

Дмитрий Лукьянов,
Управляющий партнер ООО «Бюро проектов менеджмента»,
IPMA Certificated Senior Project Manager (IPMA level B).

Модель оценки потенциальной успешности проекта на основе анализа окружения. Пространство успеха проекта.

В настоящее время как проектно-ориентированные компании, так и проектные менеджеры, работающие в этих организациях, испытывают все большее давление сроков для принятия решений в связи с все увеличивающимся потоком обращений, касающихся инициации проектов, как внутри своих компаний, так и для внешних клиентов. Зачастую, если не учитывать факторы окружения проекта, касающиеся как внутреннего окружения – всего того, что связано с будущим проектом внутри исполняющей организации, компании-подрядчика, так и внутри компании-заказчика, решения принимаются на основе опыта реализации именно и, часто, исключительно, технической стороны решения. Это впоследствии приводит к не вполне удовлетворительным результатам, хотя, на первый взгляд, технический результат проекта достигнут такой же, как в ранее выполненном проекте, который считался другим заказчиком успешным, а в другой ситуации тот же технический результат не приводит к удовлетворению заказчика.

Необходимость разработки понятной аналитической модели для принятия решения о потенциальной успешности/проблемности проектов в зависимости от организации-заказчика, организации-исполнителя, продукта проекта и других параметров для определения решения о входе в проект, либо внесения изменений в «пространство» реализации проекта наиболее остро становится понятной в компаниях, где жизненный цикл проекта относительно короток – от 2-3 месяцев до 1-2 лет. Прежде всего сегодня это сферы информационных технологий (разработка либо внедрение приложений для нужд управления бизнесом) и активно уменьшающие свой жизненный цикл проекты организационных изменений, строительные проекты малых и средних размеров (3-30 тыс. кв. метров), особенно связанные с деятельностью девелоперских компаний – когда объект строительства, являющийся на первый взгляд продуктом проекта, вовсе им не является – а продуктом проекта является способность построенного объекта удовлетворять различным его потребителям уже в течении весьма длительного периода времени.

Для построения модели наиболее понятным и простым способом представляется использование различных взаимосвязанных факторов успеха/неуспеха проектов, которые прежде рассматривались в виде «плоских» моделей, если говорить в геометрических терминах, т.е. рассматривались связки «фактор-успех проекта» либо «фактор1-фактор2-успех проекта». На сегодняшний день наработано достаточно много материала, основанного на реальном опыте реализации как успешных, так и неуспешных проектов как в научно-исследовательской среде, так и в организациях, занимающихся исполнением различных проектов, зачастую эти знания являются несистематизированными и носители этого опыта относят эти модели оценки «успех-неуспех» к различным

областям управления – от управления человеческими ресурсами и коммуникациями до управления маркетинговой деятельностью и принятия решений об инвестиционной активности. Предлагаемая в данной статье модель не претендует на окончательную полноту, либо на окончательный и безальтернативный выбор той или иной модели в качестве одного из ключевых факторов успеха, используемых в этой интегральной модели, сформированной на основе различных факторов и моделей, каждый из которых описывает одну из координат, формирующих общее пространство возможных исходов проектов, и, соответственно, области, которые можно считать потенциально благоприятными, проблемными, и, что будет важно, предопределенно неблагоприятными для исхода проекта. Понимая влияние этих «факторов-координат», которые и являются влиянием внутреннего и внешнего окружения проекта, позволят достаточно быстро произвести анализ потенциальной успешности проекта, а в случае его попадания в неблагоприятную зону, предложить корректирующие меры, касательно адаптации проекта к его окружению, либо окружения к проекту. Каждая из этих составляющих может быть в различных проектах различной, соответственно, мы можем иметь различные наборы «состояний», как определяющих потенциальную успешность проекта «разрешенные состояния», так и предопределяющих его провал «запрещенные состояния». Важно подобрать и соответствующие наборы таких «координат».

Ниже рассмотрим некоторые факторы, которые можно использовать в качестве таких «координат»:

1. Модель технологической зрелости компании в области управления проектами (рис.1).

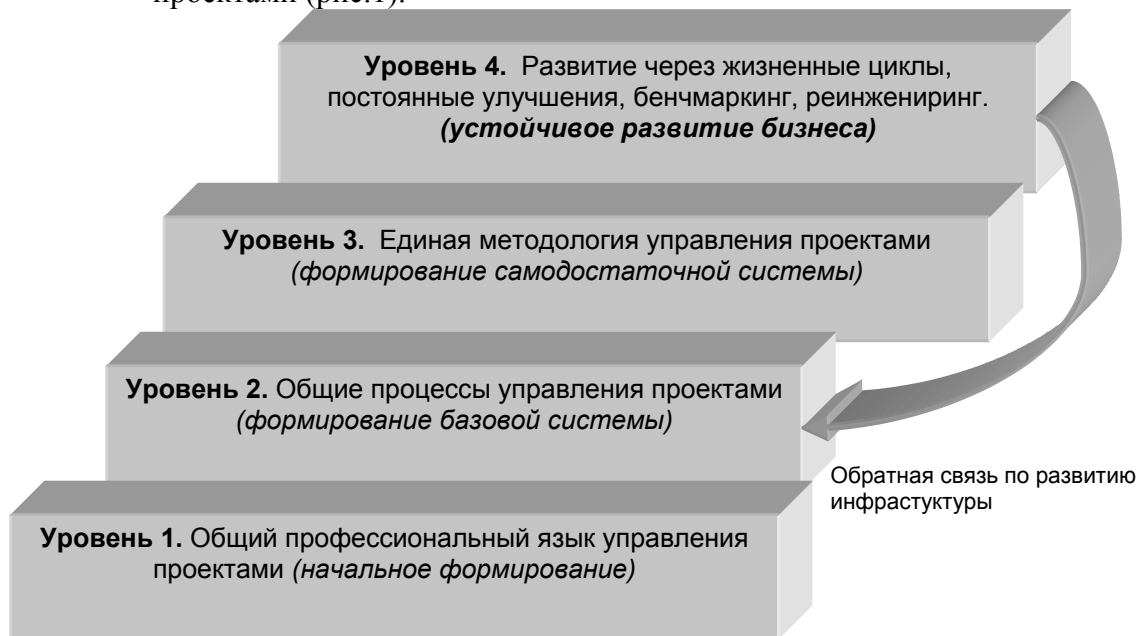


Рис.1. Четырехуровневая модель зрелости, используемая УАУП.

На рисунке 2 предлагается рассмотреть взаимосвязь состояния, в котором находится организация-заказчик по уровню технологической зрелости, возможным исходам проектов, связанных с внедрением систем управления предприятия (ERP-

систем). Предлагаемое соотношение получено авторами на основе опыта участия в таких проектах в периоде 2000-2007 гг.



Рис.2. Четырехуровневая модель зрелости в УП-состояния успеха проекта.

- Преобладающий тип коммуникаций в компании – «коммуникационная зрелость». Здесь предлагаем использовать модель, предложенную Г. Минцбергом (рис.3).

прямое подчинение
стандарт результата
стандарт процесса
стандарт квалификации
стандарт команды
индоктринация



Рис.3. Шестиуровневая модель зрелости коммуникаций в компании по Минцбергу.

На рисунке 4 предлагается рассмотреть взаимосвязь состояния, в котором находится организация-заказчик по уровню коммуникационной зрелости,

возможным исходам проектов, связанных с внедрением систем управления предприятия (ERP-систем) (как и на рис.2).



Рис.4. Шестиуровневая уровневая модель коммуникационной зрелости - состояния успеха проекта.

Рассматриваемая координата с точки зрения авторов является крайне важной, т.к. только имея высокий уровень коммуникационной зрелости (обозначим тип коммуникации «прямое подчинение» -1, и далее, самый высокий – «индоктринация» (т.е. всеобщее проникновение целей и ценностей компании внутрь проектной команды) – как б) не менее 4 (стандарт квалификации) можно выстраивать действительно эффективные команды для проекта не случайно, а сознательно, используя, например, четырехуровневую модель сертификации проектных менеджеров IPMA (рис. 5), на основе которой можно получить действительно эффективные взаимоотношения в команде (рис.6).

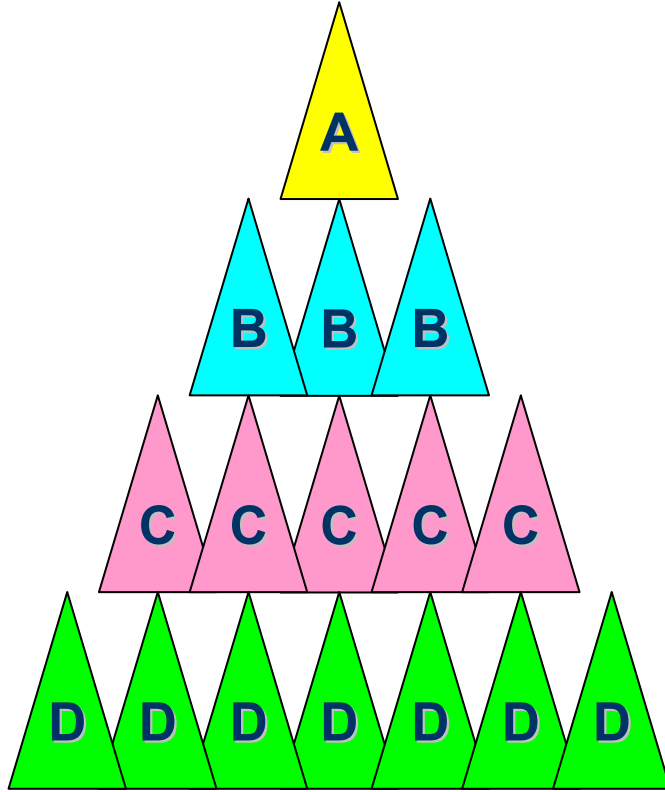


Рис.5. Четырехуровневая модель 4-L-C системы сертификации проектных менеджеров IPMA.

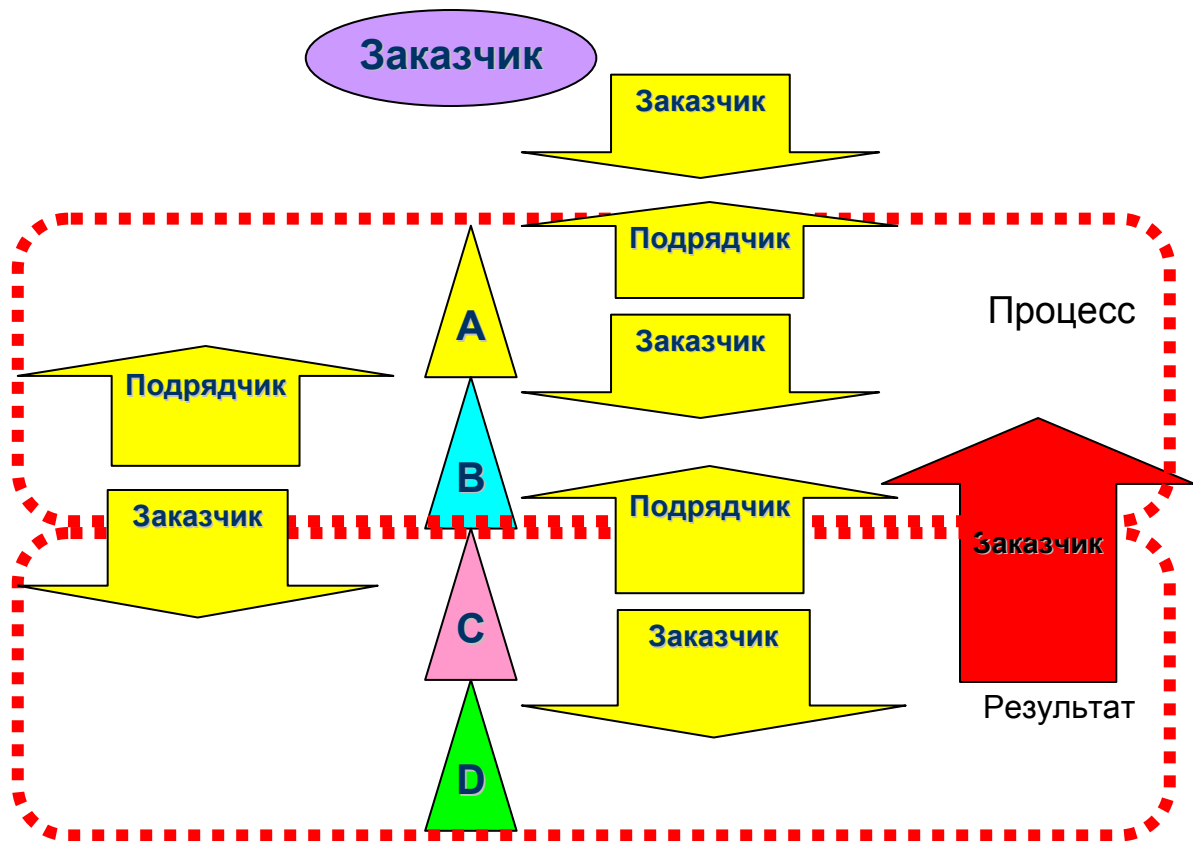


Рис.6. Отношения между проектными менеджерами различных уровней в проекте.

3. Уровень культуры. Следует рассматривать как для компании-заказчика, так и для компании-подрядчика, а также других непосредственных участников проекта. Применительно к управлению проектами «уровень культуры» можно рассматривать и как «стремление к качеству». На рисунках 7 и 8 в качестве примера показаны состояния одного и того же проекта в состоянии фактического кризиса и, после проведения корректирующих мероприятий касательно обеих координат, в состоянии эффективной работы.

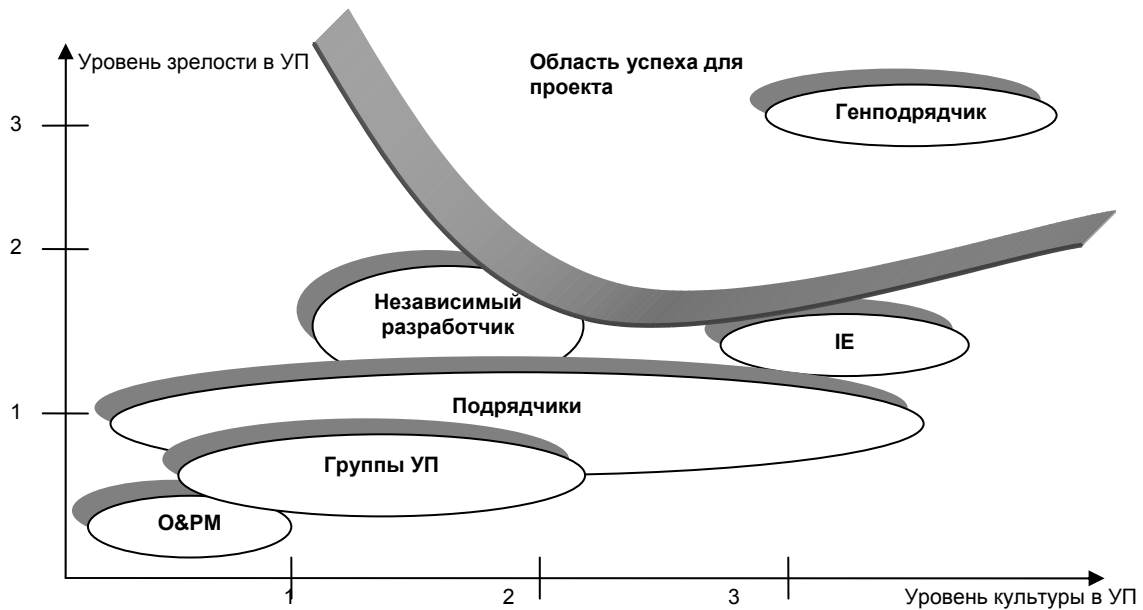


Рис.7. Результаты экспертного анализа ключевых участников проекта по уровням технологической зрелости и уровню культуры УП (на начало проекта)

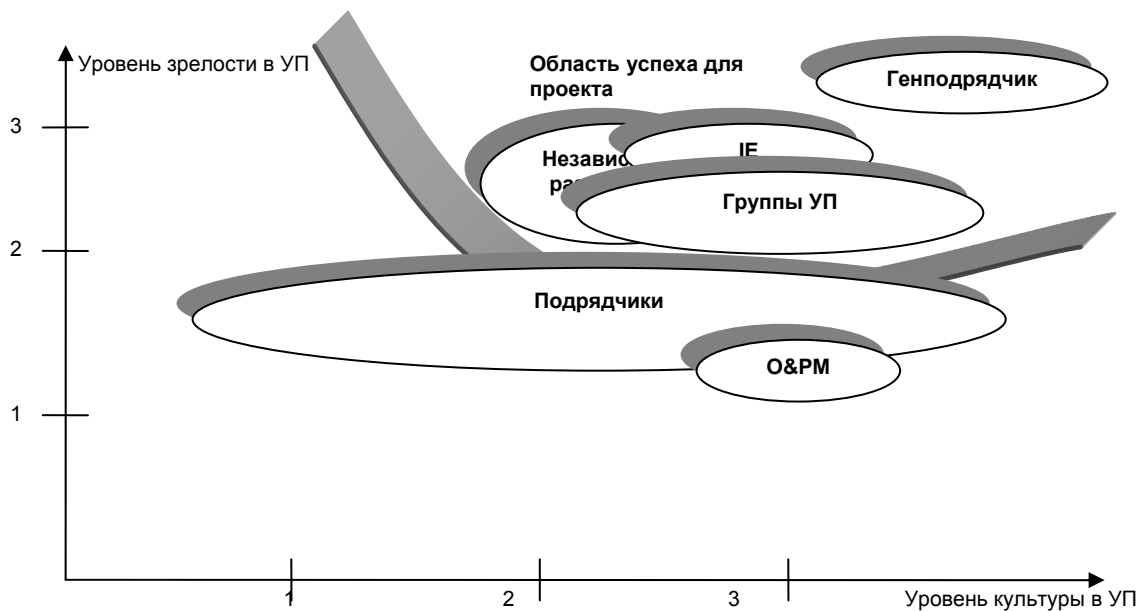


Рис.8. Результаты экспертного анализа ключевых участников проекта по уровням технологической зрелости и уровню культуры УП (на конец проекта)

На основе полученного опыта можно говорить об определенной «зоне запрещенных состояний» для успешных проектов – рис.9.

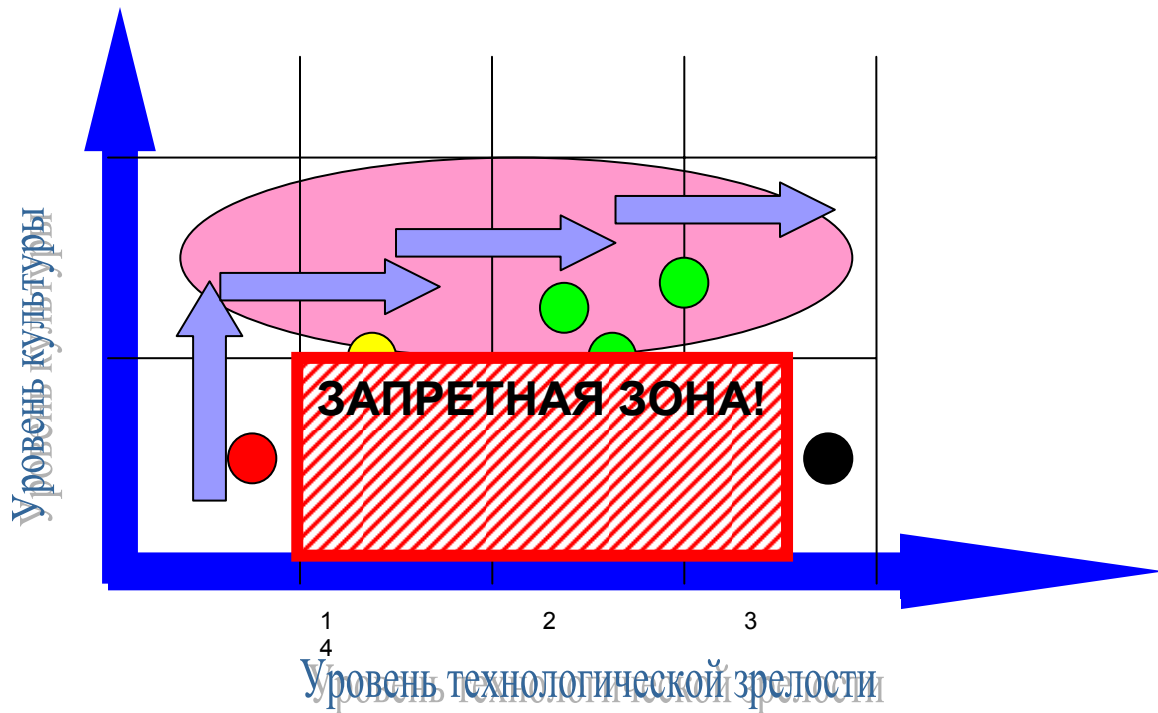


Рис.9. Уровни культуры управления и уровни модели ТЗ в области УП (анализ зоны «разрешенных состояний»)

Координата «Уровень технологической зрелости компании в области управления проектами» является хорошо исследованной и проработанной. В настоящее время доступна и система оценки предприятия на соответствие тому или иному уровню этой модели, проводимая УАУП/УКРНЕТ и СОВНЕТ.

4. Уровень организационного развития. Здесь, как будет видно на рис. 10 и 11, также можно говорить об «уровне организационной зрелости», что не связано напрямую с типом оргструктуры, а связано с развитием системы управления и передачи полномочий в компании. Авторы предлагают за основу взять модель Грейнера (рис. 10), хотя возможно и использование других моделей, например, популярной сегодня модели Адизеса (рис. 11), где точками указано условное соответствие уровней Адизеса уровням Грейнера.

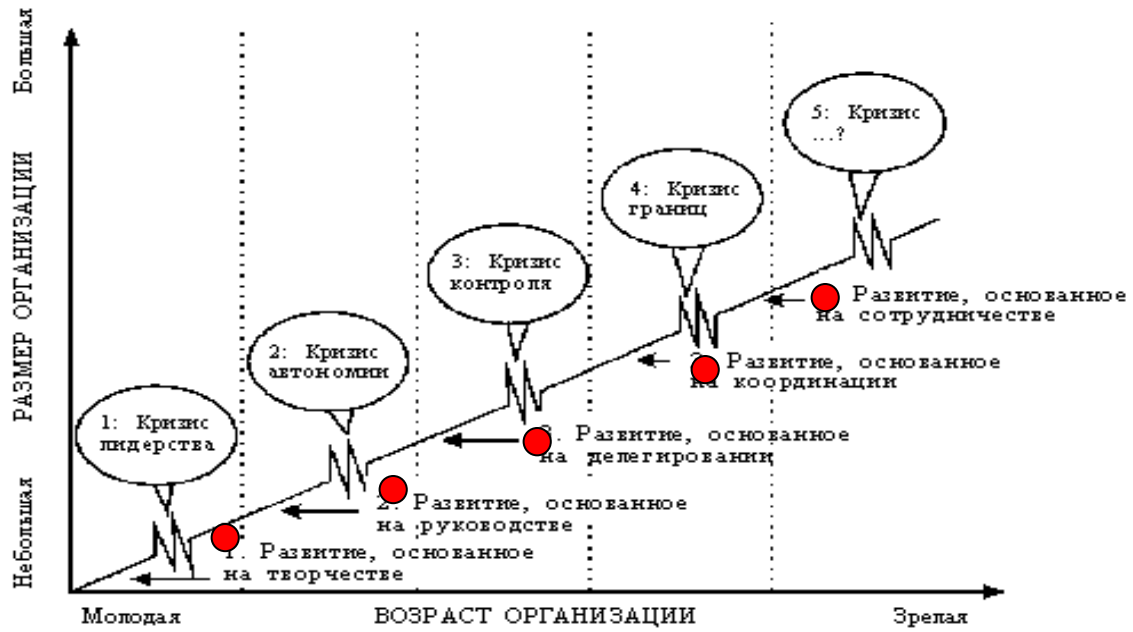


Рис.10. Модель организационного развития (по Л. Грейнеру).

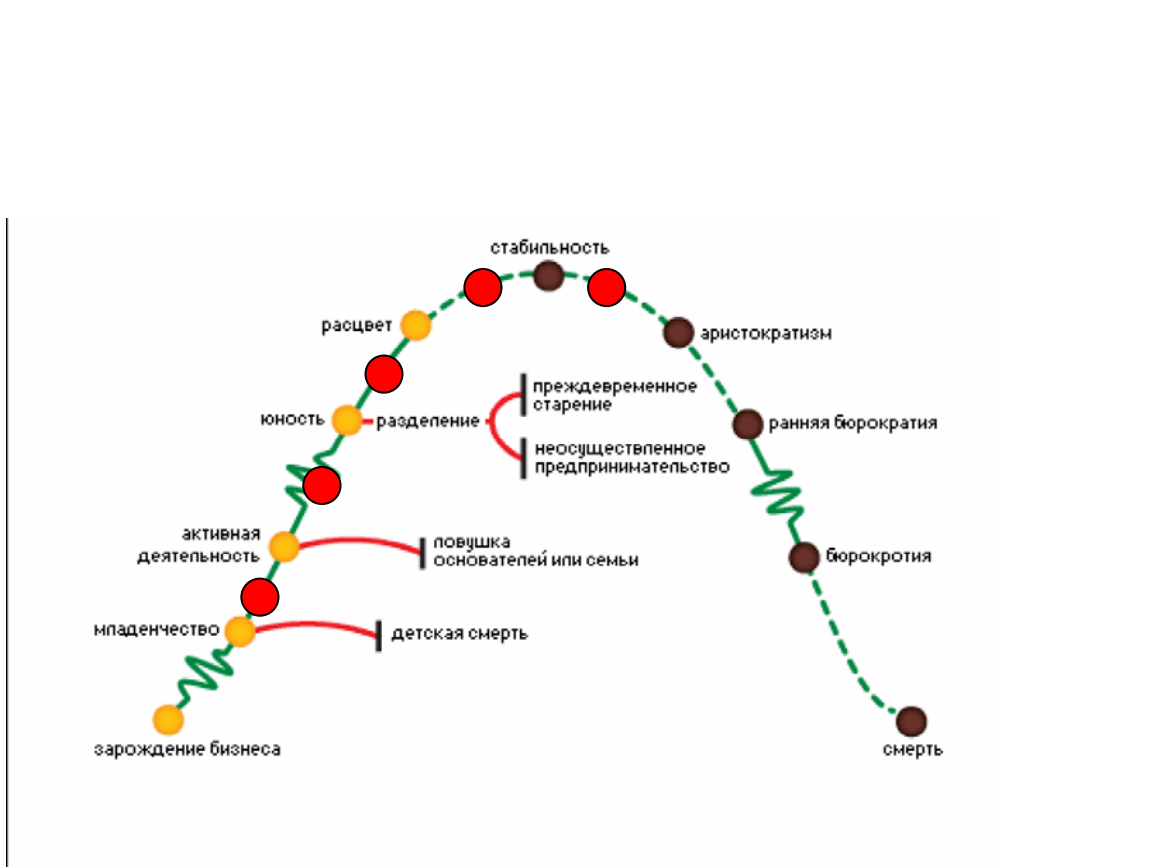


Рис.11. Модель организационного развития (по И. Адизесу).

Вариант анализа успешности проектов в зависимости от уровня зрелости организации показан на рис. 12.

(вставить картинку из публикации Бушуева)

Рис. 12. Стадия развития организации и подход к выполнению проектов.

Как один из возможных способов построения модели оценки потенциальной успешности проекта может быть такой набор элементов:

Координаты:

1. Уровень ТЗ компании-заказчика (1-4)
2. Уровень ТЗ компании-подрядчика (1-4)
3. Уровень продукта по отношению к потребности поддержания того или иного уровня ТЗ у компании-заказчика (1-4)
4. Превалирующий тип коммуникации в компании-заказчике (1-6)
5. Уровень культуры в компании-заказчике (1-2)
6. Стадия развития компании-заказчика (1-5)

Пример использования:

Вариант минимального «разрешенного состояния» для успеха внедрения технологий проектного офиса в компании:

{1-2, 2-3, 3-3, 4-3, 5-2, 6-3},

Соответственно, если набор выглядит иначе, например:

{1-2, 2-3, 3-2, 4-3, 5-2, 6-3}, то стоит пересмотреть внедряемый

продукт/методологию – он может оказаться неудовлетворительным

буквально сразу после внедрения (успешного!), если же имеем набор типа

{1-2, 2-3, 3-3, 4-2, 5-2, 6-3}, нужно сначала повысить управленческие

компетенции и коммуникации внутри компании-заказчика, чтобы надеяться на успех такого проекта.

Если проектно-ориентированные организации будут в своей деятельности использовать подобные модели для оценки потенциальной успешности/неуспешности предстоящих проектов, они смогут более адекватно планировать свое участие в таких проектах (вплоть до сознательного отказа от проектов, которые изначально находятся в «запрещенных зонах», а заказчик не идет на изменение конфликтующих состояний), фактически проводя комплекс антирисковых мероприятий на основе такого анализа. Тогда мы сможем действительно выполнять наши проекты в срок, в бюджет и с согласованным уровнем качества.

Литература:

1. ISB 3.0. IPMA. 2006
2. Project Management Excellence Award. Assessors Handbook. IPMA. 2004
3. Материалы Конференции IPMA. Будапешт. 2004
4. Материалы Конференции “PM Kiev’04”. УАУП. 2004
5. Материалы Конференции “PM Kiev’05”. УАУП. 2005
6. Материалы Конференции “PM Kiev’06”. УАУП. 2006

7. Материалы Конференции “PM Kiev’07”. УАУП. 2007
8. Материалы Конференции “ТИПУП 2005”. Киев. 2005
9. Материалы конференции «Управление Проектами в девелопменте». VMG. Киев. 2007
10. А.Шнейдер, Я.Кацман,Г.Топчишвили. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге. — М.: ООО "Издательство АСТ", 2002. — 232 с.
11. Goldratt. "The Goal" A Novel Approach to Manufacturing
12. И. Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Библиотека Стокгольмской школы бизнеса. 2005
13. НТК. ISB 3.0. Киев, 2006.