

Эта статья продолжает начатый ранее [цикл материалов о проектах внедрения комплексных систем автоматизации](#) (КИС, ERP) и, в частности, о грамотном формировании команды проекта.

Ранее в одной из статей уже описывались [общие принципы формирования команды проекта внедрения ERP](#), там же приведена схема построения команды проекта и взаимодействия как внутри предприятия, так и с командой исполнителя.

Также отдельные статьи посвящены [ключевым пользователям](#), а также [системным аналитикам проекта](#).

В этой статье обсуждается пожалуй главнейшая фигура всего сложного механизма управления проектом автоматизации - руководитель проекта внедрения со стороны заказчика. Будем называть его в этой статье сокращенно "РПЗ".

### Главная роль

Как очевидно следует из названия, главная задача РПЗ - управлять проектом внедрения, до есть добиваться выполнения целей проекта, оставаясь в нужных рамках по срокам, бюджету и качеству результата. При этом, очень важный момент: РПЗ должен добиваться выполнения целей проекта в том виде, в котором они нужны именно заказчику проекта, а не исполнителю.

Поясню подробнее, поскольку вопрос не раз всплывал в обсуждениях, в том числе и в комментариях на этом сайте. В крупных проектах автоматизации как правило участвуют две стороны - заказчик и исполнитель (генподрядчик). Цели у них формально единые, они обсуждаются и фиксируются в уставе проекта. Однако приоритеты при достижении этих целей неминуемо различаются. Если по срокам почти всегда есть консенсус - обе стороны заинтересованы уложиться в запланированный срок, то вот по бюджету и, особенно, по качеству интересы различны. Заказчик стремится минимизировать бюджет и обеспечить максимально возможное качество. Исполнитель же старается обеспечить приемлемое качество, а увеличение качества сверх приемлемого обеспечить за счет увеличения бюджета. В этом нет ничего плохого, это бизнес. Для каждой из сторон проект - это бизнес-сделка. И каждая сторона стремится максимизировать для себя ценность этой сделки.

Вот в этом, по моему мнению, и состоит главная функция руководителя проекта внедрения ERP-системы со стороны заказчика: максимизация ценности проекта для заказчика

### Полномочия и подчинение

Для выполнения такой важной миссии у РПЗ должны быть и соответствующие полномочия. В идеале, РПЗ должен подчиняться непосредственно спонсору проекта, а спонсором успешного проекта, как мы помним, должно быть первое лицо компании заказчика. С другими топ-менеджерами заказчика у РПЗ должны быть отношения "на равных". Вообще говоря, от того, насколько у РПЗ получится установить правильные отношения с топ-менеджерами компании, во многом зависит успех проекта. То же самое, кстати, можно сказать и о взаимоотношениях с РПИ (Руководителем проекта со стороны исполнителя). Только здоровые, партнерские взаимоотношения, основанные на

взаимном уважении и общих целях (насколько они могут вообще быть общими), могут создать нужную среду для эффективной работы всей команды над проектом.

Другими словами, РПЗ - важная политическая фигура, которая должна обеспечить благоприятную среду выполнения сложного проекта.

### Необходимые знания и качества

Говоря кратко, РПЗ - это такой идеальный менеджер, которого, как мы знаем, не существует в природе. Уж очень много от него ожидается.

Шутки шутками, но вот список главных навыков, знаний и личных качеств, которыми должен обладать руководитель проекта:

#### 1. Экспертиза в финансах.

Финансы хоть и не являются единственным предметом автоматизации в предприятии, но составляют значительную, иногда доминирующую долю в автоматизируемых бизнес-процессах. Цели проекта как правило тоже обязательно содержат финансовые задачи. Более того, в рамках финансового блока часто решаются параллельно сразу несколько задач, например автоматизация бухгалтерского учета и автоматизация управленческого учета (об этой задаче подробно написано в [отдельной большой статье](#)). Для управления решением всех этих задач финансового направления критически необходимо глубоко понимать финансы и иметь опыт решения подобных задач. РПЗ должен говорить о финансах на одном языке и с главным бухгалтером, и с финансовым директором, и с собственником или советом директоров.

#### 2. Экспертиза и опыт в ИТ и системах автоматизации.

Как бы хорошо не разбирался специалист в предметной области, автоматизация это

совершенно отдельная история. Тут важна в первую очередь теоретическая база в области информационных технологий - системы управления базами данных, теория систем, основы программирования и еще ряд знаний, необходимых для правильного понимания что можно автоматизировать а что нет, и какими путями идти.

Не менее важно знание современных систем автоматизации (ERP, CRM, SCM, EAM и т.д., еще очень много разных букв). Необходим опыт применения разных систем и понимание для каких задач какие системы являются наиболее подходящим инструментом.

### 3. Теория и практика управления проектами.

РПЗ должен быть очень хорошим проектным менеджером. Внедрение информационной системы - это сложный и объемный проект, и управление таким проектом требует и знания принципов и техник проектного менеджмента, и определенного опыта управления подобными проектами. Причем знаний в объеме трехдневного семинара или тренинга тут недостаточно. Управление проектами эта не та область знаний, которой можно овладеть наскоком.

### 4. Понимание бизнеса в целом.

Про экспертизу в предметной области уже говорилось выше в пункте про финансы. Но предмет автоматизации в комплексных информационных системах далеко не ограничивается финансами. ERP-система или система подобного класса охватывает бизнес-процессы продаж, закупок, логистики, кадров и вообще всех функций современного предприятия. В современных проектах внедрения ERP-систем ставятся, как правило, цели не только автоматизации учета, но и автоматизации процессов планирования и анализа. Другими словами, внедряется система управления предприятием, а не только учета. Сам термин ERP, хоть и используется в русскоязычном пространстве как синоним понятия “комплексная система автоматизации”, изначально означает “Планирование Ресурсов Предприятия” (Enterprise Resource Planning).

Все это говорится к тому, что для успешного внедрения ERP-систем важно понимание бизнеса в целом, всего цикла управления предприятием включая планирование продаж, производства и закупок, финансовое планирование, учет и мониторинг оперативной деятельности, управленческая финансовая отчетность, анализ расхождений планов и фактических результатов и т.д.

Целостное видение бизнеса включает в себя также и понимание функций и главных задач топ-менеджеров компании по основным направлениям: продажи, логистика, производство, финансы, персонал, ИТ. Всем этим подразделениям должно стать как минимум “не хуже” от внедрения информационной системы, а подразделениям, на которые приходится основной фокус автоматизации, должно стать гораздо лучше. И вот для этого надо хорошо понимать в чем состоит их работа.

Все это целостное видение и понимание бизнеса на самом деле не так легко достичь. Основной путь тут один - это несколько лет опыта работы на разных топ-менеджерских позициях и участия в управлении предприятием на уровне совета директоров. В идеале конечно - дополнить этот опыт системным бизнес-образованием по одной из программ MBA.

### 5. Лидерские качества.

Все, что написано до этого, относится к знаниям и навыкам, обязательно необходимым для РПЗ. Но мы то знаем, что одних знаний мало. Для успеха проекта не менее важны лидерские качества его руководителя. Нужно ясное понимание целей проекта, умение донести эти цели до всех участников процесса, и, главное, способность применить все свои знания и навыки для достижения этих целей всей командой проекта.

В функции РПЗ обязательно должен входить коучинг своей команды по всем важным направлениям, описанным выше: финансы, автоматизация, бизнес-процессы.

### Ежедневные функции

С одной стороны, основные задачи РПЗ, как уже говорилось, - это управление проектом в целом, коммуникации внутри команды проекта, с менеджерами заказчика и исполнителя, направленная на достижение целей проекта.

С другой стороны, РПЗ должен решать ежедневно множество текущих вопросов управления проектом. В частности, все задачи и функции системного аналитика проекта, описанные в специальной статье, целиком относятся и к РПЗ. Оторванный от жизни, чисто стратегический руководитель, редко когда может привести сложный проект к успеху. Регулярное участие в решении текущих вопросов проекта является очень действенным способом держать руку на пульсе, постоянно сопоставлять цели проекта с реальным развитием событий и вовремя корректировать ситуацию.

### А если нет внешнего исполнителя

Возможна ситуация, особенно в крупных организациях, когда проект внедрения комплексной системы автоматизации внедряется своими силами, то есть внешнего подрядчика нет. Его роль выполняет собственное подразделение ИТ, которое хорошо развито и имеет достаточно компенсаций и ресурсов для выполнения такого проекта. В этом случае позиция РПЗ точно так же необходима. Поскольку между ИТ-подразделением, выполняющим работы по проекту, и бизнесом, ради улучшения работы которого все и затевается, существуют такие же отношения

“исполнитель-заказчик”, как если бы исполнитель был внешней организацией. Руководитель ИТ-подразделения (или его руководитель) является в этом случае руководителем проекта со стороны исполнителя.

Откуда взять (и что с ним потом делать)

Из предыдущих разделов этой статьи следует два вывода:

1. Хорошая РПЗ - это топ-менеджер уровня финансового или исполнительного директора, с соответствующими компетенциями, образованием и компенсацией своего труда
2. Задачи и функции РПЗ предполагают занятость задачами проекта в объеме не менее 50% всего времени, а оптимально 70-80%.

Исходя из таких выводов, обычно крайне трудно подобрать РПЗ из числа существующих топ-менеджеров предприятия. Поскольку если и случилось так, что есть человек, обладающий если не всеми, то большинством необходимых качеств, то почти наверняка это человек очень загружен, и выделение 70% его времени в течение длительного срока на проект не представляется возможным. А срок этот почти всегда составляет год и больше, возможно и несколько лет.

Оптимальный, с точки зрения автора, путь - это поиск и приглашение на работу руководителя проекта на стадии инициации проекта. Тут есть два основных варианта действий, каждый из которых имеет свои плюсы и минусы:

- 1) Приглашение независимого руководителя проекта по контракту на срок проекта.
- 2) Приглашение на постоянную работу топ-менеджера, основной задачей которого на срок проекта будет выполнение функций РПЗ.

Выбор между этими вариантами нужно делать исходя из того, каков плановый срок выполнения проекта, как много подобных проектов предполагается делать в будущем, и т.д.

Недостатком первого варианта является то, что после окончания проекта, вместе с РПЗ

## Руководитель проекта внедрения

Автор: Pavel Altman  
16.05.2012 14:52

---

уйдет и значительная часть опыта и знаний, накопленных за время проекта. Главный недостаток второго варианта - необходимость поддерживать высокий уровень затрат на оплату после окончания проекта.

### Заключение

В качестве заключения повторим еще раз главную идею этой статьи:

Для успешного выполнения проекта внедрения системы комплексной автоматизации необходима позиция "Руководитель проекта со стороны заказчика" (РПЗ). Это должен быть топ-менеджер с целым набором нужных компетенций в финансах, ИТ и проектном менеджменте. Его участие в проекте должно занимать 70-80% рабочего времени.