

# Проблемы в управлении проектами и способы их преодоления



Ирина Куликова, главный инженер проекта ЦПКР «АВИСМА»

80 проектировщиков! Как их оптимально загрузить работой при непрерывном поступлении новых проектов? Каким образом традиционный подход мешает этому? Какой инструментарий нужен для эффективной координации проектных работ? О проблемах в использовании бумажного документооборота и выгодах применения специализированных систем расскажет **Ирина Куликова**, главный инженер проекта Цеха проектно-конструкторских разработок «АВИСМА», корпорации «ВСМПО-АВИСМА». Ее опыт основан на применении системы управления проектными данными от компании «АСКОН»

**Ирина Евгеньевна, расскажите, пожалуйста, чем занимается Ваша организация? Каков состав проектировщиков?**

Цех проектно-конструкторских разработок (ЦПКР) является структурным подразделением «АВИСМА» (филиал ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»). Это химико-металлургическое предприятие, расположенное в г. Березники Пермского края, основной продукцией которого является губчатый титан, магниевый и сплавы на его основе. С 90-х годов ЦПКР выполняет функции генерального проектировщика для «АВИСМА». В состав ЦПКР входит 10 проектных групп, в которых трудятся более 80 проектировщиков разных специальностей, что позволяет вести работу над комплексными проектами крупных производственных объектов.

**Какие инструменты управления заданиями Вы использовали ранее и какие сложности возникали при работе с ними?**

Раньше работа с заданиями в ЦПКР велась в бумажном виде. Начинаясь

она с технического задания, которое заказчик выдавал на бумаге, в таком же виде оно и хранилось. Когда к работе ведущей проектной группы подключались смежные, они писали друг другу внутренние задания сначала в САД-системе, потом распечатывали, передавали и хранили все в бумажном виде. Иногда в результате такого взаимодействия между смежниками было сложно быстро найти необходимое внутреннее задание, бывали случаи потери внутренних заданий, тогда приходилось выдавать дубликат задания. Другая проблема, с которой мы сталкивались – если заданиями для небольших работ являлись служебные записки, то найти, по какому именно заданию был выполнен тот или иной проект, было затруднительно. Контроль исполнения задания осуществлялся при сдаче ответственным за выполнение сотрудником, также учитывалась дата выдачи. Контролировать выполнение заданий было крайне сложно. Для получения оперативной и достоверной

информации о выполнении задания, необходимо было найти его бумажный вариант с отметкой о выполнении.

**Несколько ГИПов, 10 проектных групп, более 80 проектировщиков... Как ЦПКР управляет деятельностью такого количества специалистов? У Вас организовано планирование?**

Да, нам просто необходимо было организовать систему планирования. Отдел САПР разработал собственную программу на базе Excel, в которой ГИПы регистрировали все технические задания в папке «К планированию». В ЦПКР пять ГИПов, и каждый хочет, чтобы его проекты выполнялись в первую очередь и в срок, а задача начальника ЦПКР – организовать работу так, чтобы по всем проектам выдерживались сроки исполнения и специалисты были равномерно загружены. В программе была создана система раскраски: все статусы работ помечались разными цветами (например, когда работа отложена или когда

очень срочная). Этот файл состоял из нескольких вкладок, отдельной для каждой группы. Руководитель группы выбирал вручную работы для выполнения и складывал в папку «План». При значительном объеме технических заданий и внутренних заданий между смежниками процесс планирования был очень непрост.

**Поговорим об еще одной проблемной области – оценке планируемых трудозатрат и управлении нагрузкой на персонал. Как решаются в Вашей организации эти вопросы?**

ГИП понимает, какие работы запланированы в текущем квартале и определяет, сколько времени в среднем необходимо на работу, а руководитель группы с учетом общей загрузки группы и квалификации специалиста уточняет эти сроки. Все расчеты производятся на основе опыта, при этом помогают и внутренние нормы выработки на листы чертежей разных групп сложности. А вот учета фактических временных трудозатрат (норма-часов) у нас пока нет.

**Некоторое время назад Вы изменили подход к управлению проектированием?**

Да, все верно. Понимание необходимости создания единой информационной среды для эффективного управления разработкой проектов подтолкнуло руководство подразделения начать поиск программного комплекса, решающего указанные задачи.

При внедрении системы управления проектными данными постарались сохранить структуру собственной разработки, оставили папки «К планированию» и «Планы». Последовательность работ при планировании следующая.

Все поступающие в ЦПКР технические задания, а также внутренние задания между смежными группами регистрируются в системе. На первом этапе планирования выбирается группа-исполнитель технического задания и назначаются предварительные сроки проектирования. Таким образом, определяется перечень работ для включения в план группы и формируется отчет «Работы группы к планированию». На вто-

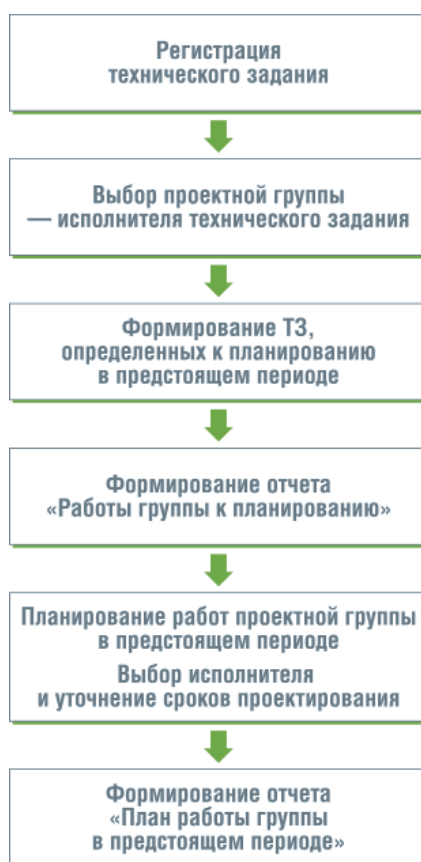


Схема 1. Процесс планирования работ по техническому заданию на проектирование

ром этапе происходит выбор исполнителя, уточнение сроков проектирования и формирование отчета «План работы группы в предстоящем периоде». На основе планов групп составляется сводный план работы ЦПКР. Регистрация внутренних заданий выполняется так же, как и регистрация технических заданий.

Внутренние задания привязываются к соответствующим техническим заданиям и хранятся под основным техническим заданием, поэтому легко можно увидеть абсолютно все задания, выданные в процессе проектирования по проекту.

Между проектами, основными комплектами, разрешениями на изменение и заданиями имеется обратная связь. Чтобы увидеть задание, по которому выполнен проект, основной комплект или внесено изменение, достаточно выбрать команду «Перейти к заданию». А чтобы выполнить обратное действие и перейти от задания, достаточно выбрать команду «Перейти к проекту, комплекту, РИ».

Итак, мы рассмотрели выдачу заданий в бумажном виде и с помощью специализированной системы. Также в качестве инструмента управления заданиями многие предприятия используют электронную почту. Но позволяет ли она эффективно управлять процессом?

Функциональные возможности почтового клиента заточены под процесс общения, а не отслеживания задач. Элементарная потребность – указать срок исполнения задания. Сделать это можно только в теле письма, но эта информация может легко затеряться в потоке писем. Отсортировать задания по сроку исполнения в почтовом клиенте тоже нельзя. А получить срез по работе с заданиями, например, за месяц? Любая система отчетов в любой системе трекинга заданий решает такую задачу легко и просто, но она не под силу почтовому клиенту. А смена исполнителя задания в почтовом клиенте? Пишем несколько писем, прикладываем переписку. Здесь легко запутаться. Статусы писем (важное, простое) никак не соответствуют статусам заданий (выдано, в работе, выполнено и т.д.).

*Рассмотренные актуальные проблемы управления проектной организацией необходимо решать, применяя комплексный подход, используя современный инструментальный в виде сочетания различных программных продуктов. Внедрение практики календарного и ресурсного планирования работ обеспечивает возможность анализа нового проекта с точки зрения его реализуемости по срокам и исполнителям. Оптимальным решением в данном случае является применение методологии управления проектами, предусматривающей процессы информационного обмена, планирование этапов работ и загрузки персонала, а также мониторинг фактического состояния проектных работ как по документации, так и по информационному обмену с последующей корректировкой оставшихся невыполненных работ.*

**Ольга Гришко**

маркетинг-менеджер строительного направления компании «АСКОН»