

ТИПОВЫЕ РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ: ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ

В данной статье пойдет речь о типовых решениях в управлении проектами, внедрение которых на первый взгляд кажется весьма простым делом. Однако в реальности все происходит по-другому: заказчики и исполнители часто не вникают в детали, не учитывают особенности компании, в результате чего получается продукт, который невозможно применить. Автор рассказывает о том, что типовые решения зависят от уровня зрелости компании, а также о таком актуальном сегодня понятии, как project governance.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: типовое решение, модель зрелости, корпоративная культура

1. ЛОВУШКИ ТИПОВЫХ РЕШЕНИЙ

Управление проектами — область, хорошо стандартизуемая и хорошо стандартизованная. Для того чтобы убедиться в этом, достаточно заглянуть в библиотеку Американского института управления проектами PMI, включающую сегодня кроме знаменитого PMBOK® Guide еще более десятка различных стандартов. Вместе с тем управление проектами — это одна из тех областей, в которых заказчику и исполнителю работ трудно, если вообще возможно, заранее и по всем вопросам выяснить и согласовать детали будущего продукта — корпоративной системы (стандарта) управления проектами.

Такая ситуация чревата недоразумениями и проблемами, которые могут быть особенно серьезными при внедрении так называемых типовых решений. В этом случае часто создаются только самые общие представления о системе. «У нас все достаточно просто и стандартно, поэтому ничего не нужно изобретать. Сделайте, как у всех», — говорит заказчик. Исполнитель именно так и поступает, не вникая в особенности устройства бизнеса



Ципес Григорий Львович — главный консультант департамента управленческого консалтинга IBS, вице-президент Российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ, сертифицированный специалист по управлению проектами (г. Москва)

и организации работы заказчика: на это просто нет ни времени, ни средств. Общий лейтмотив этого подхода и для заказчика, и для исполнителя — «кажется, нам это подойдет» (рис. 1).

Результатом такого подхода часто становится то, что заказчик, «не видя себя» в подготовленных документах, обращается за разъяснениями к консультанту. Далее события развиваются по одному из двух возможных сценариев.

1. Сценарий «Настойчивый заказчик».

Консультант вынужден согласиться с жесткими требованиями заказчика и начать «кастомизацию» решения. Бюджет уже израсходован, поэтому он безропотно выполняет все пожелания заказчика. При этом консультант, естественно, старается отделаться «малой кровью» и даже не пытается создать качественный продукт. Цель одна — получить подписанный акт завершения работ. В результате заказчик приобретает нежизнеспособный

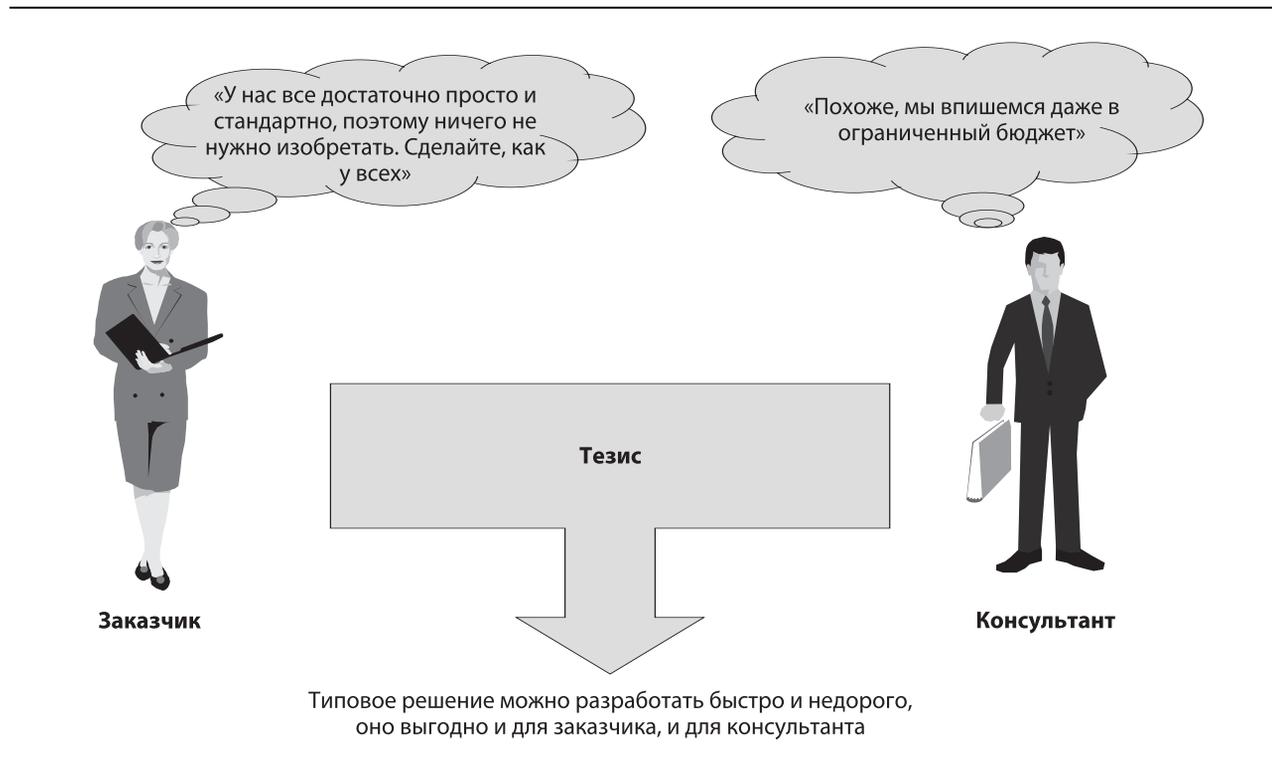
продукт, хотя и понимает это не сразу, а консультант еще много лет заливается краской стыда, вспоминая данный проект и решение.

2. Сценарий «Изворотливый консультант».

Консультанту удалось убедить заказчика, что тот не прав, что он получил то, что хотел, и стороны расстанутся без скандала. В результате заказчик получает продукт, который он не может использовать (или не понимает, как это сделать), кладет его под сукно, а идея правильного управления проектами в компании оказывается надолго скомпрометированной. Консультант получает очередную «историю успеха», но на вопрос о том, как клиент применяет решение, не имеет ответа.

Именно таким образом типовое решение, от которого ожидали быстрого и недорогого внедрения и обоюдной выгоды, оборачивается неработоспособным продуктом и финансовыми потерями для заказчика, а также имиджевыми и/или

Рис. 1. «Кажется, нам это подойдет»



финансовыми потерями для консультанта. «Опять ничего не получилось», — могут констатировать обе стороны конфликта (рис. 2).

2. КТО ВИНОВАТ? ЧТО ДЕЛАТЬ?

Основная причина возникающего конфликта заключается в частом заблуждении заказчиков, а иногда и консультантов относительно роли и места совокупности инструментов, традиционно объединяемых под общим термином project management, в корпоративной системе (стандарте) управления проектами. Конечно, эти инструменты необходимы, однако они эффективно работают только в том случае, когда гармонизированы с процессами общекорпоративного управления и поддерживаются определенным уровнем управленческой культуры.

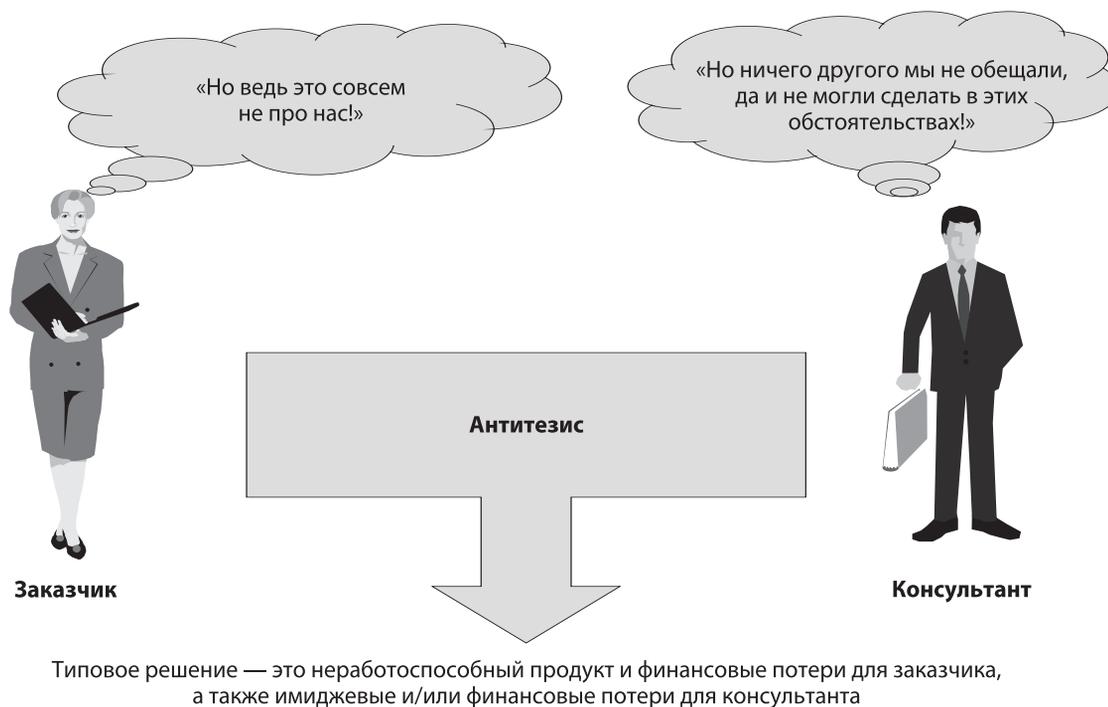
Однако здесь возникает порочный круг: типовое решение не заработает, пока нет соответствующей управленческой культуры, но откуда ей взяться, если мы не можем внедрить даже типовые решения?

Рассмотрим пример «двоемыслия» по отношению к стандартам, характерный для многих российских проектно-ориентированных компаний.

Общеизвестно, что управление рисками является одной из базовых функций управления проектами. Более того, топ-менеджеры коммерческих компаний часто рассматривают управление рисками как то конкурентное преимущество, ради которого и следует внедрять методы управления проектами.

Методы и стандарты управления рисками хорошо известны и настолько широко растиражированы, что комплекты очень качественных документов и шаблонов можно без особого труда

Рис. 2. «Опять ничего не получилось»



найти даже в Интернете. Таким образом, управление рисками представляет собой идеальный объект типового решения.

Наконец, в компании, о которой мы говорим, уже несколько лет действует корпоративный стандарт, требующий, в частности, повышенного внимания к рискам. Сотрудники организации, руководящие ее проектами, прекрасно владеют этим инструментом и могут часами рассуждать на тему, почему и как нужно управлять рисками.

Беда лишь в том, что управление рисками теряет всякий смысл, если единственная стратегия, которая доступна руководителю проекта, — это принятие риска. Правда, все-таки есть один мотив помнить и говорить о рисках: пусть это не поможет проекту, зато даст гарантию хоть какой-то объективности при «разборе полетов» в случае возникновения кризиса в проекте. Однако об этом помнят только самые опытные руководители проектов, а в остальных случаях рисками начинают управлять, как это ни парадоксально, постфактум, т.е. восстанавливают историю риска только после того, как неприятности уже наступили.

Вернемся к исходной проблеме. Конечно, можно действовать методом проб и ошибок: изначально рассматривать типовое решение в качестве прототипа будущей системы, возможно еще очень далекого от желаемого результата. В худшем случае после внедрения и непродолжительного периода использования типовое решение может быть отброшено, но отрицательный результат — это тоже результат.

Если же попытаться подойти к этой задаче системно, то придется столкнуться с тем кругом проблем и решений, которые сегодня все чаще включаются в понятие project governance. Наиболее точный по смыслу перевод этого термина на русский язык звучит как «руководство проектами на высоком уровне», а данная тема сегодня является одной из самых популярных и широко обсуждаемых в профессиональном сообществе.

3. PROJECT GOVERNANCE

Линн Кроуфорд [3] определяет руководство проектами как совокупность формальных принципов, структур и процессов, регулирующих распределение ролей и ответственности в проектах, координацию проектных взаимодействий, планирования, контроля и т.д. Наверное, можно было бы сказать, что это всего лишь красивое название того, чем мы давно занимаемся: созданием стандартов и систем управления проектами корпоративного уровня. Это было бы действительно так, если бы дело касалось только формальной стороны, но речь идет об определенной культуре управления, без которой стандарты оказываются всего лишь бесполезной грудой бумаги. Характерна в этом смысле одна из ролей спонсора проекта, рассматриваемых в статье Л. Кроуфорд и Т. Кук-Дэвиса [3], project governor, что я перевел бы как «отец родной». Как хороший отец, спонсор просто обязан вмешиваться в ход проекта, но должен делать это строго дозированно, не отдавая все на откуп менеджеру проекта, но и не сводя его роль к производству информации для руководства.

Ассоциация управления проектами Великобритании (APM) разработала руководство A guide to governance of project management [4], цель которого — помочь руководителям компаний гармонизировать процессы корпоративного управления и управления проектами. Интересно, что руководство представляет собой не жесткий стандарт или «дорожную карту», а перечень из 42 вопросов, указывающих на проблемы управления проектами, решить которые можно только на уровне корпоративного управления. Содержание этих вопросов (например, «Поощряет ли деловая культура Вашей компании открытые и честные отчеты?») также приводит к мысли, что руководство проектами — это именно тот элемент корпоративной культуры, который обеспечивает успех стандартам, системам, типовым (и нетиповым) решениям в области управления проектами.

Подтверждение этого тезиса можно найти и в работах одного из самых известных европейских специалистов по вопросам корпоративного управления проектами Роланда Гарайса [6]. Третья, на которых должна стоять проектно-ориентированная компания:

- 1) стратегия управления компанией через проекты;
- 2) гибкая организационная структура, в которой сочетаются постоянные подразделения и временные команды;
- 3) корпоративная культура, ориентированная на новую парадигму управления.

Еще один важный «культурный» аспект руководства проектами раскрывается Р. Дингом [1], который анализирует процессы выстраивания взаимоотношений заинтересованных сторон в проектах. Главный посыл автора состоит в том, что, если проект выполняется несколькими организациями, эти отношения не могут быть статичными и требуют постоянного и пристального внимания на уровне руководителей компаний.

Очень интересный подход в области руководства проектами применяется в Magna Steyr [5] — глобальной бренд-независимой инжиниринговой и производящей автомобильной компании. Решение, которое было найдено в условиях, с одной стороны, глобализации деятельности, а с другой — необходимости стандартизации подходов к управлению проектами, формулируется как «поддержка вместо приказов». На практике это означает, что менеджеры проектов получают простые, общие для всех правила и необходимые консультации по их применению. При этом для каждого отдельного типа проектов созданы специальные руководства, включающие в том числе документированные знания компании по этому типу. Такой подход обеспечивает всю необходимую поддержку, оставляя менеджеру проекта достаточно свободы для адаптации к специфике конкретных проектов.

Все вышесказанное настойчиво подталкивает к мысли о том, что решения в области управления проектами (любые, а тем более типовые)

работают, только если они опираются на адекватную управленческую культуру.

4. ТИПОВЫЕ РЕШЕНИЯ И УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИИ

Итак, можно сделать вывод о том, что типовые решения в области управления проектами имеют две неотъемлемые особенности. Во-первых, это решения не на века. Во-вторых, срок жизни этих решений ограничивается временем, в течение которого они адекватны уровню развития корпоративной культуры организации.

Если посмотреть на проблему типовых решений с точки зрения моделей зрелости проектно-ориентированных компаний, то такое положение покажется совершенно естественным: каждому новому уровню зрелости должно соответствовать иное решение.

Например, типовое решение в области организации офиса управления проектами легко создать на основе рекомендаций, данных в книге Дж. Кендалла и С. Роллинза «Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI» [2]. Однако реальный эффект от работы такого офиса может появиться не раньше, чем компания займется интегрированным мультипроектным планированием и контролем, а также постоянным совершенствованием процессов управления проектами, т.е. достигнет четвертого-пятого уровня зрелости (по любой из известных моделей). Для нижних уровней эффективными могут оказаться такие типовые решения, как стандартные обучающие курсы и настольные программные средства управления проектами. Другие примеры типовых решений для различных уровней зрелости компании по модели (PM)² — Project Management Process Maturity Model [7] — приведены в таблице.

Однако долгая жизнь типового решения с этих позиций — это не достоинство, а скорее тревожный симптом, свидетельствующий о том,

Таблица. Примеры типовых решений для различных уровней зрелости компании

№	Уровни зрелости	Типовые решения
5	«Совершенствование» — постоянное улучшение процессов управления проектами	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стратегический проектный офис ■ Сертификация процессов ■ База знаний
4	«Интеграция» — интегрированное мульти-проектное планирование и контроль	Корпоративная программная система управления проектами и портфелями проектов
3	«Управление» — систематическое планирование и контроль проектов	Типовой комплект процедур и шаблонов управленческих документов и отчетов
2	«Планирование» — индивидуальное планирование проектов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Настольная программная система управления проектами ■ Сертификация специалистов
1	«Хаос» — базовые процессы управления проектами	Стандартный учебный курс по управлению проектами

что компания задержалась на текущем витке развития. Для заказчика, внедряющего систему управления проектами, это означает, что он должен выбирать не типовые решения, а путь развития, для консультанта, внедряющего типовые решения, — что он должен предлагать заказчику не отдельно взятый продукт, а стратегию внедрения

проектного подхода, подкрепленную на разных стадиях развития различными продуктами. Она может базироваться на одной из известных моделей зрелости или быть собственным ноу-хау консультанта. Важно только, чтобы философию развития компании, заложенную в этой стратегии, разделял заказчик.

ЛИТЕРАТУРА

1. Динг Р. Унифицированный повторяющийся процесс для руководства проектами, основанный на принципах 4R // Управление проектами и программами. — 2008. — №4(16).
2. Кендалл Дж., Роллинз С. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI / Пер. с англ. — М.: ПМСОФТ, 2004.
3. Кроуфорд Л., Кук-Дэвис Т. Руководство проектами: роль, полномочия и возможности куратора проекта // Управление проектами и программами. — 2008. — №4(16).
4. Путеводитель по руководству проектами // Управление проектами и программами. — 2008. — №4(16).
5. Dancer W. (2007). «The global project management support at Magna Steyr». In: *Project Management Essential Reality for Business and Government*. 21th World Congress on Project Management, IPMA, Krakow.
6. Gareis R. (2005). «Business process management — a new dimension in the maturity model of the project-oriented company». In: *Vision to Reality — the Project Management Way*. 19th World Congress on Project Management, IPMA, New Delhi.
7. Ibbs C.W., Kwak Y.H. (1997). *The Benefits of Project Management: Financial and Organizational Rewards to Corporations*. Project Management Institute Education Foundation.