

## РАЗЛИЧИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ОБ УСПЕХЕ ПРОЕКТА — ПРОБЛЕМА ВОСПРИЯТИЯ?

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление заинтересованными сторонами, успех проекта, показатели эффективности, критерии успеха проекта

Статья посвящена проблеме восприятия успеха проекта различными заинтересованными сторонами. На примере масштабных проектов, мнения относительно успешности которых у вовлеченных сторон существенно расходятся (при этом каждая из точек зрения аргументирована), автор показывает необходимость выявления критериев успеха для каждой из сторон. Обосновывается необходимость увязки этих критериев с показателями эффективности проекта.



**Мак-Кинли М.** — адъюнкт-профессор управления проектами Высшей коммерческой школы г. Лилль (Франция), управляющий директор компании Mary McKinlay Projects Ltd. Занимается управлением проектами более 25 лет как специалист-практик. Научный работник и преподаватель, участница научно-исследовательских программ. Член Совета Ассоциации управления проектами (APM), представляет APM в Совете делегатов IPMA (г. Райарш, Великобритания)

# В

чем разница между финансистом и инженером? В Великобритании мы могли бы спросить у них, считают ли они тоннель под Ла-Маншем успешным проектом. Говоря об одном и том же завершенном проекте, результатом которого является подводный тоннель от Англии до Франции, они дадут нам разные ответы: инженер сочтет тоннель блестящим образцом инженерной мысли, а проект — успешным, тогда как финансист отметит превышение затрат на строительство, лишние капиталовложения, долги и недостаточные доходы. Вероятнее всего, он воспримет проект как неудачный (фото 1).

Строительство тоннеля считают величайшим достижением инженерного искусства, но как проект оно было связано с превышением запланированного бюджета и времени. Кроме того, структура управления была

неудовлетворительной, подрядные контракты координировались неэффективно, финансовые расчеты и структуры не были четкими. Отсутствие защиты от несанкционированного доступа, которое не считалось проблемой и даже не рассматривалось как составная часть управления рисками, вызвало серьезные проблемы.

Каждый из нас может привести похожие и вполне убедительные примеры таких проектов. В их число входят построенный в Лондоне «Купол тысячелетия» (фото 2) и сверхзвуковой пассажирский авиалайнер «Конкорд». Следует уточнить: мы говорим не о тех проектах, которые, по общему мнению, являются неудачными и не достигли своих целей, а только о проектах, мнения о которых разделились, причем каждое из них можно обосновать. Как руководители проектов, мы должны позаботиться о том, чтобы наш следующий крупный проект не попал в этот список. Для предотвращения этого необходимо выяснить, во-первых, кто является заинтересованными сторонами в проекте, а во-вторых, чем руководствуется каждая заинтересованная сторона, определяя собственные критерии успеха.

Строительство «Купола тысячелетия» было частью подготовки к празднованию начала нового тысячелетия в 2000 г. По сути, существовало два проекта: первый — строительство «Купола» и обеспечение готовности всех сооружений и оборудования к концу 1999 г.; второй касался использования «Купола» в течение 2000 г. как экспоната для показа и как развлекательного центра. Назовем эти два проекта соответственно — «Строительство» и «Использование». Можно сказать о них следующее:

- создание «Купола» является выдающимся архитектурным достижением;
- его строительство было ограничено во времени; «Купол» был открыт вовремя, но бюджет был превышен, и планирование было неэффективным;
- использование «Купола» не было согласовано;
- оценка расходов была слишком оптимистичной;

ФОТО 1. ВХОД В ТОННель ПОД ЛА-МАНШЕМ



ФОТО 2. «КУПОЛ ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ» (ГРИНВИЧ, ЛОНДОН)



- цели были нечетко сформулированы;
- жизненный цикл проекта не рассматривался; было неясно, что делать с «Куполом» впоследствии.

Заинтересованные стороны играют ключевую роль в успехе проекта, и если они совместно не признают, что проект удался и его цели достигнуты, сомнения в этом останутся навсегда. Руководитель проекта должен управлять ожиданиями заинтересованных сторон, и нередко ему приходится добиваться компромисса между различными участниками проекта. Общей проблемой является различие ожиданий заказчика (частного лица или организации, которые оплачивают счета) и конечного пользователя в отношении результатов проекта. Примером может служить различие требований (например, касающихся стоимости, безопасности, страховых сборов и т. д.) со стороны родителя, покупающего первый автомобиль

для своего отпрыска, и со стороны самого начинающего водителя, желающего получить машину, обладающую определенными эксплуатационными характеристиками. Аналогично, пилот предпочитает вести самолет, обладающий определенными техническими качествами, достижение которых просто не укладывается в рамки бюджета органа, отвечающего за материально-техническое обеспечение.

Можно утверждать, что подобный анализ ожиданий входит в обязанности спонсора проекта. Так или иначе, на деле руководитель проекта «доблестно» приступает к его выполнению, не проведя оценку требований заинтересованных сторон к успеху проекта. Такая оценка выходит за рамки официальных требований и приводит к необходимости расстановки приоритетов, отражающих критически важные для каждой стороны факторы.

Могут возникнуть противоречия между критериями успеха в представлении каждой из заинтересованных сторон. Руководитель проекта должен ликвидировать эти противоречия и управлять ожиданиями сторон, не лишаясь доверия ни одной из них. Увязка

ключевых показателей эффективности проекта с критериями успеха обеспечивает ценную возможность отслеживания хода выполнения проекта. Нередко выбор конкретных ключевых показателей эффективности объясняется простотой сбора соответствующих данных или тем, что существует список, которому необходимо следовать. Идея, излагаемая в настоящей статье, заключается в том, что оценка хода выполнения проекта по показателям его успеха является наиболее адекватной, и в необходимости опираться на здравый смысл при выборе системы показателей. Дополнительное преимущество данного подхода: концентрация внимания на факторах успеха облегчает выявление значимых для проекта угроз и тем самым обеспечивает отправную точку для управления рисками и благоприятными возможностями (рис. 1).

Эти идеи не новы, и вы можете спросить, зачем в очередной раз их обсуждать. Цель этой статьи — напомнить о том, что важно для специалиста-практика в области управления проектами. Точное выполнение простых операций обычно приводит к лучшим результатам,

РИС. 1. ВЛИЯНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН НА ПРОЕКТ



чем проведение сложного анализа. Можно считать, что главной задачей руководителей проектов является уменьшение сложности. Мы работаем во времена, когда информационные технологии («лучшие друзья» руководителя проекта) дают нам возможность собирать множество данных относительно наших проектов, однако сбор сведений не должен подменять собой осознание наших истинных целей. Мы совершенствуем процессы выполнения проектов, и это добавляет ценность нашей деятельности, но для управления проектом требуется гораздо больше. Если процесс представляет собой решение абсолютно всех проблем, почему же тогда мы видим такое большое количество ярких и убедительных примеров неудачных проектов? Это служит нам напоминанием о личных качествах, которыми мы должны обладать как руководители проектов, осмысливая потребности, управляя ими и удовлетворяя их. Нужно более искусно использовать «золотой треугольник» ограниченных «стоимость – время – качество», «жонглируя» критическими факторами успеха (КФУ). На рис. 2 приведена схема, показывающая, каким образом соотношение этих критических факторов успеха отражается в треугольнике.

Этот рисунок также демонстрирует критически важную компетенцию, которой должны обладать руководители проектов — способность «жонглировать». Небольшой совет: жонглирование требует сосредоточения равного внимания на всех шарах. Если вы сконцентрируете внимание на одном из них больше, чем на других, вы уроните все шары!



Итак, в заключение следует отметить: как руководителям проектов, нам нужно понимать наиболее важные требования не только наших заказчиков, но и всех заинтересованных сторон проекта, и действовать в соответствии с ними. Наша задача заключается в том, чтобы уравнивать эти требования и управлять соответствующими группами, обеспечивая разрешение конфликтов и добиваясь наибольшего успеха проекта. На протяжении всего жизненного цикла проекта мы будем оценивать ход его реализации, анализируя выполнение этих требований как ключевых показателей эффективности, и управлять проектом таким образом, чтобы максимизировать наши шансы на успех.

*Перевод Г. Моисеенко.*

*Печатается с разрешения автора*