выполнены и достигнуты. Кстати, в одном из номеров National Business в статье «Об эффективности проектного управления в цифрах» мы рассмотрели кейс на примере реального портфеля проектов пермского холдинга и показали как меняются цифры в зависимости от того или иного решения. Вывод был впечатляющий. Эту статью можно найти на нашем сайте [www.parma-telecom.ru](http://www.parma-telecom.ru).

## ДЛЯ ЧЕГО ЭТОТ ПРОДУКТ

**– Тогда если все так гладко и заманчиво, тогда почему так медленно идет внедрение таких технологий?**

Я бы не сказал что медленно. Я вижу что компании, которые хотели, уже давно подобные системы внедрились и не задают себе вопросы: почему сорваны сроки проектов, почему проект не такой прибыльный, каковы фактические затраты, кто крайний и где найти менеджера? Их интересуют уже другие вопросы: почему одни менеджеры эффективнее других, как довести до всех сотрудников успешный и не успешный опыт проектов, почему наша система управления рисками не выявила такой-то риск? Как сделать так, что наша учетная система, корпоративный портал, система учета договоров работали вместе и выдавали непротиворечивую информацию? Т.е., я бы сказал, что это зависит от уровня зрелости компании в области проектного менеджмента, и такие системы надо внедрять поэтапно, соответственно текущим потребностям компании.

## **Часто бывает сложно сделать первый шаг – начать работать над реальным улучшением проектной деятельности. Здесь важно не ошибиться и собрать как можно большую информацию и пообщаться с людьми, которые это уже делали.**

Уверен, что многие знакомы с темой управление проектами, прошли обучение, в том числе и руководители. Но часто бывает сложно сделать первый шаг – начать работать над реальным улучшением проектной деятельности. Здесь важно не ошибиться и собрать как можно большую информацию и пообщаться с людьми, которые это уже делали. Это можно сделать на круглых столах проводимых Пермским филиалом PMI или привлекая бизнес-консалтинг. В случае бизнес-консалтинга – это обычно 2-3 дня общения с ключевыми специалистами предприятия и последующий семинар/презентация руководству компании, что можно улучшать и в какие этапы. Мы, и, надеюсь, другие, это делают бесплатно. Обычно с этого и начинается путь к улучшениям.

Далее компания проходит по крупному следующие этапы: обучение сотрудников, разработка стандартов, разработка и внедрение информационной системы, начало работы в новых условиях. И далее вроде бы все замечательно – есть реестр проектов, светофоры по каждому проекту, можно посмотреть в календарном плане кто что делает и за что отвечает, поднять историю развития проблемной ситуации, быть уверенным, что все знают, что делать и где взять информацию.

Но запуск таких систем часто буксует по причине культуры управления проектами. Руководству надо научиться использовать информацию из системы не для наказания проектного менеджера или исполнителя, а как информацию для улучшений, нужно поощрять сотрудников делиться информацией в ходе проекта. А сотрудникам надо научиться передавать свои знания компании, не бояться потерять пресловутую «эксклюзивность» и понять что их ценность не в утаивании информации, а в их профессионализме. Есть еще проблемы с качеством планирования и исходной информацией – с этим тоже надо методично работать.

**– Возвращаясь к теме проектного менеджера, где искать подобного универсального солдата?**

Для случая проектно-ориентированной компании, когда основной бизнес – реализация проектов, я бы порекомендовал наращивать собственные силы. Если вы делаете но-

вый проект или нужно реализовать крупную программу и собственных ресурсов не хватает – надо подумать. Возможно, что хорошим вариантом было бы привлечение внешней компании – такая услуга на рынке есть.

Что касается наращивания собственных сил, то это делается через обучение и практику. Обучение – это уже не только краткосрочные курсы, но более фундаментальные программы, как на федеральном, так и на региональном уровне. Примеры есть и в столичных и в Пермских вузах.

Мы с вами обсуждали возможность сертификации в области проектного управления PMI, так вот, в Перми уже два года действует филиал Московского отделения PMI. Мы провели уже несколько открытых семинаров, и один из них был посвящен опыту сертификации на степень PMP. Информацию и материалы и можно посмотреть на странице филиала [http://www.pmi.ru/about/Permskiy\\_filial.php](http://www.pmi.ru/about/Permskiy_filial.php).

**– Дмитрий, что важного порекомендуете не забыть при внедрении?**

Цель. Надо что бы при внедрении всегда оценивалось, мы это будем использовать для управления проектами уже сейчас и это начинать использовать. Важно что бы не подменялись понятия, например, когда возможности программного продукта сравниваются с возможностями другого продукта, базирующегося на другой основе, и делаются некорректные заключения о том, как нужно управлять проектами в компании. У нас есть примеры, когда заказчик говорил, что меня только Oracle Primavera может спасти, так как у меня очень сложные проекты! А мы – раз, и в течение 2-х дней делали тоже самое на Microsoft Project. Сейчас все наши типовые решения на двух продуктах могут быть реализованы и в обоих случаях с интеграцией с учетными системами. Вообще важно не забывать что внедряются не ИТ – инструмент, а технология бизнеса – управление проектами. И важно не забывать что самое сложное – изменение культуры, а она может измениться не менее чем за год – два.