

## ОБЕЩАТЬ ЛЕГКО, ИЛИ ГОТОВЫ ЛИ МЫ ОБМАНЫВАТЬСЯ. ЗАМЕТКИ О 25-М ВСЕМИРНОМ КОНГРЕССЕ IPMA В БРИСБЕНЕ

Предлагаем вашему вниманию отчет о Всемирном конгрессе IPMA, прошедшем в октябре 2011 г. в Брисбене.

Очередной 25-й Всемирный конгресс Международной ассоциации управления проектами (IPMA) прошел 9–12 октября 2011 г. в Брисбене (Австралия) (фото 1). Уже сам девиз конгресса (Project Management — Delivering the Promise) предвещал разговор на темы более чем злободневные. Президент IPMA Роберто Мори, выступая на открытии конгресса, афористично сформулировал все чаще возникающие скептические мнения в отношении возможностей и преимуществ профессионального управления проектами: «Обещать легко!» Оправдывают ли современные инструменты управления проектами возлагаемые на них надежды? Приносят ли проекты ожидаемые результаты? Создаются ли в ходе реализации программ ценности, действительно значимые для бизнеса?

Конгресс вызвал огромный интерес в профессиональном сообществе. Более 1200 делегатов из 50 стран, представляющих все континенты, приняли в нем участие. Исключительная по насыщенности программа включала более 150 мероприятий различного формата: пленарные доклады, секционные презентации, дискуссии и круглые



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

Фото 1. Брисбен



столы, представительную выставку. Особенно интересно было поближе познакомиться с подходами представителей австралийской школы менеджмента проектов, работы которых до сих пор попадали в поле зрения западных и российских изданий лишь эпизодически.

Параллельно проводилось по 11–12 конкурентных сессий, так что охватить все мероприятия конгресса не представлялось возможным. Представленные ниже комментарии отражают лишь мозаику впечатлений, соответствующую маршруту, который наметил для себя автор этих заметок.

## 1. ПЕРЕСМОТР ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Необходимость пересмотра инструментария управления проектами — тема в профессиональной

среде не новая. Достаточно назвать такие имена, как Питер Моррис [1] и Дэвид Добкинс [2], вспомнить стандарты P2M [3] и GAPPs [4], чтобы представить себе и остроту полемики, и масштаб изменений, произошедших в понимании этого вопроса за последнее десятилетие.

Тем не менее тема не утрачивает актуальности, и первый же доклад конгресса показал это со всей очевидностью. Э. Мерроу (США) в докладе *Redefining Project Management for Major Projects* представил анализ причин неудач крупных проектов. Исследование охватывало более 300 проектов, из которых относительно успешными (по не слишком жестким критериям, предложенным автором исследования) признано не более трети. Выводы, сделанные в докладе относительно необходимых изменений в позиции руководителя крупного проекта, заслуживают того, чтобы их привести полностью.

1. Руководители мегапроектов должны уметь и быть готовыми говорить высшему руководству правду и делать это эффективно.

2. Руководители мегапроектов должны рассматривать себя как партнеров в создании значимых для бизнеса активов.

3. Профессионалы в области управления проектами должны хорошо знать и глубоко понимать бизнес.

4. Руководители мегапроектов должны научиться эффективно взаимодействовать с теми, кто вносит возмущения в течение проекта.

5. Мы все должны быть готовы к тому, что, если мы не изменимся, нас ждут еще более серьезные неудачи с крупными проектами.

Еще одному направлению развития инструментария управления проектами был посвящен доклад *Extending the Project Management Toolkit to Encompass Change Implementation* (автор — Л. Кроуфорд, Австралия). Исследование, на которое опирается доклад, показало, что в проектах, для которых характерна высокая степень необходимых организационных и поведенческих изменений в компании, традиционные инструменты управления проектами существенно менее значимы, чем инструменты управления изменениями. А это означает, что в арсенал современного менеджера проектов должны входить знания и навыки в таких областях, как планирование изменений, взаимодействие с внешними стейкхолдерами, продвижение и PR изменений, вовлечение и обучение пользователей.

Интересно отметить, что, говоря об управлении проектами на корпоративном уровне, многие авторы видят возможности для совершенствования в софт-факторах. Так Дж. Бэгг (Австралия) в докладе *Towards a Best Practice Framework for Project Governance* предложил модель устойчивого превосходства проектно-ориентированной организации, включающей девять элементов:

- эффективное выполнение проектов — планировать то, что можно сделать, делать то, что запланировано;

- соответствие проектов внешним вызовам и внутренним возможностям;

- быстрая, но управляемая адаптация к изменениям во внутренней и внешней среде;

- ясность стратегии и готовность к использованию новых возможностей, даже если они не соответствуют текущей стратегии;

- лидерство как эмоциональный вызов, как принцип существования компании;

- фокус на ближнем и дальнем окружении — от непосредственных потребителей до трендов в обществе и экономике;

- сотрудники, которые верят в свое дело и разделяют корпоративные ценности;

- компенсация рисков быстрого роста разумным консерватизмом в ключевых решениях;

- сбалансированное развитие, берущее все лучшее из найденных альтернатив.

Результаты опроса более 100 высших руководителей компаний показали, что наибольшие возможности развития руководства проектами (Project Governance) наряду с эффективным выполнением проектов лежат именно в софт-факторах — в правильных людях и в лидерстве.

Среди докладов этого направления нельзя не отметить и работы российских авторов. В. Либерзон в докладе *Methods and Tools of Success Driven Project Management* представил методологию управления проектами, базирующуюся на использовании интегральных показателей, связанных с трендами вероятности успеха<sup>1</sup>. Доклад М. Малининой *Does Maturity Refer to Knowing what your Limitations are? OPM Maturity Model for Projectized Organizations* был посвящен анализу эволюции моделей зрелости проектно-ориентированных компаний и описанию альтернативно-го подхода — 4М-модели<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Основные положения методологии SDPM можно найти в материалах, размещенных на сайте [www.spiderproject.ru](http://www.spiderproject.ru) [5]. — *Здесь и далее прим. авт.*

<sup>2</sup> Некоторые положения доклада можно найти в статье М. Малининой «Современные модели зрелости организационного управления проектами» [6].

## 2. ОТНОШЕНИЯ В ПРОГРАММАХ И ПРОЕКТАХ

На конгрессе обсуждалась еще одна популярная в последние годы тема — управление заинтересованными сторонами в проектах и программах. В докладе с интригующим названием *We Hear your System is No Good. Understanding Stakeholder Resistance in Enterprise IT Project* (авторы — Н. Грейнджер, Дж. Мак-Кей, К. Фелстед, П. Маршалл, Австралия) была поднята тема, хорошо знакомая любому консультанту, внедрявшему информационные системы. Сопrotивление персонала и менеджмента является одним из критических рисков подобных проектов. Авторы доклада анализируют возможности применения методов социальной психологии (*System Justification Theory*) для формирования правильного отношения стейкхолдеров к IT-проектам. Основные положения доклада иллюстрируются примером тиражирования ERP-системы, внедренной в австралийском офисе корпорации, на поглощаемые небольшие компании Азиатско-Тихоокеанского региона. Анализ четырех попыток (первые три из которых были неудачными) развертывания системы позволил авторам сделать вывод о том, что мотивы сопротивления стейкхолдеров могут быть выявлены, даже если их поведение кажется абсолютно иррациональным и противоречащим собственным интересам. А правильное понимание этих мотивов (консерватизм старшего поколения, ощущение угрозы, страх потери управления) позволяет сформировать и правильную тактику внедрения.

Ко второй категории стейкхолдеров, с которыми также приходится выстраивать отношения при реализации программ, относятся владельцы программы. Этой теме посвящена статья *How to Deal with Board Members as Programme Owner* (М. Симек, Австрия), в которой рассматривается взаимодействие команды проекта и управляющего комитета программы организационных преобразований крупной электросетевой и генерирующей компании. Основной тезис автора: успех

программы в значительной степени зависит от вовлеченности в управление ее владельцев, поэтому их нужно привлекать к участию в управлении на постоянной основе. Этого эффекта можно достичь, поставляя им разнообразную, но стандартизированную информацию о ходе программы. К недостаткам такого подхода авторы относят опасность «передозировки информации», которая может привести к обратному результату: сложная отчетность демотивирует исполнителей, а излишнее внимание руководства затруднит реализацию программы.

Для проектов, реализуемых в государственном секторе, вопрос вовлечения высших руководителей стоит особенно остро. С. Уайт (Австралия) вынесла эту проблему в название своего доклада — *Project Steering Committees: Accountable for Project Results or Accidental Tourists?* — и предложила целый ряд правил формирования работоспособных органов управления проектами. Российский опыт выстраивания эффективных механизмов управления государственными программами был представлен в докладе Д. Садкова, Г. Ципеса и А. Товба *Project Office Outsourcing for Governmental Projects — Standard and Practice* [7] (фото 2–3).

Еще одной стороне, от профессиональных качеств и поведения которой зависит успех проекта или программы, был посвящен доклад *A Vision for a Long-term Future: From Project Managers to Synthesists* (авторы — Л. Кроуфорд, Австралия, А. Стреттон, США). Исходный тезис авторов во многом перекликается с положениями стандарта P2M — рост специализации привел к недостатку людей, способных к синтезу решений, разрабатываемых в рамках различных дисциплин. Такое положение уже стало серьезной проблемой для программ и комплексных проектов, и ситуация в дальнейшем будет только ухудшаться. Проблема усугубляется тем, что специалисты не верят в способность менеджера проекта быть эффективным «интегратором решений». В то же время руководители проектов, сосредоточившись на управлении, демонстрируют неготовность (а часто и нежелание)

**Фото 2.** Доклад Г. Ципеса

исполнять эту роль и работать в более широком контексте. Авторы доклада считают, что пришло время для разработки и принятия новых профессиональных стандартов для менеджеров проектов, которые де-юре определяют его роль как содержательного интегратора. Остается только удивляться прозорливости японских специалистов в области управления проектами, которые уже более 10 лет назад осознали эту проблему и разработали национальный стандарт и систему сертификации, основанные на этих принципах.

### 3. ЦЕННОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА

Сквозной для конгресса стала тема бенефитов, которые получает бизнес от проектов и от использования методологии управления проектами.

**Фото 3.** А. Товб ведет заседание сессии

Обсуждения этой темы начались еще до официального открытия конгресса — на дискуссии Business Benefit Realisation. Ведущий дискуссии К. Уилкинс (Австралия) в своем докладе предложил сценарий принятия решений относительно целесообразности реализации проектов с точки зрения бизнеса. Логика сценария предполагает последовательный анализ проблем, их возможных решений, получаемой в результате ценности для бизнеса, а также технологию их реализации. Для этого сформирован опросник 4 × 4 (по четыре вопроса на каждый этап сценария), который позволяет дать всестороннюю оценку обсуждаемого проекта.

Еще одному инструменту управления ценностью проектов был посвящен доклад Putting the VALUE into Value for Money (авторы — Б. Коуан, Д. Шелшер, Австралия). Методика «ценность

за деньги» принята многими австралийскими штатами в качестве обязательной для использования при закупке товаров и услуг. В самой простой формулировке, предложенной Правительством Тасмании, «ценность за деньги» определяется как получение желаемых результатов по самой лучшей возможной цене. В докладе приводятся и конструктивные определения: что такое желаемый результат и что следует учитывать при установке цены предложения. Определена и совокупность формальных критериев, восходящих к миссии, стратегии, целям и ключевым показателям деятельности государственного органа управления.

Особую остроту вопросы ценности управления проектами приобретают в тех областях, где проекты слабо связаны с основной деятельностью организации. Подобную ситуацию в системе здравоохранения Австралии проанализировала К. Бреннан в своем докладе *Project Management in Health. Why is it so Hard?* Проектный подход в современной медицине — это удобный инструмент объединения различных подразделений и организаций при решении сложных задач как научного, так и практического характера. Но сложности с его внедрением возникают уже в силу несовпадений в мировоззрении различных категорий персонала медицинских центров: решительные хирурги и идеалисты-ученые, отстраненные медсестры и администраторы, готовые бесконечно совершенствовать рабочие процессы. Особенности корпоративной культуры, такие как консерватизм, приверженность традициям, нулевая толерантность к организационным компромиссам, реактивность, фокусировка на текущих вопросах, также являются серьезными барьерами. Изменения именно в этих областях — люди и культура — автор доклада считает необходимыми для того, чтобы потенциальная полезность методологии управления проектами стала реальностью.

Возможности формализации процесса бенедит-менеджмента в проектах обсуждались в докладе *Delivering the Promise — Realizing Strategic Value through «Light Touch, High Impact» Enterprise*

*Project Management* (автор — Р. Лоадер, Австралия). Автор подчеркивает, что управление бенедитами ориентировано вовсе не на традиционные цели проекта, связанные со временем, стоимостью и содержанием, и выделяет пять этапов этого процесса, соответствующих основным этапам жизненного цикла проекта:

- идентификация бенедитов — дается точное и принимаемое всеми заинтересованными сторонами определение ожидаемых бенедитов проекта;
- анализ бенедитов — разрабатывается экономическое обоснование и метрики для оценки бенедитов, подтверждается целесообразность инвестиций;
- планирование бенедитов — определяются цели, результаты и ответственные;
- реализация бенедитов — проводятся необходимые измерения, формируется отчетность, ориентированная на оценку достижения бенедитов;
- передача бенедитов — ответственность за бенедиты передается заказчику проекта, получение бенедитов подтверждается ключевыми показателями деятельности компании.

Интересная статистика, связанная с применением бенедит-менеджмента, была представлена в докладе *Comparing Apples with Apples: Aligning Project Management Capability with Corporate Strategy* (Л. Кроуфорд). Из 344 опрошенных высших менеджеров компаний различных секторов экономики лишь 32% подтвердили его практическое применение. Причем максимальный процент имеет сфера финансовых и бизнес-услуг (почти 40%), а минимальный — проектноориентированная сфера инжиниринга и строительства (менее 20%). Не означает ли это, что в проектном бизнесе по-прежнему верят обещаниям и готовы обманываться?

#### 4. ИТОГИ

По моим ощущениям, вопросов на конгрессе прозвучало заметно больше, чем ответов. Я думаю, что это нормально. Главное, что теория

управления проектами в очередной раз показала способность и готовность меняться с учетом состояния экономики и общества.

Приятно еще раз отметить заметный вклад в работу конгресса российских специалистов. В программу, несмотря на весьма острую конкуренцию, были включены три российских доклада, представленные компаниями IBS, Spider Project, а также НИУ ВШЭ.

Особенно важным для российского профессионального сообщества событием на конгрессе стало вручение Сбербанку России бронзовой награды за проект «CRM Корпоративный» в категории

Project Excellence in Big-Sized Projects. Сбербанк стал единственным банком, который вышел в финал этого престижного международного конкурса. Команда проекта получила сертификат о вхождении в Top League управления проектами (фото 4).

И конечно, нужно отметить особую атмосферу конгресса. Несколько дней, проведенных в Брисбене, позволили по-настоящему ощутить неповторимое сочетание цивилизации и экзотики, характерное для Австралии, и даже испытать на себе неожиданные удары стихии. Можно сказать, что этот проект ожидания определенно оправдал.

**Фото 4.** Вручение награды представителям Сбербанка России



## ЛИТЕРАТУРА

1. Моррис П. Нерелевантность управления проектами как профессиональной дисциплины // Управление проектами и программами. — 2005. — №3.
2. Dombkins D. Redefining our profession. Part 2. — <http://www.pmforum.org/library/papers/2009/PDFs/feb/Redefining%20Our%20Profession%20Part%20-%20The%20History%20and%20Future%20of%20Project%20Management-Dobkins-2-09.pdf>.
3. Р2М. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий. — Киев, 2009.
4. *A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers* (2006). Sydney: Global Alliance for Project Performance Standards.
5. Спайдер проджект. — [www.spiderproject.ru](http://www.spiderproject.ru).
6. Малинина М.В. Современные модели зрелости организационного управления проектами // Управление проектами и программами. — 2011. — №3. — С. 230–240.
7. Садков Д.В., Товб А.С., Ципес Г.Л. Аутсорсинг проектного офиса в государственных программах внедрения информационных систем: функциональный аспект // Управление проектами и программами. — 2011. — №4.