

Д.В. ЛЮБОМУДРОВ

Клуб проектного процесса

В нынешней России самый большой дефицит — профессиональные менеджеры проектов. Их инициаторам и организаторам попросту не хватает сил и компетенции для того, чтобы охватить все стороны сложного организма под названием «проект». Некоторые, очертя голову и опершись на трех китов «русской национальной идеи» - «авось», «небось» и «как-нибудь», бросаются во все тяжкие и... как правило, терпят крах, ибо даже наш рынок уже не прощает некомпетентности. Оригинальное решение предложил член совета директоров Банка «ИНТЕЛФИНАНС», член экспертного совета Межрегионального общественного движения «ПРОТИВ КОРРУПЦИИ» Д.В. Любомудров. Его идея выгодно отличается от умозрительных построений тем, что базируется на реальной практической деятельности и опыте автора.

Проекты и их проблемы

Проектом можно назвать любое задание, где есть цель, сроки и смета расходов — и запуск космического корабля, и асфальтирование дороги, и концерт, и научное исследование, не говоря уже о строительстве заводов. Есть толстые учебники и академические труды на тему управления проектами, но эта статья — об одной из насущных практических проблем, с которой сталкивается почти любой проект в России и которая на сегодня пока не решена. Это — проблема быстрого и эффективного создания «проектной команды» из дирекции проекта, компаний-подрядчиков и поставщиков, инвесторов и финансирующих банков, и великого множества компаний, чьи услуги необходимы в «проектном процессе» - страховых, лизинговых, оценочных, аудиторских, консалтинговых, сюрвейерских, инвестиционных, девелоперских, и многих, многих других, только для перечисления

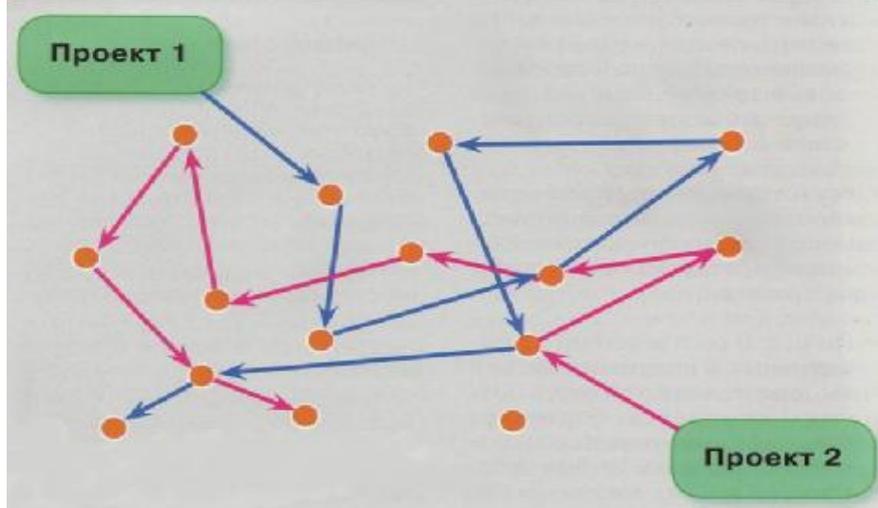
которых не хватило бы места в этой статье.

Одной из классических проблем проектов является противоречие между великим множеством разнообразных задач, которые должна решить дирекция проекта (один список задач обычно составляет несколько страниц), и различными

ограничениями, такими например, как время и деньги, - и того, и другого всегда не хватает. Попробуем разобраться, где мы находимся сейчас, какие шаги уже предприняли некоторые банки и компании, обслуживающие проектный процесс, и куда они предлагают двигаться.

Рисунок 1

Обычный путь реализации проектов — «хаотичный»



Любомудров Дмитрий Владимирович, член Совета директоров Банка "ИНТЕЛФИНАНС"

Академический бизнес-журнал «Экономические стратегии» №01/2007 (01), стр.88-93

Журнал издается Институтом экономических стратегий (ИНЭС). Научно-методическое руководство деятельностью ИНЭС осуществляется Отделением общественных наук Российской Академии Наук. Журнал входит в перечень изданий, рекомендованных Высшей Аттестационной Комиссией (ВАК) для научных публикаций

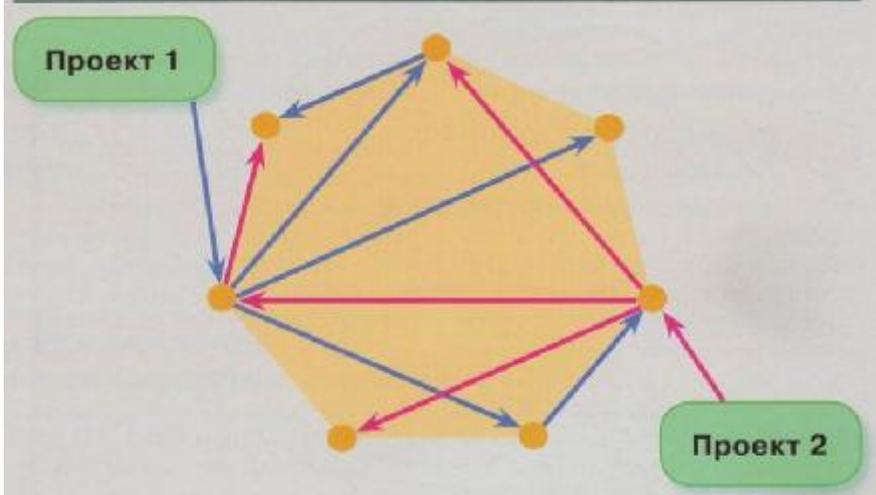
Обычный путь реализации проектов - «хаотичный»

Именно так на практике реализуется большинство российских проектов за исключением проектов некоторых крупных международных холдингов, где российскими проектами занимаются заранее подобранные специальные «проектные команды», в которых каждый точно знает, какого подрядчика он ищет, по какому критерию их выбирает, каковы логика, а также временные и финансовые рамки всех его шагов. Конечно, глубоко в душе любой менеджер имеет свои соображения и благие пожелания, но чаще всего, рассматривая, например, последовательность фактически заключенных договоров, а тем более их оплаты, невольно выражаешься бессмертными словами Виктора Черномырдина: *«Хотели как лучше, а получилось как всегда!»*. В области обслуживания проектов сложилась ситуация, когда отдельные функции (например – кредитование, страхование, лизинг, аудит, оценка и пр.) реализуются банками и компаниями вполне профессионально и можно найти услуги высокого качества. Однако дирекция каждого проекта ищет их по собственному, чаще всего интуитивному алгоритму, графически изображенного на рис.1 и, разумеется, далекому от оптимального. Вот лишь некоторые типичные проблемы:

- подрядчики и услуги ищутся последовательно, поиск надолго затягивается на каждом шаге;
- выбор подрядчиков и услуг осуществляется спонтанно, буквально «первого встречного», не только без конкурса или тендера, но и даже без простого сравнения вариантов;
- конкурс проводится, но из-за непрофессиональной организации он затягивается, начинается торговля за доли процента, уходит драгоценное время, и нарушение сроков реализации ставит под угрозу весь проект;

Рисунок 2

Улучшенный вариант: «локальный проектный "круглый стол"»



- выбор подрядчиков и услуг осуществляется или «по знакомству», или в корыстных интересах менеджера, и тут широкое поле для коррупции, если нет должного контроля внутри проектной команды или со стороны заказчика;
- условия разных подрядчиков и обслуживающих компаний не согласуются друг с другом, попытки согласования неудачны, в лучшем случае это приводит к срыву сроков реализации проекта, в худшем случае – к его краху;

Разбор всех возможных проблем не укладывается в формат статьи, поэтому вспомним старинную русскую поговорку: *«Гладко было на бумаге, да забыли про овраги»* и продолжим беседу о поиске более эффективных путей реализации проектов.

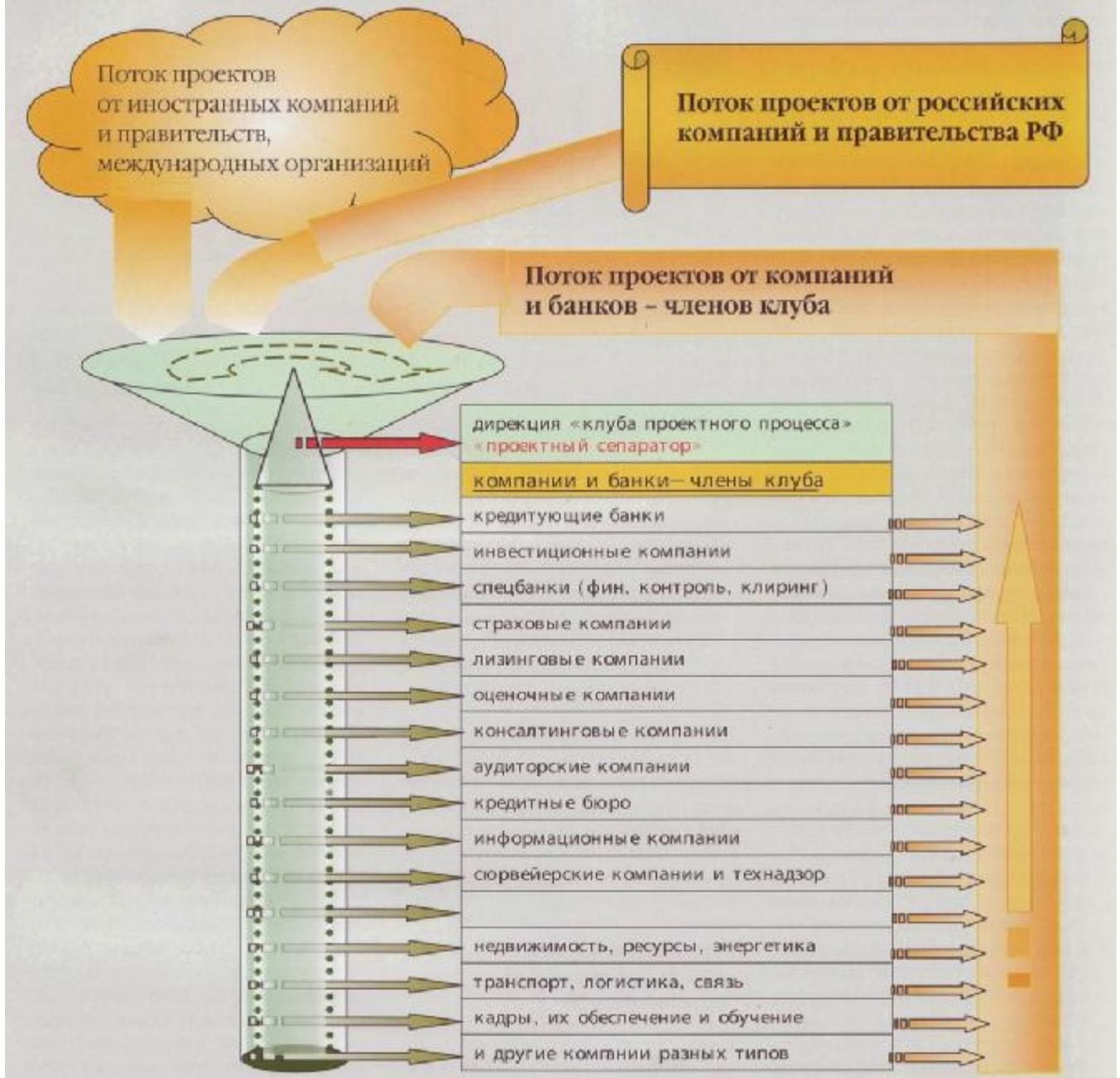
Улучшенный вариант: «локальный проектный "круглый стол"»

Понимая всю неэффективность «хаотичного» пути, несколько универсальных и специализированных банков, страховых, лизинговых и инвестиционных компаний, заинтересованных в долгосрочном развитии своего бизнеса, заботящихся не только о том, чтобы любыми путями продать свои услуги, но также и о реальной эффективности и результатах об-

служиваемого проекта, объединили усилия на основании соглашений о сотрудничестве. Смысл соглашений в следующем: банки и компании, являющиеся не прямыми конкурентами, а поставщиками различных услуг проектам, по сути — звенья одной «проектной цепочки», ощутили практическую пользу от коллективного комплексного обслуживания проектов. Условно назовем такую схему «локальный проектный "круглый стол"». Что это значит? На рис.2 видно, что в отличие от «хаотичного» варианта здесь один член направляет другим членам сведения о поступивших к нему проектах, в которых он видит потенциальную возможность применения услуг других членов «круглого стола». Сотрудничество типа «круглый стол» принципиально отличается от агентской схемы — члены «круглого стола» не берут друг с друга денег за обмен информацией и рекомендациями по проектам. Сейчас широко распространена агентская схема дистрибуции услуг, в том числе — услуг проектам. На наш взгляд, это неэффективные пережитки посредничества эпохи «перестройки»: *«Я познакомил тебя с потенциальным клиентом, заплати мне 100 рублей сейчас»*. Получить таким путем значительную прибыль нереально — никто не заплатит существенную сумму, не получив дохода, а мелкие

Рисунок 3

Перспективный вариант: «клуб проектного процесса»



суммы не стоят затрат времени и организационных усилий.

Польза и заинтересованность каждого члена «круглого стола» в том, чтобы направлять другим членам информацию и рекомендации по проектам, обусловлена наличием «мультипликатора»: один проект, направленный мною, появляется сразу у нескольких партнеров, например у шести (см. рис. 2). Если остальные партнеры выставят на «круглый стол» хотя бы по одному проекту, то я получу в ответ не один, а как минимум

шесть проектов потенциальных клиентов.

Повышению конкурентных позиций всех участников «круглого стола» способствует также то, что они имеют механизм выработки совместных регламентов обслуживания проектов и совместных предложений проектам. Это выгодно и проектам: в отличие от «хаотичного» варианта все компании-участницы «круглого стола» априори готовы согласовывать регламенты своей работы с конкретным проектом. Таким образом, повышается не только эффектив-

ность работы по привлечению клиентов и бизнеса в целом компаний-участниц «круглого стола», но и эффективность реализации проектов.

Однако у сотрудничества типа «круглого стола» есть и свои ограничения, прежде всего по количеству участников. Дело в том, что для обмена информацией по проектам участники осуществляют связь «каждый-с-каждым», а при росте количества участников количество коммуникаций стремительно возрастает и снижает эффек-

тивность взаимодействия. Поэтому позитивный опыт работы «круглого стола» привел его членов к возникновению концепции более высокого уровня - «клуб проектного процесса».

Перспективный вариант: «клуб проектного процесса»

Для решения проблемы стремительного роста количества коммуникаций в модели взаимодействия типа «круглый стол» была применена структура типа «общая шина», как в компьютерах. В этой модели общими усилиями членов и дирекции клуба создается входящий поток проектов в единую базу данных, в которой имеются фильтры для каждого члена клуба. Каждый фильтр настраивается индивидуально, т.е. каждая компания сама задает параметры отбора проектов из общего потока, причем перенастраивать фильтр можно в любое время, анализируя статистику и результаты работы фильтра в поисках оптимальной настройки.

Банки и компании-участники «круглого стола» инициировали широкое обсуждение проблем проектного процесса в целом и концепции «клуба проектного процесса».

Международный клуб «ЭКОНОМИСТ» провел 23 мая 2007 г. в Деловом центре «Александр Хаус» «круглый стол» на тему: «Проектный процесс в России — участники, проблемы, решения» (см. материалы на сайте: www.geocities.com/ldv777/PR-KS-PPC-01.htm). В работе «круглого стола» принимали участие представители банков и компаний, обслуживающих проектный процесс: АКБ «Связь-Банк», банка «ИНТЕЛФИНАНС», ЗАО «Конверсбанк», АКБ «Надежный Банк», банка «ЮНИСТРИМ», компаний «РОСГОССТРАХ», «ОРАНТА», «РОСЭКСПЕРТИЗА», крупнейшей международной судоходной компании V. Ships и др. Собравшиеся поделились своим видением проблем проектного процесса и опытом управления проектами. Все выступавшие одобрили кон-

цепцию «клуба проектного процесса».

Обобщая мнения участников «круглого стола», можно кратко описать, как работает клуб.

1. Проекты поступают в «клуб проектного процесса» из разных источников — как от членов клуба, так и от российских, иностранных и международных компаний и правительств.

2. Дирекция клуба осуществляет подготовку и начальное структурирование каждого проекта, предварительно сортирует проекты для направления меморандума проекта членам клуба. Данные по проектам накапливаются в общей базе данных клуба. Инвесторы, партнеры и другие заинтересованные лица с согласия инициаторов проекта получают доступ к данной информации и возможность следить за состоянием и ходом реализации проектов. Членам клуба будет поступать отфильтрованная информация о новых проектах в зависимости от индивидуального фильтра, настроенного самим членом клуба (функция «проектного сепаратора»).

3. У членов клуба для связи с клубом имеется, как правило, два сотрудника — один сотрудник высокого уровня (например, заместитель директора по развитию) для переговоров с руководством проектов, клуба и компаний/банков - членов клуба, и один технический сотрудник для мониторинга и обмена информацией (как правило, из отдела развития), подчиненный сотруднику высокого уровня. Все меморандумы проектов из клуба поступают к этим сотрудникам, и они сами или совместно с другими менеджерами принимают решение о заинтересованности в работе с каждым проектом, готовят собственные предложения проектам или взаимодействуют с другими членами клуба для выработки совместного предложения конкретному проекту.

4. В этом случае уполномоченные сотрудники членов клуба, проявивших интерес к тому или иному проекту, встречаются и вырабатывают совместные предложе-

ния по обслуживанию конкретного проекта, согласовывают условия и регламенты работы.

5. Предполагается, что в клубе будет много однородных компаний, например банков или страховых компаний. Однако не будет никакого навязывания услуг клиентам — любой член клуба получит техническую возможность донести до инициаторов проекта свои предложения, а выбор как всегда остается за клиентом. Если одновременно несколько банков выразят заинтересованность в проекте, то клуб будет идеальным местом технической подготовки к синдицированному кредитованию, страховые компании всегда могут организовать со-страхование или перестрахование, разделить и диверсифицировать риски между собой. Таким образом, клуб проектного процесса станет в некотором роде «проектным супермаркетом», и это будет новым передовым решением для России.

6. Для членов клуба (особенно для крупных компаний) важно то, что в клуб можно отправить «лишние» проекты, которые, тем не менее, не хочется игнорировать - они могут пригодиться в будущем. В этом случае, во-первых, компания сохраняет лицо, во-вторых, есть реальный шанс, что проект найдет партнеров через клуб и будет признателен рекомендовавшей его компании.

7. У клуба будет Интернет-сайт, на котором помимо информации об услугах всех членов клуба и методических материалов размещаются форматы информационного меморандума проекта и рекомендации по их подготовке.

8. Постепенно, по мере выхода клуба «на проектную мощность», мы сможем говорить о развитии настоящего проектного финансирования, в котором риски не ложатся только на инициатора проекта, а покрываются самим проектом и частично распределяются между его участниками. Все это даст позитивный импульс развитию проектного процесса в России и создаст более

благоприятные условия для инвестиций и бизнеса в целом.

В рамках клуба возможно и целесообразно ввести сертификацию качественного комплексного обслуживания проектов и клиентов, разработать правила отбора, проверки и утверждения кандидатов в члены клуба, создать собственный этический кодекс и этические правила обслуживания клиентов, вести научные исследования в области проектного процесса, разработать специальные программы обучения и тренингов по управлению проектами и обслуживанию проектов, издавать специальную литературу, помогать членам клуба с публикацией статей, организовывать освещение проектов членов клуба в прессе, на ТВ и в экспертном сообществе, создать специализированную библиотеку, информационную поддержку членов клуба и обмен информацией в рамках клуба, наладить сотрудничество с профессиональными организациями проектных менеджеров (например, PMI — Project Management Institute, Ассоциацией «СОВНЕТ», и другими организациями в различных странах). Есть также много других планов эффективного использования широких возможностей, предоставляемых клубом.

Клуб — это глобальная проектная площадка для России

Главной стратегической задачей клуба является превращение его в глобальную проектную площадку, на которой члены клуба смогут на равных разговаривать с крупнейшими компаниями и банками мира. Ни одна глобальная компания ни за какие деньги не сможет быстро организовать в России широкую сеть компаний, оказывающих различные услуги проектам, а потому будет заинтересована в сотрудничестве с клубом и его членами. Фактор времени и наличия работающих компаний с согласованными позициями и отлаженной инфраструктурой всегда будет решающим. Участвуя в координируемых клубом мероприятиях

по комплексному обслуживанию проектов, его члены получают уникальные возможности глобального позиционирования не только в своем секторе рынка, но и на смежных рынках, закрепления в качестве надежного субподрядчика и партнера крупнейших компаний мира. Это не только повысит эффективность реализации конкретных проектов членов клуба, но и даст членам клуба дополнительную возможность предложить свои услуги национальным проектам, региональным проектам развития, крупным международным и иным проектам.

Данный вопрос обсуждался на «круглом столе» и вызвал интерес прежде всего у людей, отвечающих за соблюдение государственных интересов. В частности можно привести соображения депутата Государственной Думы А.А. Агеева из Комитета по собственности. Он отметил, что в сфере финансирования технологий и проектов, в частности по системе «частно-государственного партнерства», сегодня стоит задача перехода от стопроцентного государственного финансирования к смешанному финансированию, к привлечению разных типов инвесторов. Однако здесь имеются противоречия и недостатки. Для спокойной и уверенной работы институциональных и портфельных инвесторов (как отечественных, так и зарубежных) не хватает развитой публичной инвестиционной инфраструктуры (реалью работающие кредитные бюро, значительные спецбанки для финансового контроля проектов, контроллинговые, информационные и сюрвейерные компании, другие структуры). Также в России практически отсутствуют проектные площадки или клубы, на которых можно быстро и технологично наладить большинство функций и организовать решение задач для различных проектов. Все изложенное в совокупности со сложностью получения информации о проектах, реализуемых ФГУПами, негативно влияет на оценку рисков. По этой причине средние иностранные компании и фонды избегают участвовать в финансировании российских проектов. Зато крупные и крупнейшие международные концерны готовы финан-

сировать такие проекты не столько с целью получить какую-либо продукцию, сколько в разведывательных целях. А если получится, они не прочь осуществить так называемые «сдерживающие инвестиции», т.е. насколько возможно затормозить важные для России направления разработок. В качестве примера можно привести продажу крупного пакета акций Московского вертолетного завода имени Милы американской фирме Sikorsky — основному его конкуренту на мировом рынке (после этого завод лишился права производить и разрабатывать боевые вертолеты), продажу Самарского металлургического завода «СМЕКО» американской компании Alcoa. Крупные, так называемые «стратегические» инвесторы готовы нести специфические российские риски, но при этом, как правило, в качестве компенсации они требуют себе контрольный пакет компании (проекта), или почти контрольный, чтобы при определенных обстоятельствах все-таки контролировать компанию (проект).

Вопрос: нужны ли России такие "инвесторы-захватчики", или лучше создать нормальные условия для чисто финансовых «портфельных инвесторов», которые, как правило, инвестируют не более 5-10% в один проект, не готовы брать на себя высокие риски, но и не рвутся управлять проектами? Нам представляется, что этот класс инвесторов больше соответствует стратегическим интересам России. Однако для них нужно создать приемлемые условия в виде реально работающей инвестиционной инфраструктуры, о которой упоминалось выше. Можно привести такой пример: в 2003 г. группа инвестиционных фондов из Люксембурга обращалась в ТПП РФ по вопросу инвестиций. Она ставила обязательным условием инвестирования наличие спецбанка для финансового контроля проектов, но реальных действий с российской стороны не последовало, спецбанк создан не был, сотрудничество не сложилось. Фонды заявили, что раз Россия пока не готова к такой работе, они будут инвестировать в Китае,

Индии и прочих развивающихся странах.

Отсутствие в России глобальной проектной площадки также отражается на эффективности проектов, совокупных рисках проектов и, соответственно, на результатах. В области управления проектами мы по-прежнему пользуемся ставшим стандартом де-факто американским национальным стандартом Project Management Body of Knowledge (ANSI/PMI99-001-2000) и другими разработками американского Института управления проектами PMI. Нисколько не умаляя достоинств этой организации, необходимо отметить, что развитые страны считают необходимым иметь собственные национальные стандарты управления проектами. Вот несколько примеров:

- BS 6079 (British Standards Board, 1996);
- DIN 69 900 series (German standards DIN 69 900 to 69 903 and 69);
- Australian National Competency Standards for Project Management (1996).

Подобные установки развитых стран свидетельствуют о наличии у них стратегического мышления в данной области. Они стоят в одном ряду с такими, как решение европейских стран иметь собственные вооруженные силы быстрого развертывания вопреки противодействию НАТО, создание европейской системы спутниковой навигации Galileo как альтернативы американской GPS. Перечисление всех собственных стратегий развитых государств не входит в задачи настоящей статьи, но хотелось бы напомнить, что Россия скоро завершит создание собственной системы спутниковой навигации «Глонасс», что свидетельствует о наличии у нее в этой области собственной стратегии.

В области бизнес-стратегий мы традиционно отстаем от развитых стран. Неудачи в покупке газовых активов в европейских странах, неудачная попытка слияния «Северстали» с Arcelor,

санкции США против российских оборонных компаний, явная дискриминация России при приеме в ВТО, запретительные пошлины для ввоза в США российской химической и металлургической продукции, так и не отмененная в США поправка Джексона-Веника — все это говорит о том, что никаких честных и равноправных условий экономической деятельности и торговли в мире нет. Действует право сильного (как в военном, так и в экономическом плане). В этих условиях игра по чужим правилам заведомо проигрышна независимо от причин отсутствия «своей игры». Некоторые формально международные институты (МВФ, Всемирный Банк, ВТО и, к сожалению, многие другие) на деле, как известно, таковыми не являясь, а представляя собой удачный пример «своей игры» США. Аплодируя успехам американцев, желательно не терять времени и немедленно принимать меры по выстраиванию «своей игры» во всех возможных областях, в том числе и в важнейшей области проектного менеджмента. Российские компании и ученые не только могут, но и обязаны объединиться (например, в рамках «клуба проектного процесса»), чтобы сообща определить направления и этапы работ, утвердить, профинансировать и выполнить проект (тоже проект, между прочим!) создания национальных стандартов с учетом российской специфики. Депутат А.А. Агеев поддержал инициативу организаторов «круглого стола» по созданию «клуба проектного процесса».

Мы не сомневаемся в том, что предложенный нами путь — не единственный путь повышения эффективности проектов. У любой крупной компании, длительное время профессионально обслуживающей проекты, имеются собственные идеи. Принимая такие компании в члены клуба, мы будем интегрировать и использовать позитивный опыт. Мы уверены в том, что постепенно, по мере выхода «клуба проектного процесса» на «проектную мощность», мы сможем говорить не только о повышении эффективности и скорости реализации проектов, не только об улучшении систем Distribu-

ции услуг проектам со стороны банков и обслуживающих компаний, но и о развитии настоящего проектного финансирования, в котором риски не ложатся только на заявителя, а покрываются самим проектом и частично распределяются между участниками. Все это даст позитивный импульс развитию инвестиционного процесса в России и создаст более благоприятные условия для бизнеса в целом.



6	СМК – пропуск на внешние рынки	Е.Р. Патроскин
14	Нет предела совершенству	В.В. Обечайников
24	Кадры продолжают решать все	Ю.И. Андрияшин
34	Образ будущего государства	В.Б. Бочаров
48	От качества власти – к качеству жизни	Д.В. Маслов
66	Стратегия интеграции систем управления	Г.С. Феррару
74	Создание СМК: опыт из первых рук	Ф.В. Кармазинов и др.
88	Клуб проектного процесса	Д.В. Любомудров
132	Ловушки традиционного метода оценки	Р.Г. Ибрагимов

Содержание

88 Клуб проектного процесса Д. В. Любомудров

Есть толстые учебники и академические труды на тему управления проектами, но эта статья — об одной из насущных практических проблем, с которой сталкивается почти любой проект в России и которая пока не решена. Это проблема быстрого и эффективного создания «проектной команды». Клуб проектного процесса станет в некотором роде «проектным супермаркетом», и это будет новым передовым решением для России.