

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№2(66) июнь 2021

Главный редактор
ТОВБ АЛЕКСАНДР САМУИЛОВИЧ,
президент СОВНЕТ, экс-вице-президент и почетный член IPMA, ассессор IPMA,
CSPM (IPMA-B), доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»
tovb@grebennikov.ru



Заместитель главного редактора
ЦИПЕС ГРИГОРИЙ ЛЬВОВИЧ,
к. э. н., вице-президент СОВНЕТ,
главный консультант IBS, IPMA-PPMC, CSPM (IPMA-B),
доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»
gtsipes@ibs.ru



Заместитель главного редактора
ПОЛКОВНИКОВ АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ,
председатель правления СОВНЕТ, управляющий партнер группы компаний
«Проектная ПРАКТИКА», ассессор IPMA, CPD (IPMA-A), PMP PMI
apolkovnikov@pmppractice.ru



Учредитель и издатель:

ООО Издательский дом «Гребенников»
Член Российской ассоциации маркетинга
<http://www.grebennikov.ru>
Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ
<http://www.sovnet.ru>
Журнал «Управление проектами и программами» является официальным изданием СОВНЕТ

Редакция:

Руководитель редакции
Рубченко Лариса rubchenko@grebennikov.ru

Литературный редактор
Юдина Нина yudina@grebennikov.ru

Компьютерная верстка
Ермакова Ольга ermakova@grebennikov.ru

Адрес редакции:

127254, г. Москва, Огородный пр-д, д. 5, стр. 6, этаж мансарда,
оф. 511
Тел. (495) 147-31-10

Подписка:

podpiska@grebennikov.ru

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов.
Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях несут рекламодатели. Все права на материалы, опубликованные в номере, принадлежат журналу «Управление проектами и программами». Перепечатка материалов допускается только с письменного разрешения редакции. Редакция оставляет за собой право не вступать в переписку с авторами.
Тираж 920 экз. Цена договорная.
Издание зарегистрировано в Государственном комитете Российской Федерации по печати под номером ФС 77-24376 от 18 мая 2006 г.
ISSN 2075-1214

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС В КАТАЛОГАХ:
«РОСПЕЧАТЬ» — 85027; «ПРЕССА РОССИИ» — 12030

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

Бабаев Игбал Алиджан оглы



Азербайджан
Основатель и президент AzPMA,
Первый ассессор IPMA,
д. т. н.

president@ipma.az

Бурков Владимир Николаевич



Россия
Первый ассессор IPMA,
д. т. н., проф., академик
РАЕН.

vlab17@bk.ru

Бушуев Сергей Дмитриевич



Украина
Основатель
и президент УКРНЕТ,
Первый ассессор IPMA,
засл. деятель науки
и техники Украины,
д. т. н., проф.

upma@upma.kiev.ua

Гаркуша Наталья Сергеевна



Россия
Д. пед. н., проф., СРМ
(IPMA-C), директор
Агентства проектного
управления Финансового
университета при
Правительстве РФ

garnatalya@mail.ru

Гельруд Яков Давидович



Россия
Директор научно-образовательного
центра ЮУрГУ, д. т. н.

gelrud@mail.ru

Дорожкин Владимир Романович



Россия
Д. э. н.,
проф., СРМА (IPMA-D),
член-корреспондент
МАИЭС.

vorccs@comch.ru

Серов Виктор Михайлович



Россия
Завкафедрой ГУУ,
д. э. н., проф.

ibsup@inbox.ru

Котляревская Ирина Васильевна



Россия
Завкафедрой УрФУ
имени Б.Н. Ельцина,
д. э. н., проф.

km@mail.ustu.ru

Неизвестный Сергей Иванович



Россия
Профессор Финансового
университета при
Правительстве Российской
Федерации, CPD (IPMA-A), д. т. н.

sergey@neizvestny.com

Позняков Вячеслав Викторович



Россия
Вице-президент
СОВНЕТ, Первый
ассессор IPMA, д. т. н.,
проф., академик
МАИЭС.

vpozniakov@ihome.ru

Титаренко Борис Петрович



Россия
Академик РАЕН, СРМ
(IPMA-C), д. т. н., проф.

boristitarenko@mail.ru

Романова Мария Вячеславовна



Россия
Президент Московского
отделения PMI, CSPM
(IPMA-B), к. э. н., доцент.

mr@guu.ru

Савченко Людмила Ивановна



Казахстан
Вице-президент
KazAPM,
CSPM (IPMA-B), к. э. н.

prom@intelsoft.kz

Pieter Steyn



Южная Африка
Президент APMSA,
член PMSA, Ms, MBA,
PE, проф.

phian@cranefield.ac.za

Frank T. Anbari



США
PhD, MBA, MS, PE,
PMP PMI.

anbarif@aol.com

Christophe N. Bredillet



Франция
Бывший вице-президент AFITEP
(Франция), проф., PhD,
MBA, CPD, CMP IPMA.

christophe_bredillet@wanadoo.fr

Alfonso Bucero



Испания
Президент отделения
PMI в Барселоне, PMP,
член PMI, AEIPRO
(Испания), IPMA.

alfonso.bucero@abucero.com

Hiroshi Tanaka



Япония
PhD, профессор управления
проектами, советник и бывший президент JPMF.

hirojpmf@wta.att.ne.jp

Paul Dinsmore



Бразилия
Директор PMIEF, AMP,
BSEE, PMI Fellow.

dinsmore@amcham.com.br

Morten Fangel



Дания
Основатель и директор
DPMA, почетный член
IPMA, Первый ассессор
IPMA, MSc, PhD.

morten@fangel.dk

David Frame



США
Директор PMI, проф.,
PhD, PMP PMI.

davidson.frame@umtweb.edu

Qian Fupei



Китай
Основатель PMRC,
председатель CCB,
Первый ассессор IPMA.

qianfp@nwpu.edu.cn

Golenko-Ginzburg Dimitri



Израиль
Проф., DSC, Ma, PhD,
иностраный член
РАЕН, почетный член
СОВНЕТ.

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

Ali Jaafari



Австралия
ME, MSc, PhD.

ali_j2@yahoo.com

Adesh Jain



Индия
Основатель и почетный президент PMA
(Индия), Первый ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

Peter W.G. Morris



Великобритания
Экс-председатель
и вице-президент,
почетный член APM UK,
зампредседателя
IPMA, проф.

pwmorris@netcomuk.co.uk

David L. Pells



США
Основатель и бывший
руководитель GPMF,
член ASAPM (США),
почетный член
СОВНЕТ, Bs, MBA.

pells@sbcglobal.net

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Главной темой этого номера стали гибкие подходы к управлению проектами, и это совсем не случайно. Еще недавно многие из нас воспринимали эти подходы как дань моде, что было отчасти справедливо, но, как показали события последнего года, эта мода оказалась очень своевременной. Сегодня способность организации адаптироваться к новым, быстро меняющимся обстоятельствам стала одним из важнейших условий ее эффективности и даже выживания. Компании, освоившие эти подходы, оказались более подготовленными к резко возросшей неопределенности и турбулентности в экономике, в бизнесе, в проектах, но даже им приходится искать и создавать решения, в наибольшей степени соответствующие особенностям именно их проектов. Идет активное накопление опыта применения гибких и гибридных подходов к управлению, осмысление этого опыта и перевод его в новые методики и инструменты. Несколько таких работ мы представляем вашему вниманию в этом номере.

Открывает номер статья российских авторов П. Азгальдова, С. Кречетова и С. Малоземова «Тренинг проектов в промышленности: разработка и применение гибридного метода проектного управления», посвященная новым управленческим методам. Статья помещена в рубрику «Теория и методология», но и практики найдут в ней много интересного. Речь идет об инструментах методической и организационной поддержки программы проектов, выполняющейся в условиях высокой неопределенности и географической разбросанности. Ключевым элементом этого подхода является подключение на постоянной основе к работе проектных команд профессионально подготовленных специалистов по гибкому управлению (трекеров). Еще одним принципиально важным решением стало использование «цепочки помощи» — механизма быстрой эскалации и принятия решений по вопросам, выходящим за рамки компетенции проектных команд, как, например, выделение дополнительных ресурсов или изменение сроков решения проектных задач. Авторы отмечают, что предлагаемый подход кроме повышения

управляемости проекта дает и важные дополнительные эффекты, такие как создание благоприятных условий для накопления знаний и применения извлеченных уроков.

В рубрике «Теория и методология» вы также найдете статью Э. Миранды «Планирование при использовании гибкого подхода». Автор отмечает, что при использовании гибких подходов план так же необходим, как и в традиционных проектах, но он должен отражать не конкретные задачи проекта, а только стратегию его реализации, т.е. цели, эффекты и состояния, через которые должен пройти проект. Естественным форматом представления такого плана является традиционный план по вехам, задающий относительно стабильный каркас проекта и позволяющий команде избежать бесконечных переходов от одной итерации к другой. Методика планирования, рассматриваемая в статье, предлагает проводить приоритизацию новых или невыполненных задач не в коротких циклах разработки исходя из соображений владельца продукта или команды проекта, а в соответствии с планом по вехам. Особое внимание автор уделяет тому, каким должен быть план по вехам, чтобы сохранить преимущества гибкой разработки и обеспечить при этом прозрачность и предсказуемость проекта. В этом номере публикуется первая часть статьи, в которой дается общее описание подхода и структуры методической гибкой разработки по вехам (MDAX). Продолжение статьи будет опубликовано в следующем номере журнала.

Теме совместного использования классических и гибких подходов посвящена и статья Д. Степанова «Применение принципов agile в проектах имплементации ERP-систем на основе каскадной методологии внедрения», помещенная в рубрику «Опыт и практика». Отмечая, что некоторые элементы гибких подходов давно и успешно применяются в рамках водопадной модели внедрения ERP-систем, автор тем не менее считает, что возможности гибридизации в подобных проектах используются недостаточно и имеют значительный потенциал. Среди таких возможностей

в статье рассматривается ранняя демонстрация продукта пользователю, миграция данных в систему намного раньше ее запуска, распределенный во времени перенос готовых программ в продуктивную среду и др. По мнению автора, такой подход позволит снизить уровень неопределенности в ERP-проектах, сохранив водопадную модель как основу их жизненного цикла.

Еще один материал, имеющий прямое отношение к гибким методам управления, вы можете найти в рубрике «Авторский взгляд». Б. Прието в своей статье «Принятие решений в условиях неопределенности» утверждает, что даже в не слишком сложных проектах традиционные методы управления далеко не всегда оказываются эффективными. В условиях неопределенности, т.е. неизвестного будущего со столь же неизвестными последствиями для проекта, необходимо иметь возможность вносить изменения в ранее принятые решения, если этого требуют обстоятельства, и чем выше в проекте уровень неопределенности, тем ниже будет эффективность шаблонных решений. Важнейшим фактором повышения качества принимаемых решений в этих условиях, по мнению автора, является осознанность — способность полностью погружаться в ситуацию и спокойно реагировать на происходящие события. Участникам проекта следует принять существование неопределенности и избегать безусловного следования догмам проектного управления. Еще одной важной особенностью подобных проектов является необходимость особой атмосферы в команде проекта — открытости, взаимного доверия, обмена знаниями, поощрения обсуждений и споров, делегирования полномочий, обучения на ошибках.

Тема человеческого фактора поднимается и в статье канадского специалиста А. Алайв «Токсичный член команды или эффективный исполнитель?», также опубликованной в рубрике «Авторский взгляд». Для автора статьи токсичным является человек, не разделяющий и не уважающий ценности команды. Проявления токсичности весьма разнообразны — от демонстрации при каждом удобном случае своего превосходства

до отказа брать на себя ответственность. Токсичное поведение вредит проекту, такие люди не очень приятны в общении, но должны ли мы отказываться от них? Автор статьи утверждает, что токсичное поведение можно и нужно корректировать, но методы коррекции должны выбираться индивидуально и учитывать причины негативных настроений. Причины эти могут быть различными: переоценка собственной значимости, опасение неудачи, потеря интереса, но во всех случаях следует помнить, что полезность этих людей для проекта может оказаться очень существенной, поэтому никогда не обвиняйте их и не называйте их токсичными — это самый короткий путь к разрыву. В статье даются рекомендации, как помочь таким сотрудникам реализовать свой потенциал в проекте и в организации. Данный подход к налаживанию продуктивного сотрудничества требует от руководителя проекта определенных навыков, терпения и настойчивости, и это уже вопрос его лидерской компетентности.

Каким должен быть лидер проекта, как увеличить эффективность выполнения лидерских функций — этим вопросам посвящена статья А. Лариос «Развитие этического аспекта лидерства и устав святого Бенедикта». Автор обращается к источнику периода раннего Средневековья, тем не менее мы поместили статью в рубрику «Новые идеи». Этические ценности неподвластны времени. Многие концепции этого документа актуальны и сегодня, как и 1500 лет назад, хотя в современном контексте они характеризуются меньшей жесткостью. Лидерство является одной из ключевых тем бенедиктинской модели управления, включающей практику принятия решений через обсуждения, скромность и соблюдение установленных правил, демонстрацию уважения друг к другу и послушание. Культивирование ценностей святого Бенедикта создает прочную этическую основу лидерства, и это остается неизменным на протяжении многих столетий, а содержание устава дает множество полезных идей для построения эффективного процесса совершенствования лидерства и в современной организации.

Еще один аспект лидерства анализируется в статье Д. Далчера «Размышления о руководстве деятельностью организации: движение к лучшему будущему», также публикуемой в рубрике «Новые идеи». По мнению автора, в исключительно тяжелых условиях пандемии многие лидеры оказались несостоятельными, а общество перестало верить в лидеров-одиночек. Существующие догмы лидерства доказали свою неэффективность, и это потребовало серьезных сдвигов в системах руководства деятельностью организации. Неудачи лидеров могут и должны компенсироваться сильными системами руководства, но в новых условиях эти системы также теряют эффективность. Это относится и к системам управления проектной деятельностью, традиционно сфокусированным на структурно или процессно ориентированном подходе. Автор отмечает необходимость включать в рамки систем руководства существенно более широкий контекст проектной деятельности — цели, знания, поведение людей в проектах. Возможно, настало время и для более серьезных сдвигов в концепции руководства, например, переориентации модели руководства с собственников на здоровье и устойчивость организации.

Одним из важных элементов таких систем руководства должны быть процессы определения и пересмотра целей и ключевых результатов

организации. Возможный подход к построению таких процессов представлен в книге «Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению OKR», рецензию на которую вы можете найти в рубрике «Книжное обозрение». Как отмечают авторы книги П. Нивен и Б. Ламорт, ее задача — представить новые рекомендации по внедрению этой методики и ее использованию в качестве инструмента управления.

Как всегда, завершая номер, мы знакомим вас с прошедшими и приближающимися событиями в мире управления проектами. Среди них обновление базового стандарта по управлению проектами ISO 21502:2020, публикация результатов исследования Проектной Ассоциации в области коммуникационных компетенций, проведение онлайн-конференции «Неделя риск-менеджмента — 2021», анонсы предстоящих конкурсов и конференций.

В заключение хочу еще раз напомнить о важнейшем событии 2021 г. — 32-м Всемирном конгрессе IPMA под девизом «Проектное управление в эпоху цифровой трансформации», который состоится 21–23 сентября. У вас еще есть возможность представить свой доклад, сроки подачи докладов продлены. Конечно, мы будем рады видеть всех вас на основной площадке конгресса в г. Санкт-Петербурге и на его многочисленных онлайн-мероприятиях.

*Г.Л. Цунес,
заместитель главного редактора.*

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

ТРЕКИНГ ПРОЕКТОВ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ ГИБРИДНОГО МЕТОДА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассматриваются разработка и применение гибридного подхода к управлению проектами «Трекинг проектов» в Топливной компании «ТВЭЛ» Госкорпорации «Росатом». Авторы подробно описывают инструменты трекинга проектов, практические аспекты его применения для проектов программы «Аддитивные технологии», извлеченные уроки и дают необходимые рекомендации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проект, управление проектами, трекинг проектов, гибкое управление, гибридное управление



Азгальдов Павел Эрикович — директор департамента стратегического развития АО «ТВЭЛ». Стратег с 15-летним опытом работы в частном секторе США и РФ и на госслужбе, имеет успешный опыт разработки стратегий для запуска бизнеса и повышения операционной эффективности (г. Москва)



Кречетов Станислав Дмитриевич — лид-трекер промышленных проектов, основатель инновационного хаба Госкорпорации «Росатом», опыт реализации промышленных проектов — более 15 лет, применения agile-методологии — десять лет (г. Москва)



Малоземов Сергей Николаевич — СРМ(IPMA-C), ICAgile Certified Professional, руководитель направления по развитию интеграторов и проектному управлению АО «ТВЭЛ», победитель конкурса «Проектный руководитель — 2019» (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время проектное управление стало важной частью системы менеджмента для большинства успешных компаний. По данным современных исследований [2], внедрение проектного управления позволяет организациям значительно повысить удовлетворенность заказчиков и клиентов, увеличить число проектов, выполненных в установленные сроки и с экономией бюджета, обеспечить реализацию стратегии за счет формирования ее связи с проектами.

Разработка и применение многих новых инструментов проектного управления исторически осуществлялись в крупных высокотехнологичных компаниях и при реализации мегапроектов [3, 4]. Значительный опыт проектного управления накоплен в атомной отрасли. Каждый год в ней реализуются сотни проектов по различным темам, разных по объему и сложности, что способствует постоянному развитию корпоративной системы управления проектами, адаптации и применению современных управленческих подходов [14].

Например, в 2016 г. в отрасли были впервые использованы гибкие подходы к управлению проектом по оптимизации компоновки ядерного острова АЭС «Ханхикиви-1» в рамках концептуального проектирования [10]. Были сформированы пять команд экспертов, активно взаимодействующих с представителями финского заказчика, применялись плоская структура управления, оперативное реагирование на изменения и принятие решений, инструменты Scrum. Все это позволило снизить объем зданий ядерного острова на 26% без снижения надежности и безопасности АЭС. Положительный экономический эффект от работы agile-команд составил около 11 млрд руб. [11]. Извлеченные уроки первого применения agile в атомной отрасли обеспечили возможность использования гибких подходов в других проектах Госкорпорации «Росатом».

Еще одним ярким примером внедрения новых управленческих подходов в отраслевой практике стало применение трекинга команд в рамках работы бизнес-акселератора, созданного на базе Топливной компании «Росатома» «ТВЭЛ» в 2018 г. для быстрой проверки внутренних идей новых продуктов и стартапов. Такой вид трекинга представляет собой индивидуальную работу с командой для обеспечения масштабирования проекта / стартапа, поиска ценности продукта, устранения узких мест и исключения ошибок команды. Трекинг включает ряд инструментов, которые помогают достигать поставленных целей, например: трекшн-митинги (регулярные встречи), HADI-циклы (инструмент для быстрой проверки гипотез через действие), юнит-экономику (под юнитом понимается базовая единица, генерирующая доход) и др. Данная методология уже в конце 2018 г. позволила проектам получить более чем на 3 млрд руб. клиентских договоров и сформировать портфель продаж на 300 млн руб., а также сократить расходы на прототипирование более чем на 200 млн руб.

Накопленный опыт, масштаб и уровень сложности отраслевых задач способствуют формированию

уникальной среды для создания и совершенствования новых методов проектного управления.

1. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Согласно стратегии Госкорпорации «Росатом» выручка от новых направлений бизнеса к 2030 г. должна составлять не менее 40% от общей выручки. Одним из новых направлений являются аддитивные технологии. Для их развития в структуре Топливного дивизиона Госкорпорации «Росатом» сформирован единый отраслевой интегратор¹, разработана и утверждена стратегическая программа по аддитивным технологиям для решения следующих задач:

- создание производства металлических и иных 3D-принтеров;
- создание материалов для аддитивного производства;
- создание цифровой платформы для цифрового проектирования и производства;
- оказание инженеринговых услуг и услуг 3D-печати, разработка комплексного программного обеспечения.

Для решения поставленных задач были запущены 16 проектов на разных предприятиях отрасли, территориально располагающихся в разных регионах от Москвы до Екатеринбурга. Приведем несколько примеров:

- создание первого отраслевого центра аддитивных технологий на базе отечественных технологий и оборудования [13];
- создание опытно-промышленной установки для производства порошков металлических сплавов методом газового распыления [4];
- исследование влияния пучковой энергии на свойства материалов.

Общий объем инвестиций в проекты на 2020 г. составлял более 1,1 млрд руб. Заказчиком проектов выступал интегратор.

Очевидной стала потребность в применении методов проектного управления, способных

¹ Организация Госкорпорации «Росатом», отвечающая за развитие нового направления бизнеса. — Прим. авт.

обеспечить успешную реализацию проектов и дополнить имеющиеся проектные подходы на уровне интегратора, производственных предприятий в сложившихся условиях. Среди этих условий:

- одновременная реализация большого количества проектов с амбициозными целями;
- работа с новыми технологиями на новых для «Росатома» рынках;
- большое количество заинтересованных сторон, распределенные команды, сложная структура управления;
- значительные различия по составу работ, типам проектов (НИОКР, строительные, IT-проекты) и стадиям реализации;
- высокая важность реализации проектов для Госкорпорации «Росатом»;
- наличие уникальных экспертов, задействованных в решении большого количества задач одновременно;
- различный уровень зрелости проектного управления организаций — участниц проектов.

2. ВЫБОР МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В первую очередь был решен методологический вопрос по выбору наиболее подходящих подходов, методов и инструментов проектного управления. В соответствии с одной из широко распространенных классификаций все методы проектного управления делятся на классические, гибкие и гибридные [9].

Классические (водопадные) методы проектного управления предполагают последовательное выполнение всех этапов жизненного цикла проекта, требуют детального планирования и учета всех требований на ранних этапах. Гибкие (agile) методы управления проектами нацелены на проведение быстрых изменений и адаптацию разрабатываемых продуктов к потребностям заказчиков и клиентов. Работающий продукт является отражением гибких подходов, т.к. фокус в работе

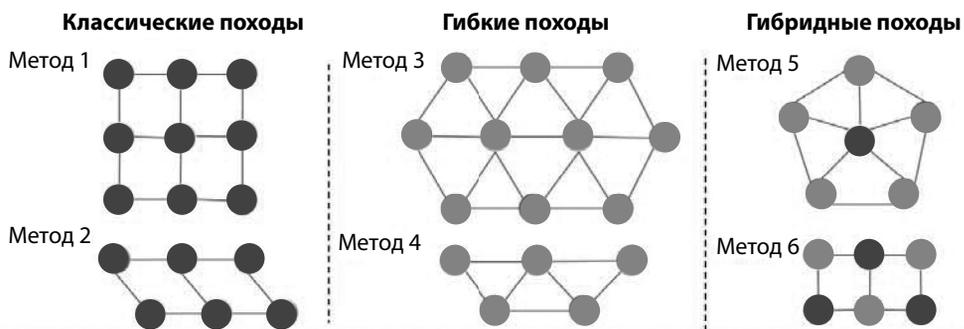
делается на непосредственное взаимодействие участников проектов [15]. При этом применение гибких методов не подходит, например, для проектов, где изменения на поздних этапах нецелесообразны или задачи проекта в значительной степени регламентированы. Гибкие методы часто критикуют за отсутствие долгосрочного планирования, полноценного механизма управления требованиями и некомфортный режим работы для специалистов экспертного уровня.

Гибридные методы призваны сочетать инструменты классического и гибкого управления проектами, нивелируя недостатки этих подходов. Гибридная методология находится на стадии становления, и пока не существует признанных широким кругом профессионалов решений, четкого определения и точных границ состава и содержания гибридных методов. Ряд специалистов в качестве гибридных рассматривают PRINCE2 Agile, P3.Express, а также «Гибридный» манифест» [17].

Поскольку ни один из рассмотренных методов не позволял быстро обеспечить необходимый уровень проектного управления в текущих условиях ввиду высокой сложности и неопределенности, потребовалась разработка собственного гибридного метода проектного управления на основе передовой практики атомной отрасли. После анализа рекомендаций по созданию и выбору гибридных подходов [1, 6, 18] была разработана последовательность этапов для отбора подходящих методов проектного управления (рис. 1). Основная идея заключалась в рассмотрении любого сложившегося метода проектного управления как системы взаимосвязанных элементов, формировании массива элементов из различных методов, их группировке по отдельным признакам. В конечном итоге это должно было позволить быстро «собрать» систему элементов в соответствии с заданными условиями и получить необходимый метод проектного управления. К заданным (внешним) условиям можно отнести стратегию компании, критерии успешности проекта, факторы его сложности [7], проектные риски, необходимые трудозатраты / компетенции, влияние на команду [16] и т.д.

Рис. 1. Последовательность формирования методов проектного управления

1. Рассматриваем существующие подходы и методы проектного управления



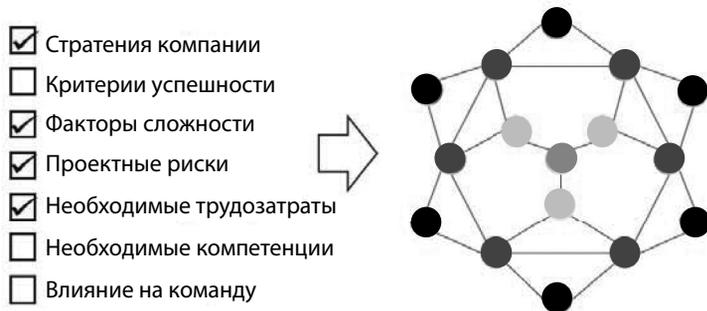
2. Выделяем элементы проектного управления



3. Группируем элементы проектного управления по четырем корзинам



4. Формируем новый метод управления для конкретного проекта / группы проектов



В качестве исходных данных (этап 1 на рис. 1) были выбраны проверенные отраслевой практикой методы и инструменты трекинга, классических и agile-подходов. Корректное применение данной последовательности обеспечивает методолог проектного управления, понимающий специфику применения и взаимное влияние всех элементов.

3. ТРЕКИНГ ПРОЕКТОВ

Перед началом работы с проектами мы определили базовые принципы и договоренности, которым должны следовать все участники 16 проектов по аддитивным технологиям:

- основной фокус на продукте и результатах проекта;
- максимальная вовлеченность заказчика;
- постоянные коммуникации с заинтересованными сторонами проекта;
- готовность к быстрым изменениям;
- работа в рамках установленных проектных ограничений.

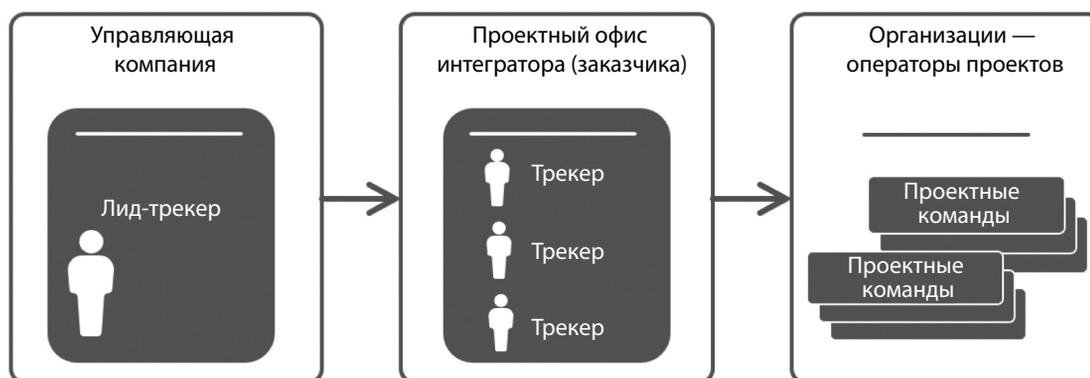
Роли руководителей проектов, как правило, выполняли сотрудники отраслевых предприятий, где эти проекты реализовывались. Подходы к проектному управлению на предприятиях часто различались и не всегда давали оптимальный результат, поэтому для обеспечения единообразия и реализации установленных принципов проектного управления на практике было принято решение создать роли трекера и лид-трекера. Трекер отвечал за поддержку процессов оперативного управления и мониторинг хода реализации проекта, выполнял организацию и фасилитацию встреч по проекту, вовлечение необходимых участников, оказывал помощь в выявлении и решении проблем проекта. Лид-трекер нес ответственность за методологическую поддержку трекеров и руководителей проектов. Он также выполнял первичную настройку процессов управления проектом, проводил обучение трекеров, предоставлял им обратную связь о выполнении

их функций, осуществлял мониторинг хода реализации проектов на верхнем уровне. На роль трекеров назначались сотрудники проектного офиса интегратора (заказчика), лид-трекеры выбирались из числа сотрудников управляющей компании, имеющих опыт и высокую квалификацию в управлении проектами (рис. 2). После определения ролей для трекеров было проведено обучение agile и трекингу стартапов, на котором лид-трекеры рассказали о практическом применении различных методик.

Работа с проектами началась с определения текущего состояния: после анализа имеющейся методологической документации верхнего уровня (паспортов проектов) лид-трекеры совместно с трекерами провели проблемные интервью с руководителями и командами проектов, в ходе которых изучали данные прошлых периодов, проблемы проекта, уточняли цели и текущий уровень их достижения, определяли передаваемую заказчику ценность. Для систематизации большого объема полученной информации и выделения наиболее важных аспектов применялась форма критериев проекта, содержащая около 30 различных показателей, в том числе:

- тип проекта;
- оператор проекта;
- стадия реализации;
- количество внешних исполнителей;
- бюджет проекта;
- срок реализации проекта;
- связи с другими проектами;
- отклонение по срокам;
- отклонение по стоимости;
- уровень рисков.

По результатам быстрого анализа были выявлены высокая степень неопределенности по задачам проектов, значительные риски срыва сроков и серьезное влияние рисков на показатели стратегической программы, поэтому было решено работать итерациями (спринтами) по одной неделе и фиксировать все, что происходит в проектах, на электронной доске задач. Доска задач велась трекером и содержала следующие колонки:

Рис. 2. Роли трекера и лид-трекера в структуре управления

«Задачи проекта», «Задачи на месяц», «Задачи на спринт (планируется)», «В работе», «Выполнено», «Проблемы проекта», «Решенные проблемы». Для каждой задачи фиксировались ответственный и срок решения. На каждом спринте выбиралась фокусная задача, решение которой приносило наибольшую ценность и являлось наиболее значимым для заказчика.

Для обсуждения достигнутых результатов и планов на следующую неделю по окончании каждого спринта проводился трекшн-митинг. В нем участвовали руководители и команды проекта, представители заказчика, трекер, представители функциональных служб (опционально, при наличии соответствующих вопросов) и лид-трекер (на начальных этапах). В рамках встречи руководитель проекта рассказывал о решенных за спринт задачах проекта и ставил задачи на следующий спринт. Трекер проекта организовывал встречу, выполнял функции модератора, фиксировал статус задач, запросы заинтересованных сторон, проблемы проекта, помогал руководителю проекта в планировании спринта. Длительность трекшн-митинга составляла один час.

Уточнение промежуточного статуса и решение оперативных проблемных вопросов по проекту

проходило в рамках встречи руководителя проекта с трекером один раз в неделю. Для обсуждения статуса ключевых задач, выявления рисков и отклонений по срокам и стоимости, разработке компенсирующих мероприятий один раз в две недели проводилась статус-встреча. В ней участвовали трекаеры, лид-трекаеры, руководители проектов и руководство компании (при необходимости). Вопросам ретроспективы уделялось внимание на статус-встрече и в рамках взаимодействия трекаеров и лид-трекаеров.

Для обеспечения реализации проектов в рамках установленных ограничений и снижения рисков отклонений по срокам применялась практика календарно-сетевое планирование. Поскольку для полноценного выполнения своих функций трекаер должен хорошо знать содержание проекта, именно в его функции входило сопровождение календарно-сетевой модели проекта, моделирование различных сценариев его реализации и формирование графика критического пути. График критического пути проекта обсуждался на трекшн-митингах и уточнялся на встречах руководителя проекта с трекаером.

Поскольку наша деятельность осуществлялась в большой корпоративной структуре, часть

возникающих вопросов не могла быть решена руководителями проектов или трекерами и требовала быстрой эскалации на более высокий уровень. Для решения таких вопросов по проектам была создана цепочка помощи — механизм, включающий специально созданный экспертный коллегиальный орган, состоящий из руководителей функциональных служб организации. Цепочка помощи позволяла обеспечить проект необходимыми дополнительными ресурсами, директивно изменить очередность решения проектных задач в программе, методологически поддержать процесс решения проблем. Подобные инструменты ранее нашли свое применение в рамках производственной системы «Росатома» [12], в нашем случае этот механизм использовался для проектов.

Таким образом, мы применяли комбинацию элементов проектного управления (см. таблицу), выбор которых осуществлялся в основном на основе текущих потребностей (задач), обеспечения базовых принципов проектного управления, доступных ресурсов и минимальных трудозатрат.

Новый гибридный метод проектного управления мы назвали «Трекинг проектов» (рис. 3). При необходимости его можно дополнять новыми элементами проектного управления. Кроме того, может быть скорректирована длина спринта, продолжительность и частота проведения встреч, выбрана собственная платформа для ведения доски задач. Трекинг проектов помогает в решении широкого круга задач проектного управления, от мониторинга и предоставления необходимой квалифицированной помощи руководителям проектов до повышения дисциплины участников проекта и обеспечения детального контроля. Как правило, он носит временный характер: лид-трекер подключается к проекту на начальных этапах (на один-два месяца) в случае отсутствия у участников проекта опыта применения данного метода; трекер активно работает с участниками проекта на протяжении трех-шести месяцев, далее — по запросу.

4. РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ТРЕКИНГА ПРОЕКТОВ

Опыт применения трекинга проектов дал следующие положительные результаты:

- ускорение решения проектных задач и проблемных вопросов, процессов согласования;
- повышение качества коммуникаций и эффективности взаимодействия по проекту, вовлечение заказчика и представителей функциональных служб в его реализацию;
- проведение быстрого анализа альтернатив, выявление рисков проекта на ранних этапах и управление ими, оперативное принятие управленческих решений по проекту.

Были протестированы две модели размещения трекеров: в проектном офисе заказчика (интегратора) и внешнем поддерживающем проектом офисе. Первый вариант позволяет вовлечь заказчика в реализацию проектов и получать от его представителей регулярную помощь в решении проблем проекта. Заказчику, в свою очередь, предоставляется актуальная и достоверная информация о ходе реализации проекта. При этом требуется выделить трекеров в структуре заказчика (одного на три-пять проектов), провести обучение, временно привлечь лид-трекера.

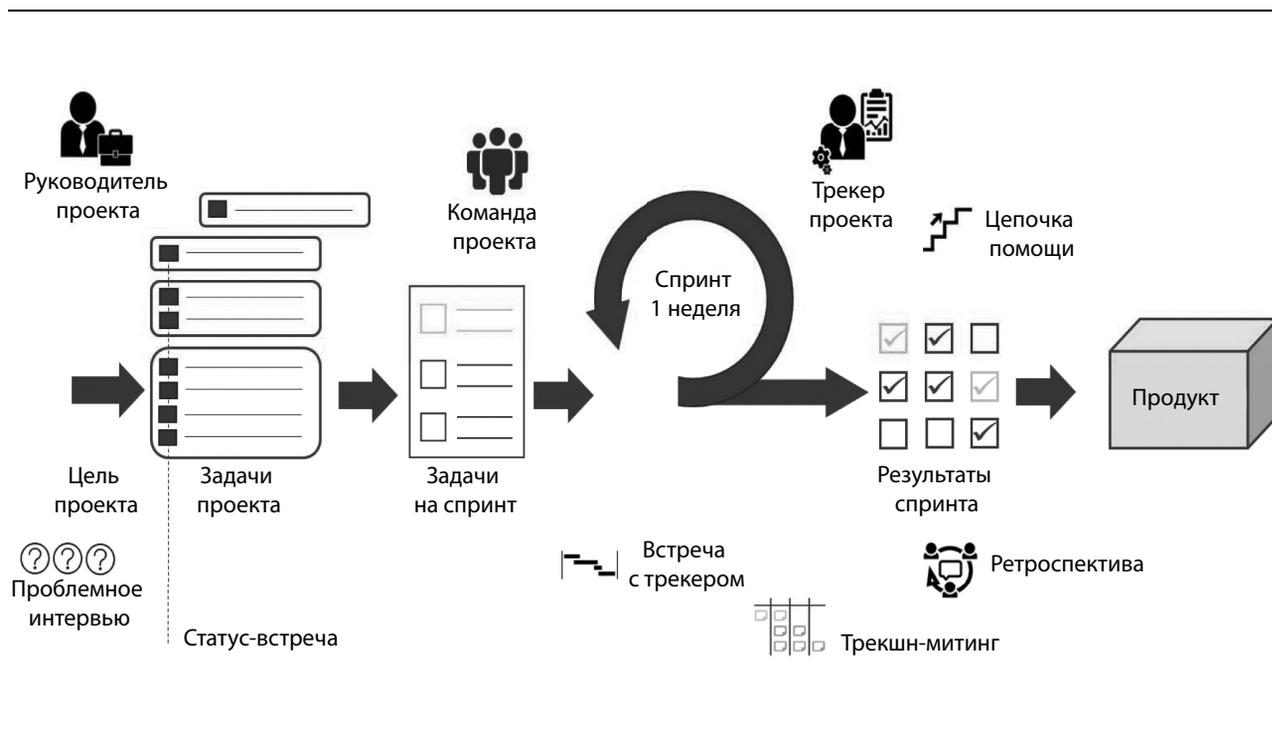
Размещение трекеров во внешнем проектом офисе (с возможностью распределения по различным проектам компании) обеспечивает наличие у них накопленных знаний по различным проектам, возможность непредвзятого взгляда на эти проекты, снятие части административной нагрузки с участников проектов. Недостатки данной модели: необходимость включения в проект внешнего трекера (возможно недоверие, непонимание со стороны других участников), выделение времени на его погружение в контекст и содержание проекта, значительная стоимость оплаты труда высококвалифицированных трекеров.

Каждая из представленных моделей организации трекинга проектов может быть эффективной в зависимости от внешних условий, потребностей

Таблица. Пример группировки элементов

| Название элемента | Исходный подход (метод) | Группа элементов |
|--------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Проблемное интервью | Трекинг | Встречи |
| Форма критериев проектов | Классические | Документы |
| Паспорт проекта | | |
| Работа недельными спринтами | Гибкие (Scrum) | Практика |
| Роль трекера (лид-трекера) | Трекинг | Роли |
| Роль руководителя проекта | Классические | |
| Доска задач | Гибкие (канбан) | Практика |
| График критического пути | Классические | Документы |
| Календарно-сетевая модель | | |
| Трекшн-митинг | Трекинг | Встречи |
| Встреча с трекером | | |
| Статус-встреча / ретроспектива | Классические / гибкие (Scrum) | |
| Цепочка помощи | Гибкие (Lean) | Практика |

Рис. 3. Схема трекинга проектов



заказчика и руководителя проекта, а также доступных ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Очевидно, что трекинг проектов способствует развитию процессов управления знаниями, поскольку в проектах появляется дополнительный

участник, заинтересованный в накоплении и применении извлеченных уроков. Эти уроки могут служить для трекера мощным инструментом повышения уровня экспертных знаний.

Таким образом, трекинг имеет значительные перспективы для управления проектами с высокой степенью неопределенности, быстрыми изменениями, значительным числом участников и амбициозными целями в корпоративной среде.

ИСТОЧНИКИ

1. Алферов П. Будущее проектной методологии: от классификации к профилям. — <https://pmmagazine.ru/articles/budushhee-proektnoj-metodologii-ot-klassifikacii-k-profiljam/>.
2. Алферов П. Эффект от внедрения проектного управления. Исследования и выводы. — <https://docplayer.ru/45063572-Effekt-ot-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-issledovaniya-i-vyvody-pavel-alferov.html>.
3. Артемов Е.Т. Советский атомный проект в системе «командной экономики». — <https://journals.openedition.org/monderusse/8006>.
4. Интервью с создателями российской установки «Капля» по производству металлических порошков для 3D-печати. — <https://centrotech.ru/intervyu-s-sozdateljami-rossijskoj-ustanovki-kaplya-po-proizvodstvu-metallicheskih-poroshkov-dlya-3d-pechati/>.
5. История управления проектами. — <https://pmppractice.ru/knowledgebase/managment/history/>.
6. Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами. — <http://pmwebinars.ru/wp-content/uploads/2013/07/Nabor-instrumentov-dlya-upravleniya-proektami.pdf>.
7. Модель сложности. Результаты экспертной фокус-группы. — <https://www.isopm.ru/mneniya/vesna/model-slozhnosti-rezultaty-ekspertnoj-fokus-gruppy/>.
8. О Росатоме. — <https://www.rosatom.ru/about/>.
9. Павлов А. Энциклопедия гибридных методов управления качеством. — <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/entsiklopediya-gibridnykh-metodov-upravleniya/>.
10. Парамонов Д., Фунтов В., Малоземов С., Прусова Ж. Agile в проектировании: эффективнее, дешевле, безопаснее. — <https://atomicexpert.com/agile-mathod-v-proectirovanii>.
11. Программа капитальных вложений Росатома на 2017 год была выполнена на 100%. — <https://rosatom.ru/journalist/news/programma-kapitalnykh-vlozheniy-rosatoma-na-2017-god-byla-vypolnena-na-100/>.
12. Производственная система «Росатома». — <https://rosatom.ru/about/system/>.
13. Росатом открыл первый центр аддитивных технологий. — <https://rosatom.ru/journalist/news/rosatom-otkryl-pervyy-tsentr-additivnykh-tekhnologiy/>.
14. Школа управления проектами Росатома: эффективное развитие компетенций сотрудников. — <http://www.up-pro.ru/library/project-management/project/rosatom-shkola.html>.
15. Agile-манифест разработки программного обеспечения. — <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html>.
16. Andreev V.V., Malozemov S.N. *Development of an Algorithm for Selecting the Optimal Set of Tools and Techniques for Agile Project Management in Industry and Engineering.* — http://ceur-ws.org/Vol-2763/CPT2020_paper_s2-3.pdf.
17. *Hybrid Project Management Manifesto.* — <https://www.binfire.com/hybrid-project-management-manifesto/>.
18. Mikulenas G., Butleris R., Nemuraite L. *An Approach for the Metamodel of the Framework for a Partial Agile Method Adaptation.* — https://www.researchgate.net/publication/266604925_An_approach_for_the_metamodel_of_the_framework_for_a_partial_agile_method_adaptation_proektami.pdf.

Подписаться — просто!

Для оформления подписки внимательно заполните счет-заказ, отметив названия и количество изданий, а также реквизиты вашей организации

1

Отметьте названия и количество журналов

Более подробно об изданиях вы можете узнать на сайте Издательского дома «Гребенников»: www.grebennikoff.ru
Действует гибкая система скидок

| | Цена на полугодие | Количество |
|--|----------------------|------------|
| Управление персоналом: | | |
| Мотивация и оплата труда | 11 000 | _____ |
| Управление развитием персонала | 11 000 | _____ |
| Маркетинг и продажи: | | |
| Маркетинг и маркетинговые исследования | 11 000 | _____ |
| Управление продажами | 11 000 | _____ |
| Бренд-менеджмент | 11 000 | _____ |
| Интернет-маркетинг | 11 000 | _____ |
| Маркетинговые коммуникации | 11 000 | _____ |
| Реклама. Теория и практика | 11 000 | _____ |
| Менеджмент: | | |
| Менеджмент сегодня | 11 000 | _____ |
| Управление проектами и программами | 11 000 | _____ |
| Логистика сегодня | 11 000 | _____ |
| Управление финансами: | | |
| Управление финансовыми рисками | 11 000 | _____ |

2

Укажите реквизиты вашей компании

Платательщик: _____

Адрес юридический: _____

ИНН / КПП: _____

Адрес для доставки: _____

Контактное лицо: _____ Телефон: _____

3

**Отправьте заявку по адресу mail@grebennikov.ru
Наш менеджер свяжется с вами**

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ГИБКОГО ПОДХОДА (ЧАСТЬ 1)

Статья посвящена планированию при реализации проектов с использованием методики гибкой разработки по вехам (MDAX). В первой части статьи автор рассказывает, как должно осуществляться планирование по вехам (в отличие от планирования по задачам), объясняет, как определить рамки решения еще не определенных задач, связанных с вехами, а также дает подробное описание структуры методики — соответствующих ролей, операций, совещаний и артефактов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: гибкая методология, стратегия проекта, планирование, команда проекта, планирование по вехам, гибкая разработка по вехам, MDAX, итерации

ВВЕДЕНИЕ

Любая команда или группа команд независимо от того, какую методологию она использует, традиционную или гибкую, и над проектом какого масштаба или значения она работает, должна понимать, что ей нужно выполнить, и направлять усилия каждого члена команды таким образом, чтобы получить желаемый результат. Обычно для этого необходимо создать:

- видение того, как должен выглядеть конечный продукт с точки зрения пользователя и что он должен представлять собой технически;
- стратегию работы;
- график с датами ключевых событий, таких как конференции, выход сообщений для прессы, интеграция основных возможностей продукта, достижение целевых показателей эффективности, масштаба или вовлечения участников [1].

Стратегия работы вместе с ключевыми датами составляет общий / стратегический план проекта. Без такого плана участники проекта не будут знать, что делать дальше, а заинтересованные стороны — чего и когда ожидать. М. Кон, например,

Миранда Эдуардо — Ph.D., PMP, ассоциированный профессор Университета Карнеги — Меллона, преподаватель курсов по управлению проектами и гибкой разработке программного обеспечения на магистерской программе по программной инженерии, преподаватель бизнес-школы Теппера, старший член IEEE. Автор ряда публикаций, в том числе книги *Running the Successful Hi-Tech Project Office* (г. Питсбург, США)

предлагает создавать планы выпусков, без которых команда будет бесконечно переходить от одной итерации к другой [2]. А. Кокберн — разрабатывать примерный план проекта, состоящий из карты проекта или набора историй и выпусков, — благодаря этому можно быть уверенными, что проект создаст адекватную ценность для бизнеса за адекватные деньги и адекватное время [3]. Дж. Хайсмит выступает за введение фазы размышлений, во время которой должен создаваться план выпуска на основе возможностей и/или функций продукта для реализации видения, а также план по волнам (или по вехам), охватывающий несколько итераций, используемый для синхронизации и интеграции [4].

Также можно применять масштабируемую структуру гибкой разработки [5, 6], планирование инкремента программы, когда все команды (и по возможности все их члены) участвуют в совещании по планированию инкремента, на котором они совместно создают план и берут на себя определенные обязательства. В процессе этой работы они с помощью дорожной карты и за счет того, что обладают единым видением, вместе определяют способы достижения установленных целей.

Общим для всех этих подходов является то, что в ходе совместного планирования команда определяет не задачи, которые необходимо решить, а эффекты, которые должен дать проект (например, выпустить базовую версию приложения), и состояния, которые он должен пройти на пути к достижению целей (например, утверждение информационной архитектуры сайта, получение необходимого оборудования и т.д.). Другими словами, в плане описывается выбранная стратегия, а не перечисляются конкретные задачи, которые должны быть решены для ее реализации. Конкретные задачи формулируются по ходу выполнения работы. Поскольку эффекты и соответствующие состояния, как правило, включают в себя результаты решения множества задач, их будет меньше, чем самих задач, что делает план по вехам более стабильным и простым в разработке

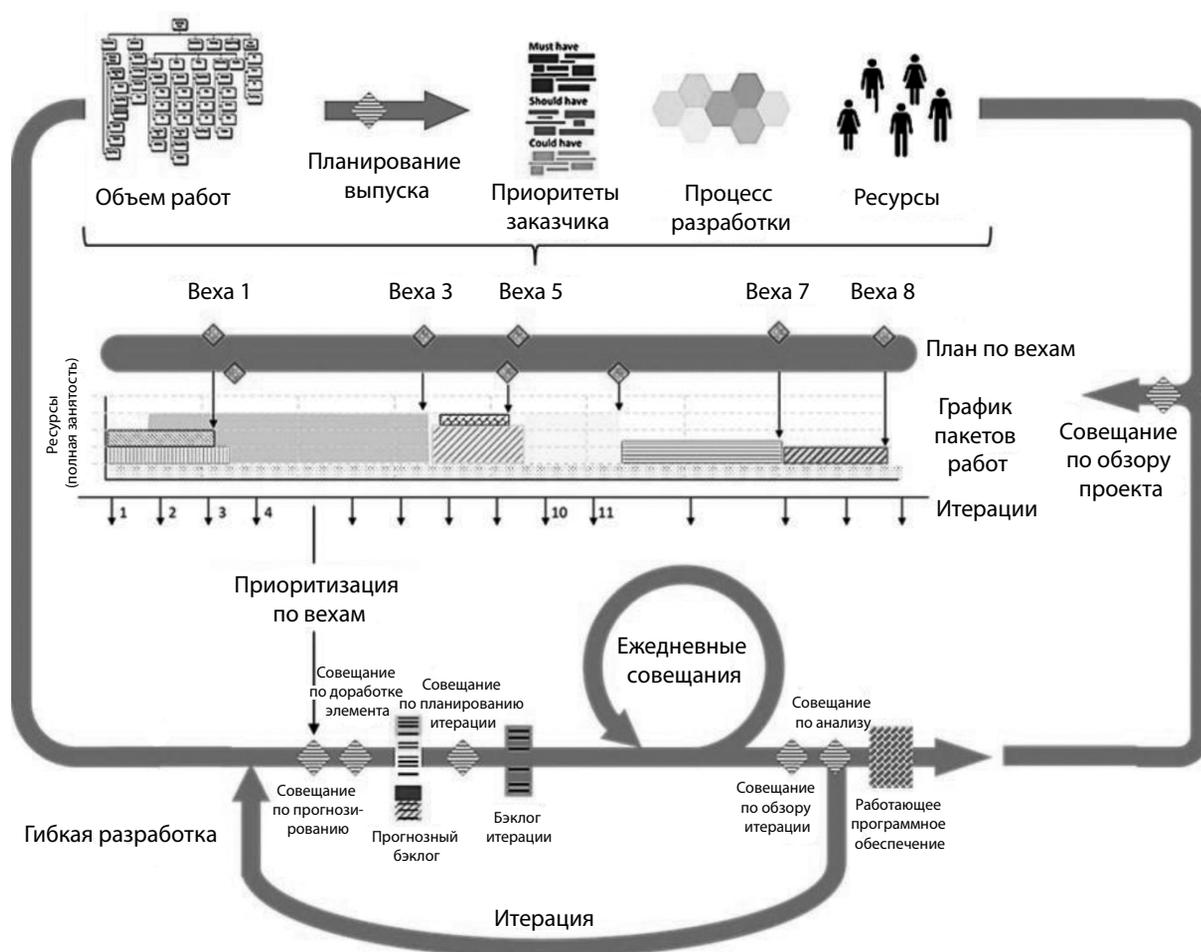
и трансляции участникам в сравнении с традиционным планом, где перечисляются операции.

Методика гибкой разработки по вехам (Milestone Driven Agile Execution — MDAX) [7], рис. 1) представляет собой гибридную структуру управления разработкой программного обеспечения [8, 9], в которой сохраняются эмпирический контроль процессов и планирование задач по принципу «точно в срок», характерные для гибкой разработки, а приоритизация невыполненных работ выполняется согласно плану по вехам [10, 11], а не каждые две недели или ежемесячно в соответствии с соображениями владельца продукта или команды разработчиков. Выбор элементов работы из бэклога по плану повышает прозрачность, предсказуемость и структурированность проекта, при этом сохраняются адаптивные преимущества гибкой разработки. Структура MDAX не привязана к какому-то конкретному методу, поскольку подход к разработке определяется лежащим в ее основе планом.

MDAX имеет три преимущества в сравнении с другими методами. Во-первых, это вышеупомянутая свобода выбора метода, которая позволяет пользователям MDAX выбирать наиболее подходящий для них подход к разработке. Во-вторых, анализ возможностей и доступности команды в процессе планирования дает возможность определять реалистичные последовательности работ с точки зрения не только зависимостей между ними, но и использования ресурсов. В-третьих, пошаговый процесс, требующий определения вводных данных и оценок, делает процесс более отслеживаемым, понятным и повторяемым, в чем читатель убедится ниже.

MDAX в целом представляет собой дополнительную структуру планирования, которая должна использоваться в рамках цикла Scrum. В дальнейшем мы расскажем, что является новым или уникальным в нашем подходе. Мы предполагаем, что читатель уже имеет базовое представление о Scrum и поймет нас, когда мы будем рассказывать о какой-либо устоявшейся практике или концепции.

Рис. 1. Гибкая разработка по вехам MDAX



Источник: [7].

1. ПЛАН ПО ВЕХАМ

В своей работе Planning Extreme Programming («Планирование экстремального программирования») К. Бек и М. Фаулер утверждают: «При планировании программного обеспечения вы должны постараться обеспечить прозрачность таким образом, чтобы каждый участник проекта понимал, как далеко продвинулся проект. Это означает,

что вам нужны четкие вехи, которыми невозможно манипулировать, четко отражающие прогресс. В качестве вех нужно выбирать те вещи, которые понимают и которым могут научиться доверять все участники проекта, в том числе заказчик» [12].

Эта точка зрения согласуется с мнением Э. Андерсена, который определяет веху не как завершение операции, обычно особенно важной, а как результат, который должен быть достигнут, описание

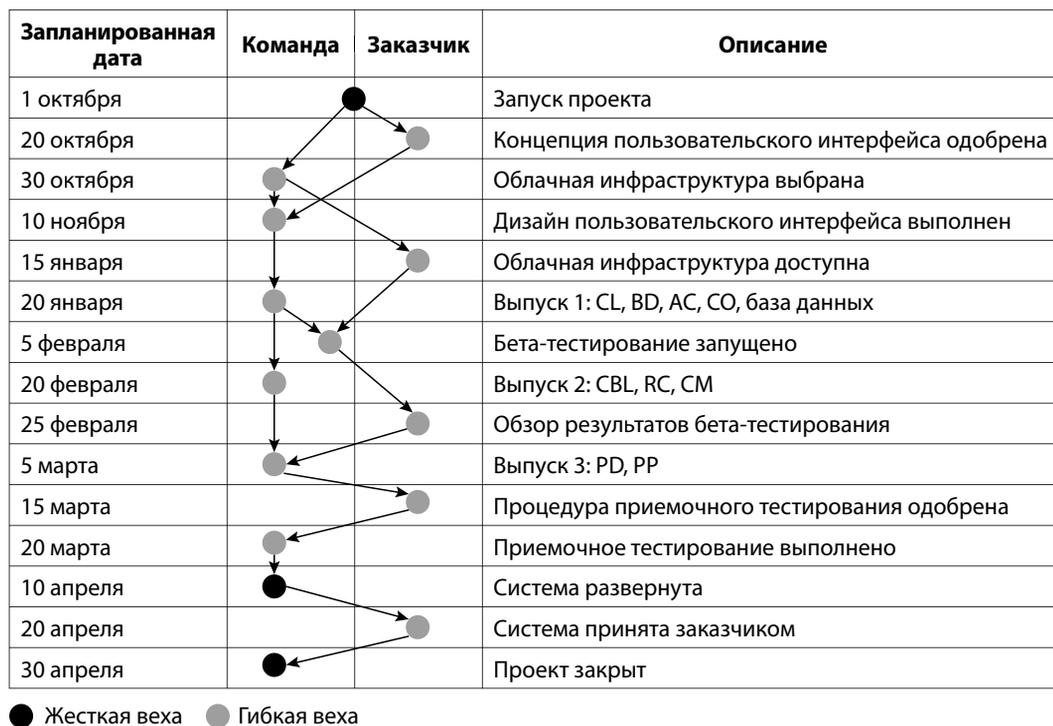
условий или состояния проекта к определенному моменту времени. Веха описывает то, что следует выполнить, а не метод достижения этой цели [10]. Именно это делает план по вехам пригодным для использования в качестве ориентира и одновременно позволяет соблюдать принцип планирования задач «точно в срок», характерный для гибких методов.

На рис. 2 показан типичный план по вехам. Подобные планы обычно являются небольшими, ограниченными по размеру, соответственно, доступными для понимания. При их составлении должен использоваться язык, понятный всем заинтересованным сторонам проекта.

План описывает последовательность состояний, через которые должен будет пройти проект

от начала до успешного завершения, а не операции, которые команда должна будет выполнить для их достижения. Например, веха «Концепция пользовательского интерфейса одобрена» — это сформулированное командой описание состояния проекта, удовлетворяющее потребности куратора проекта и одобренное им. Это состояние должно быть достигнуто, потому что благодаря этому команда уменьшит неопределенность проекта для себя и заказчика. Обратите внимание, однако, что в плане не оговаривается, как команда достигнет этой цели, будет ли она создавать макеты, разрабатывать бумажные или высокоточные прототипы, делать презентации в PowerPoint, выполнять пользовательское тестирование или использовать фокус-группы. В какой-то момент эти

Рис. 2. Типичный план по вехам с датами, обязанностями и описаниями вех



Источник: [13].

вопросы, безусловно, придется решать, но они не отражены в плане по вехам. Именно эта ориентированность на состояния делает план стабильным, поскольку независимо от того, что, когда и кем выполняется для достижения цели, маловероятно, что кураторы проекта откажутся от одобренной концепции дизайна до ее реализации.

Зависимость между вехами — это зависимость типа «завершение — завершение», также иногда называемая «конец — конец», где, если веха В зависит от вехи А, то веха В не может быть завершена до тех пор, пока не будет завершена веха А. Зависимость типа «завершение — завершение» легко выявить, и она дает большую свободу в том, когда начинать операции по реализации вехи.

Вехи могут быть жесткими или гибкими. Жесткая веха — та, несвоевременная реализация которой приведет к потере всей или большей части ее ценности, повлечет за собой серьезные штрафы или вызовет некомпенсируемые задержки в самом проекте. В качестве примеров жестких вех можно привести вступление в силу постановления правительства, для реализации которого разрабатывается соответствующая система, или начало сезона праздничного шопинга. Пример события, способного вызвать некомпенсируемую задержку проекта, — несвоевременная поставка третьей стороной критически важного элемента, необходимого для разработки.

Даты выполнения гибких вех определяются в процессе планирования. Нарушение этих сроков после согласования технического задания может повлечь за собой штрафы или другие наказания, но в принципе даты выполнения гибких вех определяются произвольно.

2. ГРАФИК ПАКЕТОВ РАБОТ

С планом по вехам связан график пакетов работ (рис. 3), в котором определяется некоторое количество блоков. Блоки представляют временные периоды, в течение которых должны быть

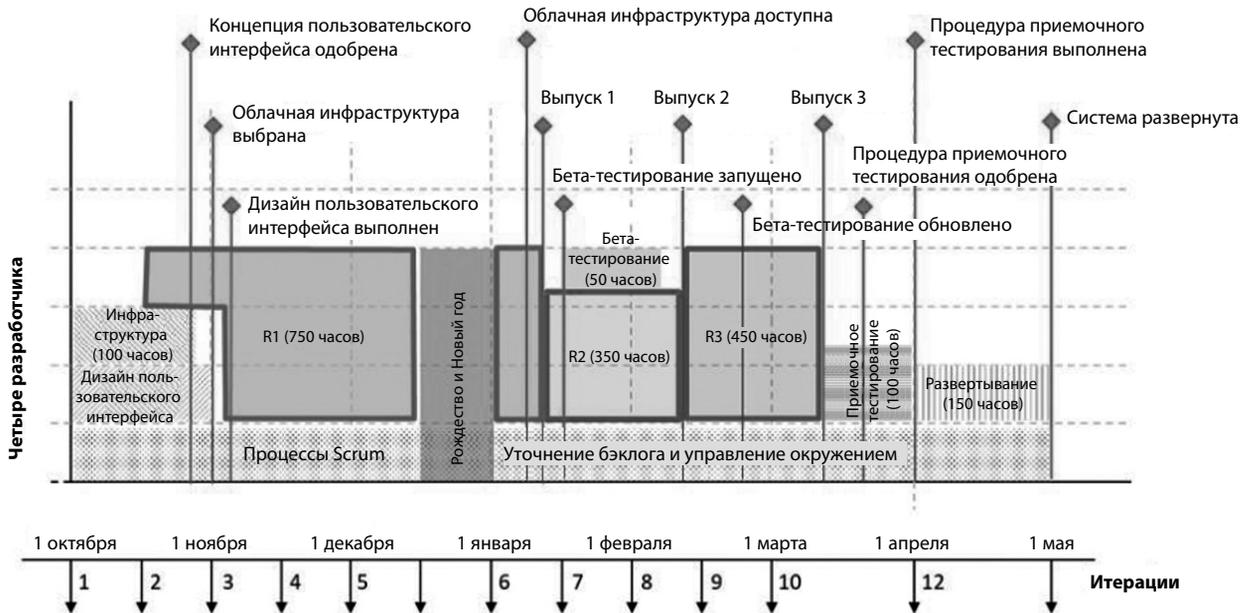
выполнены все связанные с разными вехами работы (т.е. пакеты работ).

Команда определяет график пакетов работ, учитывая ограничения, налагаемые сроками выполнения жестких вех и указанные в плане зависимости, в соответствии с технической стратегией, бизнес-стратегией и стратегией работы с персоналом, например: «мы должны выполнить одну работу до другой», «мы должны выполнить максимально много работ на раннем этапе», «мы должны начать медленно, чтобы минимизировать риски, а затем активно наращивать темпы», «мы должны удерживать кадры», «мы не должны превысить срок в шесть месяцев», «мы не должны задействовать в этой работе более пяти человек» и т.д. При этом предполагается, что распределение компетенций в плане должно соответствовать тому, какие из них потребуются для выполнения той или иной работы.

Как правило, в сфере гибкой разработки, где работают либо команды из универсальных специалистов, либо сбалансированные команды из представителей различных дисциплин, именно это и происходит. В противном случае можно распределить ресурсы по областям компетенций и назначать соответствующие ресурсы на разные работы. Тот же подход применим в проектах, где работает несколько команд.

Чтобы выполнить план по вехам, команда проекта должна постепенно уточнить элементы пакета работ и превратить их в задачи. Эти задачи необходимо решить в рамках блока, зафиксированного в графике пакетов работ. Таким образом, работа, которую предстоит выполнить в процессе конкретной итерации, определяется графиком пакетов работ (он, в свою очередь, определяется планом по вехам, созданным при помощи владельца продукта), а не формулируемыми раз в две недели или ежемесячно замечаниями, иногда необоснованными. По мере выполнения работы план должен обновляться, чтобы отражать новые обстоятельства, возникающие в результате выполненной работы или изменений в окружении проекта. Однако, поскольку в качестве вех

Рис. 3. График пакетов работ



Примечание: это возможный набор пакетов работ для плана по векам с рис. 2. Каждая заштрихованная область отражает работу по веке, расположенной непосредственно справа от нее. Ограничение ресурсов и сроков для пакета работ формирует блок этого пакета. Во время итерации 1 и частично во время итерации 2 два члена команды должны будут проектировать пользовательский интерфейс и выбирать инфраструктуру. На протяжении итераций 2–6 команда в основном будет работать над элементами первого выпуска, на протяжении итераций 7–9 — над функциями второго выпуска и выполнять бета-тестирование.
 Источник: [13].

используются состояния или цели, которые должны быть достигнуты и в плане не указывается, когда нужно начинать решение задач, как долго они должны решаться и кто будет этим заниматься, план обычно является достаточно стабильным.

3. СТРУКТУРА MDAX

В этом разделе мы опишем структуру методики MDAX (рис. 4) и то, как ее использовать: соответствующие роли, артефакты, операции, совещания и рабочий процесс. Операции — это задачи, решаемые однократно в начале проекта или всякий раз, когда возникает такая потребность в связи с получением новой информации или

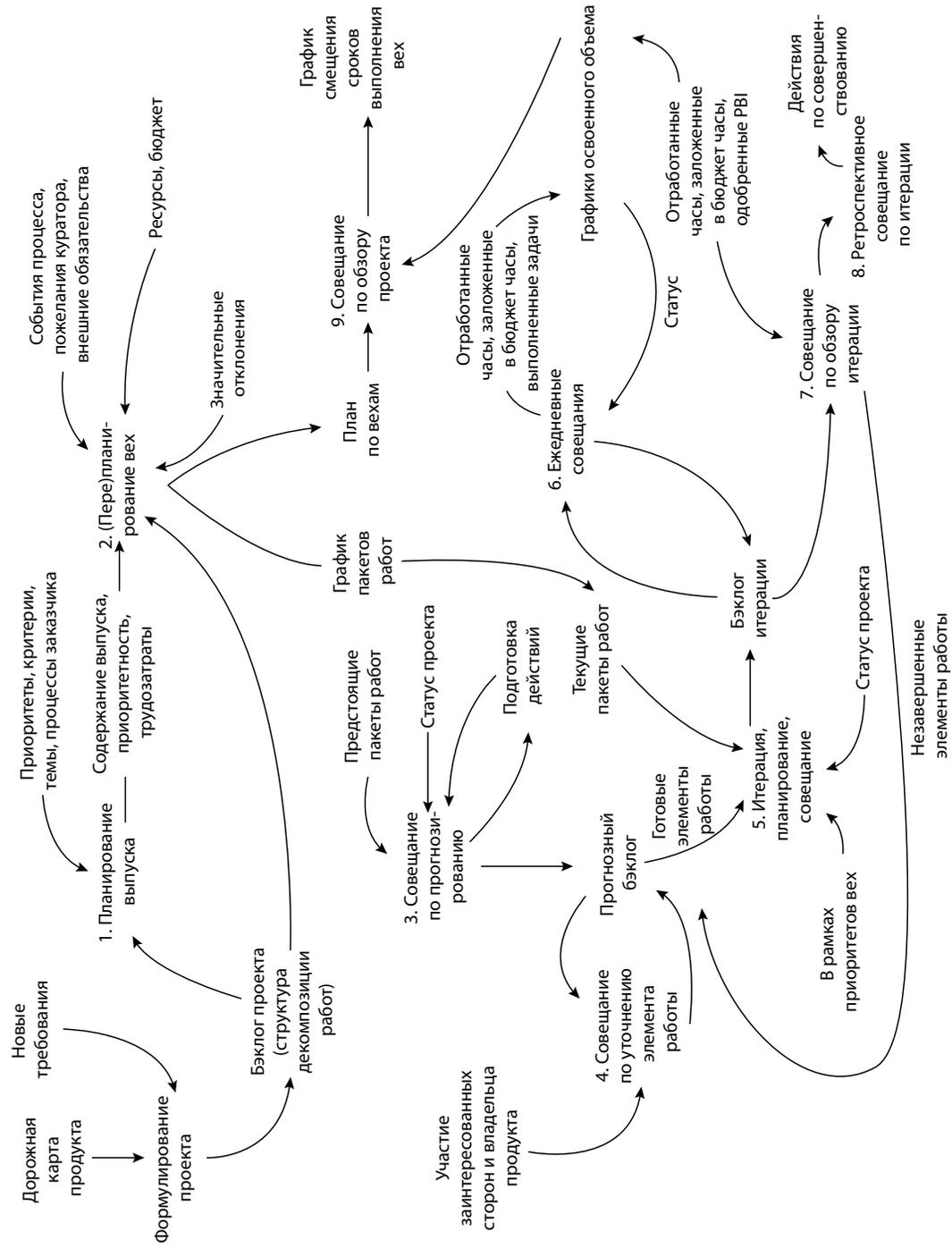
возникновением новых обстоятельств. Совещания — это повторяющиеся задачи, которые должны решаться во время каждой итерации или с другой заранее определенной частотой.

3.1. Роли

В структуре MDAX четыре основные роли: заинтересованная сторона, владелец продукта, лидер проекта и член команды.

Заинтересованная сторона — это любое лицо, не работающее в проекте, но подверженное влиянию его эффектов, с которым необходимо консультироваться относительно одного или нескольких решений по проекту. Заинтересованные стороны проекта [14] — это в числе прочих кураторы

Рис. 4. Детальный рабочий процесс MDAX



Источник: [7].

проекта, пользователи, бенефициары, лица, пострадавшие в результате проекта, операторы, регулирующие органы и персонал служб поддержки.

Владелец продукта — это человек, ответственный за создание правильного продукта. В частности, он определяет и утверждает выполненную работу, расставляет приоритеты.

Лидер проекта — это общий термин, используемый для обозначения ролей руководителя проекта и Scrum-мастера, поскольку в одних организациях назначают конкретного человека, несущего полную ответственность за проект, в то время как в других предпочитают самоорганизующиеся команды. Структуру MDAX можно применять в обоих случаях при условии, что руководитель проекта работает совместно с командой и наделяет ее определенными полномочиями. Здесь не рекомендуется авторитарное поведение. Руководитель проекта должен быть связующим звеном между руководством и командой, запускать выполнение MDAX, координировать работу с внешними участниками, отслеживать выполнение элементов работы, создавать условия для функциональной и продуктивной деятельности, а также защищать команду от воздействия извне.

Член команды — это любое лицо, регулярно работающее в проекте и напрямую участвующее в создании, обновлении или удалении артефактов и результатов проекта. Все члены команды в совокупности называются командой разработчиков. Такое название было выбрано потому, что участники должны иметь общее представление о целях проекта и способах их достижения, при этом в команду не должны входить эксперты или другие лица, принимающие только временное участие в проекте.

В табл. 1 показано, что должны делать лица, играющие разные роли, на различных операциях и совещаниях MDAX.

3.2. Артефакты

В дополнение к описанным выше плану по вехам и графику пакетов работ в рамках выполнения MDAX создается еще шесть артефактов:

- 1) бэклог проекта;
- 2) прогнозный бэклог;
- 3) бэклог итерации;
- 4) график освоенного объема итерации;
- 5) график освоенного объема проекта;
- 6) график смещения сроков выполнения вех.

В MDAX для внедрения бэклога проекта используется структура декомпозиции работ (рис. 5) — иерархическое представление всех продуктов проекта (функциональность, документация, инфраструктура, гаджеты и услуги, которые должны быть предоставлены заказчику для достижения целей проекта), а также работ, необходимых для их создания¹. Эти элементы обычно называются элементами работы. Иерархичность структуры декомпозиции работ позволяет получить лучшее представление о содержании проекта, пошагово уточнять идентифицированные элементы, проводить их оценку и распределять между разными вехами. Это очень похоже на модель SAFe [16] — она также включает эффекты (эпики², возможности, особенности, истории) и задачи (вспомогательные средства, технические истории), но в отличие от SAFe бэклог проекта в MDAX не ограничивается четырехуровневой иерархией.

Кроме того, в отличие от традиционного бэклога продукта бэклог проекта является не открытым, а ограниченным. Это означает следующее: мы не фиксируем все элементы проекта с самого начала, но в процессе планирования определяем приемлемый бюджет на их реализацию, и, когда придет время и элементы будут определены, возможно, нам придется умерить наши амбиции до уровня доступного бюджета или пересмотреть план.

Первый уровень иерархии в бэклоге проекта — это набор эффектов и операций, которые

¹ Такая структура декомпозиции работ называется структурой декомпозиции работ по продукту. Прекрасное описание процесса создания такой структуры приводит Д. Хоган [15]. — *Здесь и далее прим. авт.*

² Эпик — крупный фрагмент работы, который можно разделить на пользовательские истории. — *Прим. ред.*

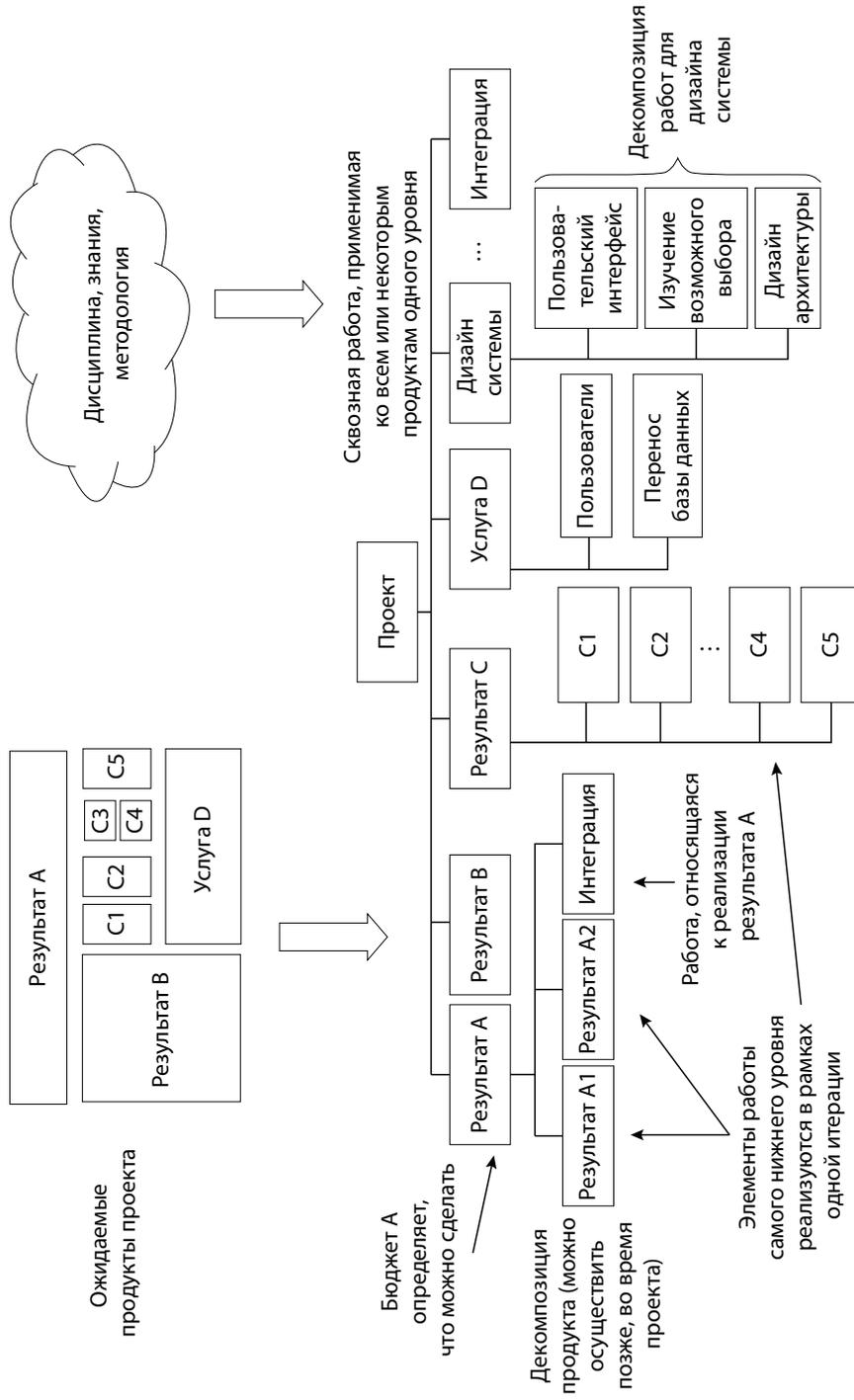
Таблица 1. Распределение ответственности в структуре MDAX

| Роль | Планирование выпуска | (Пере) планирование вех | Совещание по прогнозированию | Уточнение элемента работы | Совещание по планированию итерации | Ежедневные совещания | Совещание по обзору итерации | Ретроспективное совещание по итерации | Совещание по обзору проекта |
|--------------------------|--|-----------------------------------|--|--|---|--------------------------------------|--|---|--|
| Заинтересованная сторона | Оказание влияния, информирование о приоритетах | — | — | Информирование | — | — | Предоставление отзывов (возможно) | — | Подтверждение продолжения работы, изменение приоритетов, остановка проекта |
| Владелец продукта | Решающее слово в определении приоритетности | Согласование | Выбор следующего элемента работы в рамках плана | Разъяснение | Выбор элемента работы для следующей итерации в рамках плана | — | Одобрение работы, оценка эффективности выполнения итерации | — | Сообщение о проблемах, внесение предложений |
| Лидер проекта | Согласование | Решающее слово, работа с командой | Поднятие проблем и выполнение последующих действий | — | Помощь | — | Помощь, отчет о прогрессе | Помощь | — |
| Член команды | Оспаривание, внесение предложений | Создание плана | — | Поднятие проблем, внесение предложений | Проектирование, разбиение на задачи, оценка | Отчет о прогрессе, выбор новых задач | Демонстрация | Ответы на вопросы: что работает, что не работает, что нужно изменить? | По необходимости |

в совокупности представляют собой все содержание проекта. Это называется правилом 100% [15]. Каждый последующий уровень иерархии дает более подробное определение работы проекта. Можно сначала определить составные компоненты и затем объединить их в элементы более высокого уровня, — например, в процессе мозгового штурма или совещания по идентификации требований, использовать метод декомпозиции —

разбить элементы высокого уровня на составляющие части. Продукты могут состоять из более мелких продуктов и элементов работы, но элементы работы могут быть разложены только на другие элементы работы, более мелкие. Это правило позволяет обеспечить последовательность в определении того, какая работа относится к какому продуктам. Декомпозиция прекращается на том этапе, когда рассматриваемые продукты или

Рис. 5. Структура декомпозиции работ, продукты проекта и работа, необходимая для их получения



Источник: [17].

элементы работы могут быть выполнены командой за одну итерацию. Этот подход удовлетворяет критериям INVEST³ — такие элементы можно обсуждать, они являются ценными, поддаются оценке и являются небольшими [18].

Обратите внимание, что элементы работы, относящиеся к разным уровням структуры декомпозиции работ, соответствуют таким элементам гибкой разработки, как эпики, функции, пользовательские истории, вспомогательные средства и технические истории. Несмотря на то что применение этих терминов наверняка одобрили бы практики гибкой разработки, мы будем использовать их только в разделе «Пример планирования по вехам», чтобы свести к минимуму необходимость постоянно их перечислять.

Бэклог проекта совместно контролируют владелец продукта и команда разработчиков. Прежде чем вносить изменение в бэклог, владелец продукта должен проконсультироваться с командой, чтобы определить, что выполнимо в рамках установленных бюджета и сроков. В свою очередь, команда не может изменить уже утвержденное содержание бэклога проекта без предварительного уведомления и получения одобрения со стороны владельца продукта.

Прогнозный бэклог — это приоритизированный список всех элементов работы, которые готовы или находятся в процессе подготовки к выполнению на следующих итерациях. Прогнозный бэклог, как правило, охватывает от одной до трех итераций. Обычно это определяется тем, сколько времени необходимо для подготовки элементов работ. Например, если владелец продукта перед принятием решения должен проконсультироваться со многими заинтересованными сторонами, то подготовка элементов работ будет занимать больше времени, чем в том случае, если он принимает решение самостоятельно. Необязательно создавать отдельный прогнозный бэклог, отличный от бэклога проекта, т.к. это скорее другое представление одних

и тех же данных. Управление прогножным бэклогом осуществляет руководитель проекта.

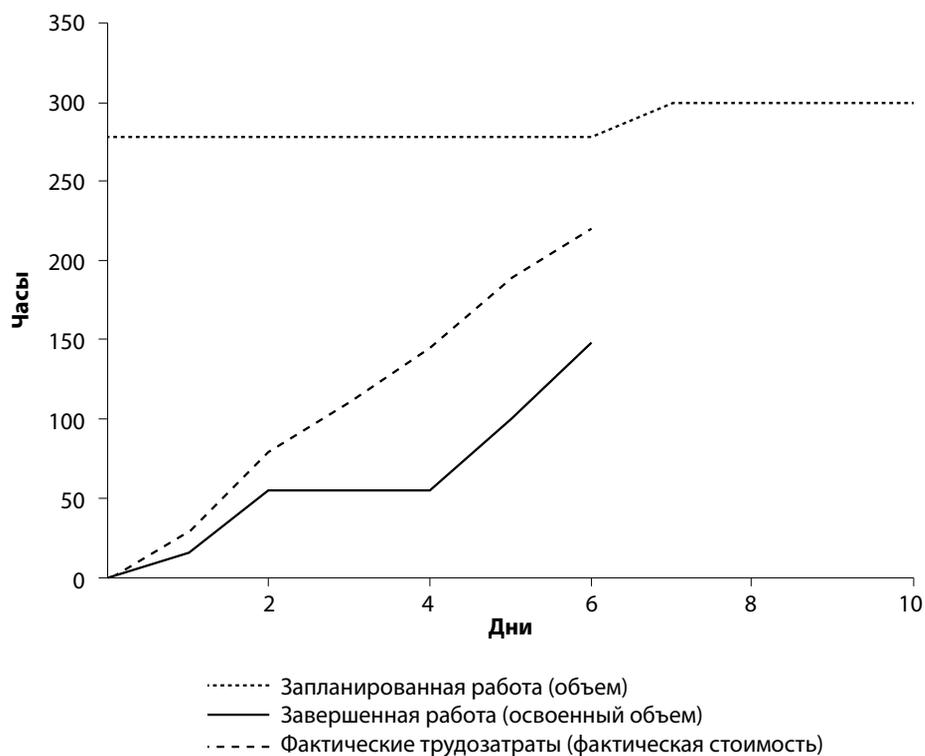
Бэклог итерации — это список всех элементов работы для данной итерации, а также всех задач, которые необходимо решить для их реализации. Необязательно создавать отдельный бэклог итерации, отличный от бэклога проекта, но включение задач представляет собой дополнительную возможность, отсутствующую в бэклоге проекта. Кроме того, бэклог итерации можно превратить в панель задач, если включить в него информацию о статусе задач, например: «должно быть выполнено», «выполняется», «заблокировано» и «выполнено». Бэклог итерации разрабатывается командой разработчиков, она же управляет им.

Прогресс и стоимость проделанной работы — два основных показателя в каждом проекте. В MDAX мы предлагаем использовать для отражения этой информации три графика: график освоенного объема итерации, график освоенного объема проекта и график смещения сроков выполнения вех (рис. 6–8). Для этих целей можно применять и другие диаграммы, но мы выбрали график освоенного объема вместо широко распространенной диаграммы сгорания задач по следующим причинам:

- изменения горизонтальной кривой запланированной работы отлично демонстрируют изменения содержания этой работы;
 - указанные изменения не влияют на наклон кривой выполненной работы, что позволяет более точно оценивать скорость действий команды;
 - кривая фактических трудозатрат отражает фактическое количество часов, которое потребовалось для достижения текущего состояния, что позволяет более точно оценить статус проекта.
- График смещения сроков при выполнении вех — это инструмент высокого уровня, позволяющий информировать заинтересованные

³ Аббревиатура INVEST используется для создания пользовательских историй — одного из типов описания задач. История / задача должна быть независимой (I — independent), обсуждаемой (N — Negotiable), ценной (V — Valuable), оцениваемой (E — Estimable), компактной (S — small) и поддающейся тестированию (T — Testable). — Прим. ред.

Рис. 6. Диаграмма освоенного объема итерации



Примечание: диаграмма показывает объем работы, запланированной на итерацию, количество оставшихся дней, текущий прогресс и количество отработанных часов. Расхождение между кривыми фактических трудозатрат и выполненной работы говорит о том, что команда недооценила сложность работы. Подъем кривой запланированной работы указывает на то, что команда забыла включить какую-то работу в план итерации во время совещания по ее планированию.
 Источник: [7].

стороны об общем состоянии проекта с точки зрения соблюдения сроков.

3.3. Операции и совещания

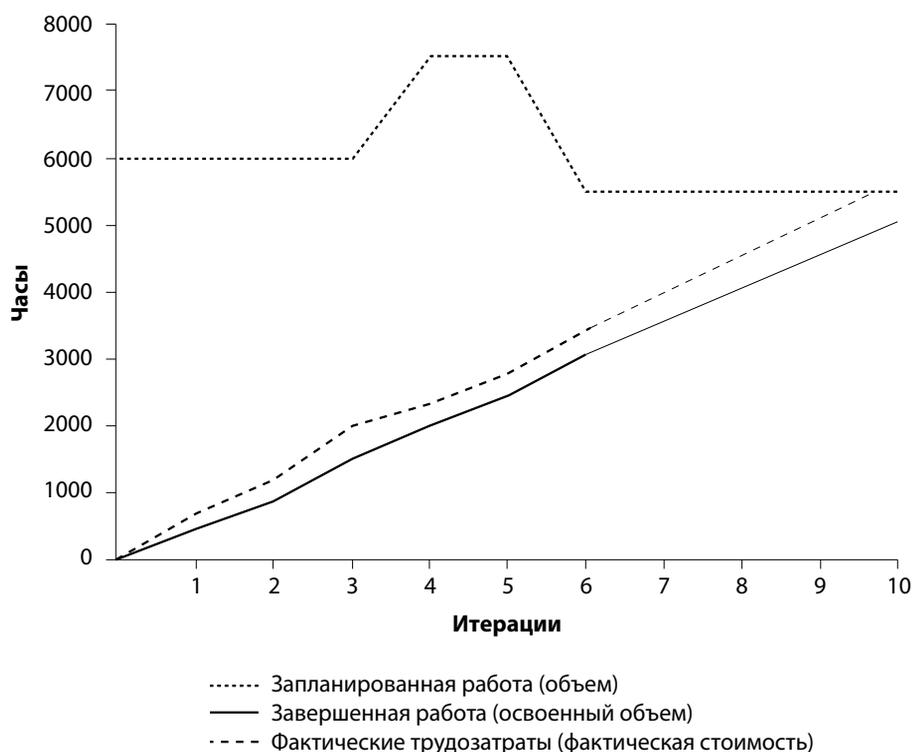
Приведенная ниже нумерация шагов соответствует нумерации в детальном рабочем процессе MDAX (см. рис. 4).

1. Во время операции «Планирование выпуска» принимается решение о том, какие функции, пользовательские истории и т.д. должны быть выполнены, чтобы создаваемая часть продукта имела ценность для одной или нескольких

заинтересованных сторон. Сроки поставки определяются не на данном этапе, а во время планирования по вехам. Хотя MDAX не указывает, какой метод должен для этого использоваться, мы настоятельно рекомендуем применять метод MoSCoW [19, 20], учитывая, что обычно выпуск принимается за веху. Процесс выполняется в начале проекта или при изменении количества или содержания существующих выпусков.

2. Планирование по вехам — это процесс определения вех проекта и составления графика пакетов работ, необходимых для их реализации. Существует множество способов составить план

Рис. 7. Диаграмма освоенного объема проекта



Примечание: диаграмма показывает объем работы, запланированный для всего проекта, количество оставшихся итераций, текущий прогресс и количество отработанных часов. Прогноз по выполненной работе позволяет предположить, что команда вовремя выполнит все работы, запланированные на сегодняшний день. Прогноз по фактическим трудозатратам показывает, что команде приходится работать больше, чем ожидалось. Если организации придется оплачивать дополнительные часы работы, то проект окажется намного дороже. Кривая запланированной работы показывает, что между итерациями 4 и 5 владелец продукта увеличил объем планируемых работ, но прогноз на конец итерации 6 убедил его снизить ожидания.

Источник: [7].

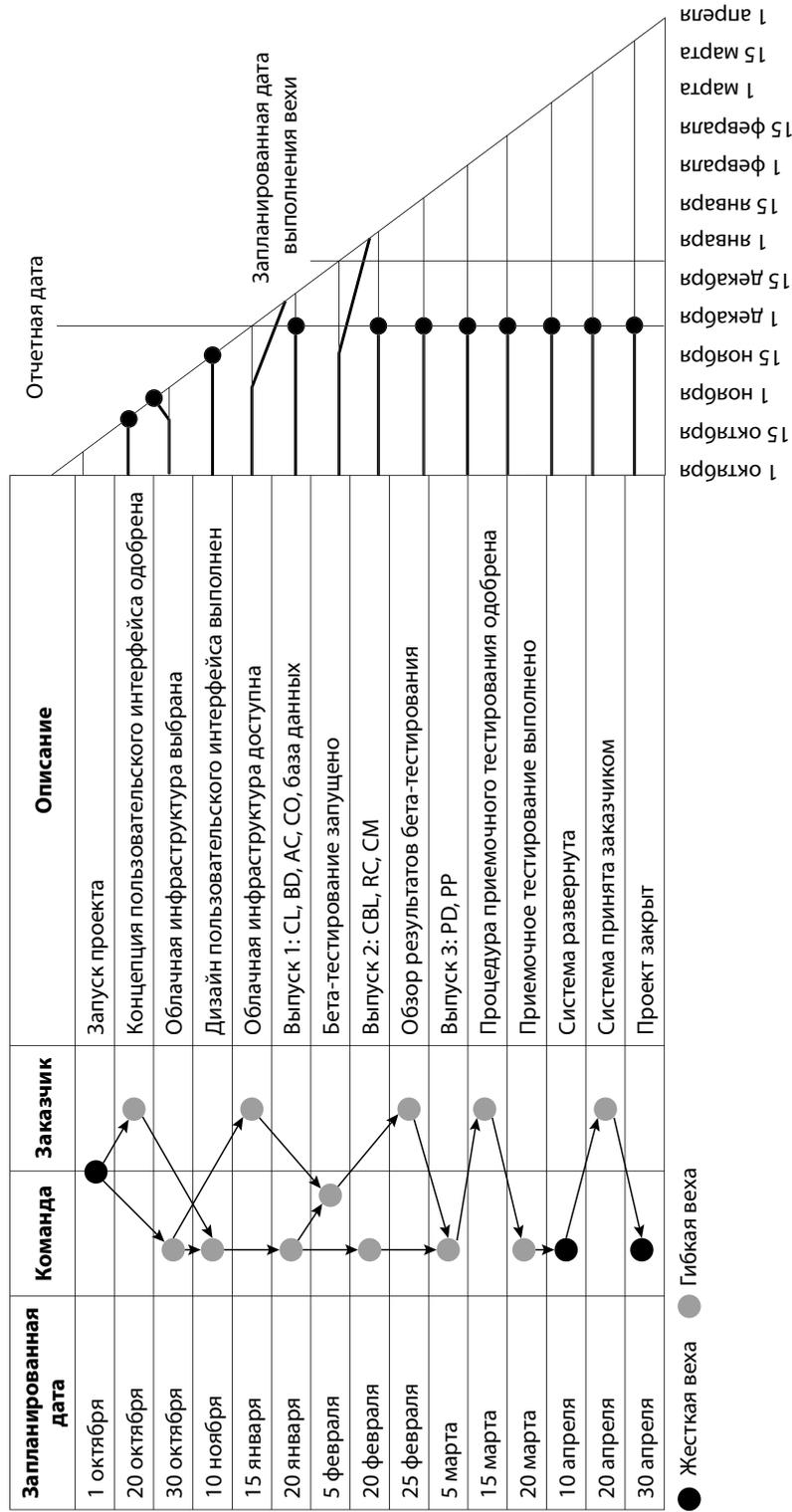
по вехам, но мы рекомендуем технику, называемую «визуальное планирование по вехам» [13], поскольку она позволяет работать в команде. Мы дадим ее подробное описание в следующем разделе. Планирование по вехам выполняется в самом начале проекта, а также всякий раз, когда содержание проекта изменяется таким образом, что оно уже не может быть реализовано в рамках текущего бюджета, всякий раз при изменении стратегии проекта и при отклонении от целевой эффективности. В ходе этого процесса следует

учитывать доступность соответствующих ресурсов, а также все другие ограничения, связанные с выполнением пакетов работ.

3–4. Поскольку элементы работы могут иметь разную степень специфичности и готовности, их необходимо подготовить, прежде чем выбирать для выполнения. Этот процесс включает в себя следующие этапы:

- декомпозиция тех элементов работы, реализация которых невозможна в рамках одной итерации, на более мелкие элементы;

Рис. 8. График смещения сроков при выполнении вех



Примечание: График показывает запланированные и прогнозируемые даты выполнения для каждой вехи. Отрезки с кружками на концах — это выполненные вехи. Первые три вехи были выполнены вовремя или с опережением графика. В настоящее время мы ожидаем, что облачная инфраструктура не будет доступна вовремя и запуск бета-тестирования также будет отложен. Даты выполнения других вех не изменились. Источник: [7].

- определение того, что может потребоваться для реализации элемента работы;

- работа с внешними зависимостями и условиями, которые могут помешать выполнению элементов работы;

- «перемещение»⁴ получившихся элементов работы в прогнозный бэклог.

Подготовка выполняется в процессе совещания по прогнозированию (в других методиках эта процедура называется скользящим прогнозированием [21]) и совещания по уточнению элементов работы. Оба совещания должны проводиться во время каждой итерации вместе с работой над запланированными элементами. На совещании по прогнозированию владелец продукта и руководитель проекта выбирают элементы работы, которые необходимо будет выполнить в течение двух или трех последующих итераций, а также определяют, какие проблемы необходимо будет решить до начала выполнения этих элементов, и проверяют, были ли решены ранее поднятые проблемы. Это делается для того, чтобы убедиться, что у команды достаточно времени для подготовки следующих элементов работы.

Решение о том, какие элементы работы следует рассматривать, принимается после анализа графика пакетов работ и статуса проекта. Однако поскольку в графике определяется только период выполнения пакета работ, существует значительная свобода выбора в отношении того, какие элементы работ выбирать. Во время совещания по уточнению элементов работы команда решает проблемы, зафиксированные во время совещания по прогнозированию, и анализирует отзывы владельца продукта и заинтересованных сторон проекта. Вынесение отбора и оценки элементов работ на отдельное совещание целесообразно, поскольку эта деятельность не требует участия всей команды, в отличие от уточнения элементов работы.

5. Совещание по планированию итерации — это первая операция для каждой итерации. Его цель — выбрать элементы, над которыми нужно будет работать, в соответствии с графиком пакетов работ и подготовить план задач для предстоящей итерации.

Совещание начинается с выбора потенциальных элементов работы из прогнозного бэклога в соответствии с графиком пакетов работ с учетом степени готовности элементов работы и того, что было выполнено во время предыдущих итераций. После того как элементы работы выбраны, рекомендуется провести сессию быстрого гибкого моделирования [22], чтобы понять, как подойти к работе, прежде чем разбивать ее элементы на задачи и оценивать трудозатраты. Такой тип взаимодействия позволяет минимизировать количество незапланированных задач, выявляемых впоследствии во время итерации [23]. Затем оценки суммируются, и общая сумма трудозатрат сравнивается с доступностью команды для определения выполнимого набора элементов работы. Декомпозиция элемента работы на задачи документируется в бэклоге итерации.

6. Ежедневные совещания служат двум целям: на них осуществляются координация и контроль. На таких совещаниях, которые, как следует из названия, проводятся ежедневно, члены команды обсуждают проделанную работу, встретившиеся препятствия и задачи, которые нужно решить в следующий раз (это делает первый освободившийся участник команды). Тот факт, что каждый участник должен ежедневно сообщать команде о выполненной работе, не позволит команде скатиться в ничегонеделание. Эта опасность возникает из-за следующих особенностей гибкой разработки:

- каждый член команды сам задает темп своей работы;

- каждый член команды сам выбирает для себя задачи;

⁴ «Перемещение» — это просто метафора отображения элементов работы в прогнозном бэклоге. Физическое перемещение нужно только в том случае, если планирование осуществляется с использованием физических объектов. В случае цифрового планирования достаточно изменить переменную состояния, указывающую, что элемент работы включен в прогнозный бэклог.

■ нет выделенной роли, осуществляющей жесткий контроль.

7–8. Каждая итерация завершается совещанием по ее обзору и ретроспективным совещанием. Первое совещание состоит из двух отдельных операций:

■ демонстрации результатов и обзора эффективности для владельца продукта и заинтересованных сторон;

■ анализа состояния команды и методов, используемых командой разработчиков.

Демонстрация результатов преследует двойную цель: получить одобрение и отзывы о проделанной работе, а также поддерживать заинтересованность сторон в проекте. Цель обзора эффективности — оценить, что было сделано и сколько часов потребовалось для выполнения работы, таким образом, чтобы эту информацию можно было использовать при планировании новых итераций. Наконец, цель такого анализа — определить, что

сработало, а что нет, и дать членам команды возможность изменить это. Если они получают право выбирать, как им работать, то начинают чувствовать себя полноценными участниками проекта, что увеличивает их вовлеченность и уменьшает необходимость бюрократического контроля. Кроме того, на таких совещаниях можно идентифицировать риски и определять способы реагирования на них.

9. Цель совещания по обзору проекта — отслеживать прогресс команды в выполнении плана, держать все заинтересованные стороны в курсе любых изменений сроков выполнения вех и инициировать изменение плана или прекращение проекта в случае серьезных отклонений или изменений бизнес-окружения. Такие совещания должны проводиться вдвое или вчетверо реже, чем совещания по обзору итераций, кроме того, следует отметить, что их необходимо проводить по усмотрению заинтересованных сторон.

ЛИТЕРАТУРА

1. Brechner E. (2015). *Agile Project Management with Kanban*. Redmond: Microsoft Press.
2. Cohn M. (2006). *Agile Estimating and Planning*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
3. Cockburn A. (2004). *Crystal Clear a Human-Powered Methodology For Small Teams*. Upper Saddle River: Addison Wesley.
4. Highsmith J. (2010). *Agile Project Management*. Upper Saddle River: Addison-Wesley.
5. Knaster R., Leffingwell D. (2017). *SAFe Distilled 4.0*. Upper Saddle River: Addison-Wesley.
6. Leffingwell D. (2017). *SAFe Reference Guide 4.0*. Crawfordsville: Pearson.
7. Miranda E. (2021). «Milestone Driven Agile Execution». In: Mora M., Gómez J.M., O'Connor R.V., Buchalceová A. (Eds.). *Balancing Agile and Disciplined Engineering and Management Approaches for IT Services and Software Products*. Hershey: IGI Global, pp. 1–27.
8. Kneuper R. (2018). *Software Processes and Life Cycle Models*. Cham: Springer.
9. Kuhrmann M., Diebold P., Münch J., Tell P., Garousi V., Felderer M., Trektre K., McCaffery F., Linssen O., Hanser E., Prause C. (2017). *Hybrid Software and System Development in Practice*. — <https://orbilu.uni.lu/bitstream/10993/31353/1/HELENA-ICSSP%20paper-preprint.pdf>.
10. Andersen E. (1996). «Warning: activity planning is hazardous to your project's health!» *International Journal of Project Management*, pp. 89–94.
11. Andersen E., Grude K., Haug T. (2009). *Goal Directed Project Management*. London: Kogan Page.
12. Beck K., Fowler M. (2000). *Planning Extreme Programming*. Upper Saddle River: Addison-Wesley.
13. Miranda E. (2019). *Milestone Planning: a Participatory and Visual Approach*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/12/pm-wj88-Dec2019-Miranda-milestone-planning-participatory-and-visual-approach.pdf>.
14. Alexander I. (2005). *A Taxonomy of Stakeholders*. — https://www.scenarioplus.org.uk/papers/stakeholder_taxonomy/stakeholder_taxonomy.htm.
15. Haugan D. (2008). *Work Breakdown Structures for Projects, Programs, and Enterprises*. Vienna: Management Concepts.
16. *SAFe Requirements Model*. — <https://www.scaledagileframework.com/safe-requirements-model/>.
17. *NASA Systems Engineering Handbook, SP-2007-6105, Rev. 1*. — https://www.nasa.gov/sites/default/files/atoms/files/nasa_systems_engineering_handbook.pdf.
18. *INVEST in Good Stories and SMART Tasks*. — <https://xp123.com/articles/invest-in-good-stories-and-smart-tasks/>.
19. *Chapter 10: MoSCoW Prioritisation*. — https://www.agilebusiness.org/page/ProjectFramework_10_MoSCoWPrioritisation.

20. Miranda E. (2011). *Time Boxing Planning: Buffered Moscow Rules*. — https://www.researchgate.net/publication/220630837_Time_boxing_planning_buffered_moscow_rules.
21. Cohn M. (2010). *Succeeding with Agile*. Upper Saddle River: Addison Wesley.
22. Ambler S. (2002). *Agile Modeling: Effective Practices for eXtreme Programming and the Unified Process*. New York: John Wiley & Sons.
23. Grapenthin S., Poggel S., Book M., Gruhn V. (2015). «Improving task breakdown comprehensiveness in agile projects with an interaction room». *Information and Software Technology*, Vol. 67, pp. 254–264.
24. Whittaker S., Schwarz H. (1999). «Meetings of the board: the impact of scheduling medium on long term group coordination in software development». *Computer Supported Cooperative Work*, Vol. 8(3), pp. 495–502.
25. Lewis J. (2008). *Mastering Project Management*. New York: McGraw-Hill.
26. Ballard H. (2000). *The Last Planner System of Production Control*. Birmingham: University of Birmingham.
27. Jurado M. (2012). *Visual Planning in Lean Product Development*. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology.
28. Phillips D. (2019). *Cards-on-the-Wall Sessions*. — <http://www.drdoobs.com/cards-on-the-wall-sessions/184414750>.
29. Forsberg K., Mooz H. (2005). *Visualizing Project Management: Models and Frameworks for Mastering Complex Systems*. Hoboken: Wiley.
30. Eppinger S., Browning T. (2012). *Design Structure Matrix Methods and Applications*. Cambridge: MIT Press.

Автор выражает благодарность Р. Мартинесу, Г. Ломбарди и Д. Фонтдевилу за их советы, знания и, что еще более важно, за то, что они потратили свое драгоценное время на обсуждение более ранних версий этой статьи.

Перевод А. Исламовой.

*Источник: Miranda E. (2020). «Bridging the gap between agility and planning».
PM World Journal, Vol. IX, Issue XI, November.*

Печатается с разрешения автора и PM World Journal (www.pmworldjournal.net).



Журналы по менеджменту

Менеджмент сегодня

Издается с 2001 года.

Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль. Журнал освещает широкий спектр конкретных проблем управления, предлагает рекомендации специалистов, их практический опыт.

Основные темы журнала

- Антикризисный менеджмент
- Стратегические схемы
- Управление ресурсами
- Управление организационными процессами
- Формирование корпоративных ценностей и организационной культуры
- Управленческая компетентность и управленческие решения
- Построение партнерского траста и корпоративная социальная ответственность
- Зоны управленческих рисков
- Эмоциональный интеллект и лидерство
- Конкурентные войны и бенчмаркинг

Цель издания: служить надежным источником идей и практических инструментов, предоставляя возможность изложения взглядов на актуальную проблематику управления бизнесом максимально широкому кругу специалистов в области управления организацией.

Аудитория журнала: менеджеры, которые столкнулись с радикальными переменами в своей отрасли и стараются отреагировать на них наиболее эффективным образом, российские и зарубежные производители товаров и услуг, исследовательские и консалтинговые компании.

Авторы: преподавательский состав бизнес-школ и авторы книг, топ-менеджеры крупных российских предприятий, представительств западных компаний, руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм.



Главный редактор:
Селиванов Александр Николаевич —
генеральный директор
«САКС Игрушки»

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 80178
«Пресса России» 29532
«Почта России» 79729

В редакции:
(495) 147-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru

ОПЫТ И ПРАКТИКА

ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ AGILE В ПРОЕКТАХ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ ERP-СИСТЕМ НА ОСНОВЕ КАСКАДНОЙ МЕТОДОЛОГИИ ВНЕДРЕНИЯ

Автоматизация государственных учреждений, реализация стандартов управления в коммерческих компаниях, «Интернет вещей» и цифровизация деятельности предприятий требуют быстрой разработки специализированных приложений. В статье анализируется применимость agile-принципов в ERP-проектах на основе каскадной модели внедрения без перехода к использованию итерационной и спиралевидной схем.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ERP-системы, agile, водопадная модель, каскадная модель, Scrum, канбан



Степанов Дмитрий Юрьевич — к. т. н., доцент кафедры корпоративных информационных систем МИРЭА — Российский технологический университет (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Развитие общества и современных информационных технологий не стоит на месте: каждый год разрабатываются и внедряются десятки государственных программных систем в различных областях жизнедеятельности граждан: производстве, здравоохранении, сельском хозяйстве и пр. Примерами подобных информационных систем служат ЕГАИС (Единая государственная автоматизированная информационная система), ЕГИСЗ (Единая государственная информационная система в сфере здравоохранения), «Госзакупки» и другие решения, интегрированные со множеством прочих программных продуктов сторонних организаций.

В коммерческом секторе имплементируются комплексные программные системы, отвечающие уровню зрелости компании и обеспечивающие ее конкурентоспособность. Внедряются всевозможные приложения, относящиеся к таким стандартам автоматизации, как ERP, SRM, CRM, PLM и SCM [1]. Разработка умных устройств для человека и животных, домов, городов, одежды, транспорта породила независимое направление

автоматизации — «Интернет вещей», согласно которому технические аппараты и веб-приложения, управляющие ими, объединены в единую экосистему посредством сети Интернет.

Все чаще ведутся беседы о необходимости цифровизации деятельности компаний, даже тех, на которых уже внедрены специализированные информационные системы [2], например, автоматизированное сканирование сопроводительных документов (печатные формы ТОРГ-12, счет-фактура), полученных от контрагентов при оприходовании продукции на склад, и их ввод в ERP-систему на основе роботизированных решений.

Все упомянутые выше примеры объединяет потребность в быстрой разработке программного обеспечения. Одной из наиболее популярных и востребованных на сегодняшний день методологий для реализации приложений является гибкая методология agile, которая применяется в итерационной и спиралевидной моделях разработки программного обеспечения. Несмотря на то что идея agile была предложена достаточно давно, ее основные ценности и принципы нашли свое массовое применение лишь в последние несколько лет. В данной статье доказывается применимость agile-принципов ранней поставки продукта, регулярной поставки решения и совместной работы команды заказчика и бизнеса в проектах ERP с использованием водопадной модели.

Демонстрация прототипа заказчику на этапе реализации, миграция данных и их валидация на основе разработанных программ, планомерный перенос разработок в продуктивную ERP-среду, согласование проектной документации и верхнеуровневой архитектуры решения, создание инструкций с использованием готовых приложений обеспечивают сокращение технологических и бизнес-неопределенностей проекта. Несмотря на это agile-методология преимущественно применяется для сопровождения и доработки ранее внедренных информационных систем и требует совершенствования для имплементации в ERP-проекты с нуля и тиражирования.

Цель работы состоит в демонстрации применимости agile-принципов в проектах внедрения ERP-систем, основанных на использовании каскадной модели, для обеспечения наиболее эффективного процесса имплементации.

1. ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ СОЕДИНЕНИЯ КЛАССИЧЕСКОЙ И ГИБКОЙ МОДЕЛИ

Agile-методология применяется в условиях высокой бизнес- и технологической неопределенности [3, 4]. Именно в них итерационная и спиралевидная модели позволяют уточнить бизнес-требования к продукту путем многократного показа предполагаемого решения заказчику. Справедливости ради следует отметить, что подобный подход частично применяется и в водопадной модели, например для уточнения требований в фазе анализа путем прототипирования. Большая часть ERP-проектов на сегодняшний день работают по классической каскадной схеме, по этой причине переход к итерационной или спиралевидной модели потребует значительных организационных и функциональных изменений внутри команды. При этом, как следует из табл. 1, область применения многопроходных моделей достаточно узка [5].

Как же быть в случае высокой неопределенности в проектах внедрения ERP-систем на основе каскадной модели, действительно ли следует переходить к итерационной или спиралевидной схеме? Рассмотрим детальнее три базовых принципа agile-манифеста [6] и их применимость к водопадной модели имплементации информационных систем:

- 1) ранняя поставка продукта;
- 2) регулярные поставки продукта;
- 3) совместная работа представителей бизнеса и проектной команды.

1.1. Ранняя поставка продукта

Ранняя поставка подразумевает регулярную разработку заданной части программы и ее показ

Таблица 1. Целесообразность использования методологии agile в ERP-проектах

| Вид проекта | Способ реализации | Целесообразность | Модель |
|------------------------------------|------------------------|-------------------|--|
| Внедрение с нуля или тиражирование | Настройка и разработка | Минимальная | Каскадная |
| | Настройка | | |
| Развитие системы | Разработка | Средняя / высокая | Итерационная и спиралевидная (методология agile) |

заказчику с целью быстрого выявления возможных ошибок, недочетов и получения комментариев от пользователей. Данный agile-принцип также применим к каскадной схеме с точки зрения:

- уточнения требований при реализации программы;
- миграции основных данных.

ERP-системы обрабатывают огромное количество транзакционных данных, которые отражаются в пользовательских интерфейсах преимущественно в табличном виде, что проще для восприятия и анализа. Архитектура подобных пользовательских программ в ERP-системах едина и состоит из трех экранов [7]: селекционного экрана, позволяющего указывать ограничения для селекции данных, а также экранов данных, содержащих необходимую для обработки информацию и результаты ее обработки (рис. 1).

Все программные разработки в ERP-системах относятся к одному из типов по классификации RICEF, образованной от сокращений: «отчет» (R — report), «интерфейс» (I — interface), «программа обработки данных» (C — conversion), «расширение» (E — enhancement) и «печатная форма» (F — form). Каждая из RICEF-программ имеет заданное число пользовательских экранов (табл. 2). Спецификация для каждой из разработок пары параметров «RICEF-тип и сложность» позволяет унифицировать оценку трудозатрат, необходимых для подготовки функциональной спецификации на разработку, выполнения кодирования и проведения функционально-модульного тестирования программы.

Ранняя демонстрация программы пользователю возможна на этапе реализации и проведения функционально-модульного тестирования, однако

обычно пользователи испытывают программу лишь в процессе приемочного тестирования на завершающем этапе проекта. Структура программ преимущественно задана вне зависимости от вида RICEF, поэтому ранний показ продукта пользователю помогает обсудить удобство использования и эргономику программы, а также критические моменты в работе приложения. Даже этого бывает достаточно, чтобы значительно снизить число замечаний к продукту, не дожидаясь централизованного приемочного испытания.

Вопрос миграции данных ERP-систем является одним из ключевых. Данные принято разделять на основные и переменные в зависимости от частоты их изменения. В литературе часто встречается определение мастер- и транзакционных данных для категорий, указанных выше. Основная сложность миграции заключается в переносе транзакционных данных: они достаточно регулярно обновляются, поэтому возникает необходимость в физической приостановке работы компании для выполнения их копирования в продуктивную ERP-среду.

Ранняя поставка решения заключается в том, что основные данные мигрируют в систему ERP намного раньше ее промышленного запуска. Последнее требует переноса части разработанных программ, например определяющих организационную структуру предприятия, всевозможных справочников и словарей данных, а также прочих объектов, использующихся в качестве атрибутов мастер-данных ERP. Подобный подход предполагает двойной ввод информации в историческую (текущую) и целевую системы в определенный период времени, обычно не больше месяца.

Рис. 1. Пример структуры пользовательской программы в ERP-системе



Преждевременная миграция данных и перенос программ позволяют уменьшить время приостановки работы компании, необходимое для ее подготовки к запуску новой ERP-системы (рис. 2).

1.2. Регулярные поставки продукта

Современные ERP-системы имеют трехуровневый технический ландшафт, состоящий из систем разработки, контроля качества и продуктивной системы. Доработка приложения ведется в системе разработки, технические специалисты и конечные пользователи в среде контроля качества проводят его испытания, и, наконец, оно переносится в продуктивную среду для работы в режиме реального времени.

Проект имплементации ERP-систем подразумевает большое число разработок, доходящих до 500. Массовый перенос приложений в продуктивную среду по результатам завершения приемочного тестирования может обернуться катастрофой: важен порядок переноса программ, программы частично зависят от выполненных настроек ERP-системы, а также могут содержать программный код, не соответствующий правилам наименования, принятым в компании заказчика. Для снижения указанных рисков разработанные и испытанные программы копируются в продуктивную среду по результатам системного и интеграционного тестирования, проводимого намного раньше непрерывного приемочного. Перенос программ требует согласования, именно поэтому результаты испытаний демонстрируются ключевым и конечным пользователям. Таким образом перенос программ планомерно распределяется по времени.

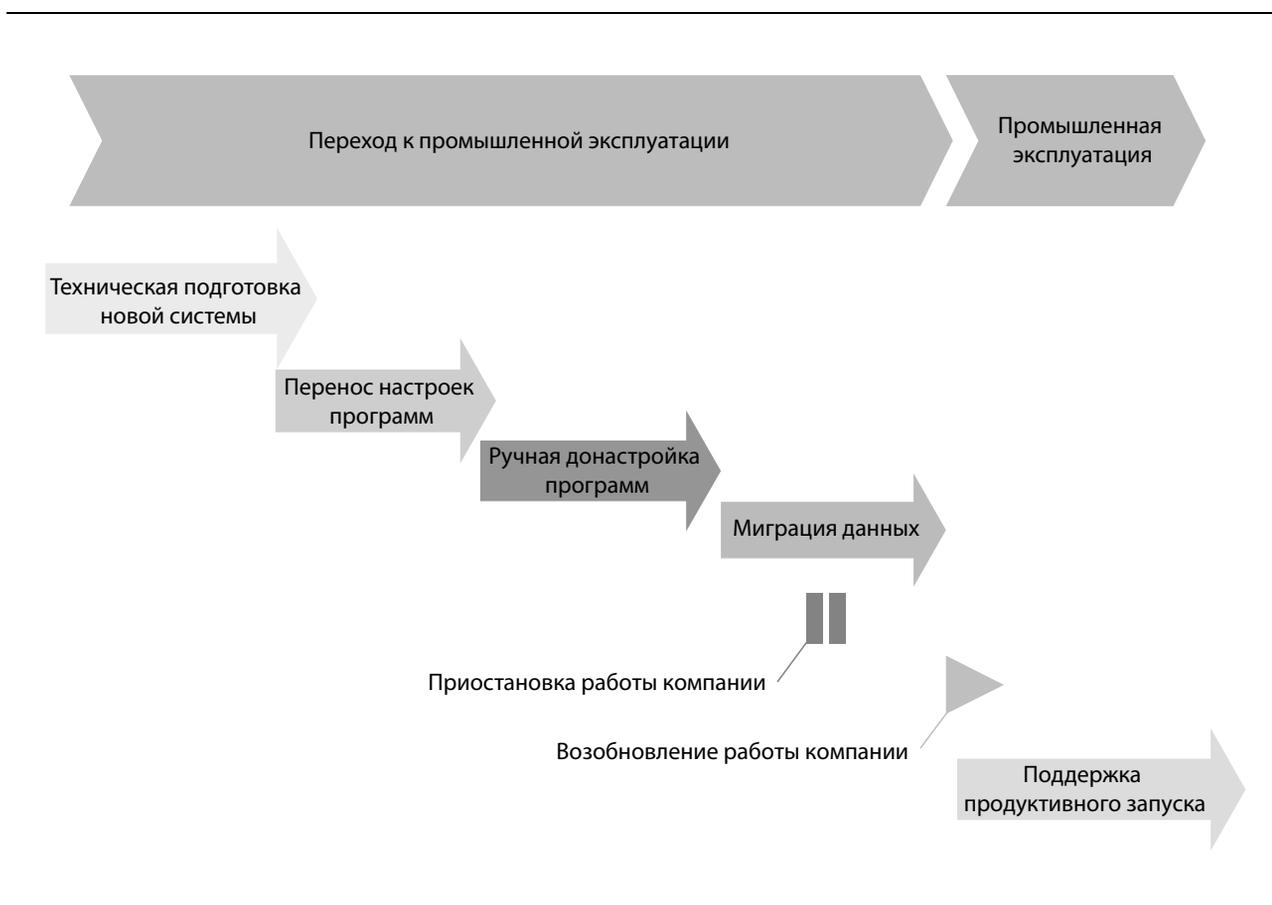
1.3. Совместная работа представителей бизнеса и проектной команды

Внедрение корпоративных информационных систем предполагает достаточно большой объем задач, сгруппированных по этапам и уровням. В «Agile-манифесте» [6] упоминаются базовые составляющие архитектуры любого предприятия: уровни бизнес-процессов, данных, приложений и технической инфраструктуры, дополненные задачами по управлению изменениями и проектом. Каждый из уровней требует тесного

Таблица 2. Виды RICEF-разработок и их пользовательские экраны

| Вид разработки | Селекционный экран | Экран выбранных данных | Экран обработанных данных |
|----------------------------|--------------------|------------------------|---------------------------|
| Отчет | + | + | — |
| Интерфейс | + | + | + |
| Программа обработки данных | + | + | + |
| Расширение | — | — | — |
| Печатная форма | + | + | — |

Рис. 2. Схема миграции основных и переменных данных для запуска ERP-решения



взаимодействия между членами проектной группы исполнителя и заказчика.

Одной из основных причин неудачи проекта имплементации ERP-системы называют незаинтересованность и невовлеченность руководства

и сотрудников предприятия в процесс внедрения. Именно по этой причине двумя ключевыми показателями любого проекта согласно PMBOK [8] являются заинтересованные стороны и план коммуникации с ними. С точки зрения agile-принципа

совместной работы проектной команды и представителей бизнеса можно выделить следующие важные задачи, присущие проекту ERP-внедрения на основе водопадной модели:

- согласование проектной документации;
- миграция переменных данных и тестирование программ;
- подготовка инструкций.

1. *Согласование проектной документации.*

В отличие от итерационной и спиралевидной моделей внедрения каскадная схема подразумевает подготовку пакета документов, включающего проектные решения и спецификации на доработку ERP-системы. Первый документ описывает настройку системы, второй — предполагаемые доработки в разрезе каждого из бизнес-требований. Fit/Gap-анализ, проводимый на этапе проектирования, позволяет понять, каким образом требование будет реализовано в системе: конфигурацией (Fit) или разработкой (Gap), для чего будут подготовлены документы решений и спецификаций.

В проектные решения и функциональные спецификации вначале включают описание исходных бизнес-требований и верхнеуровневой архитектуры, понятной обычному пользователю, и лишь затем технические детали реализации. Таким образом, представитель заказчика, сформулировавший бизнес-требования к системе, еще до реализации программы знакомится с предполагаемым решением на этапе согласования документов. Высказывая замечания к их содержанию, пользователь формирует у себя представление о будущей системе.

2. *Миграция переменных данных и тестирование системы.* Снижение риска загрузки несогласованных данных в продуктивную ERP-систему предполагает выполнение цикла тестовых миграций основных и переменных данных. Процесс миграции состоит из серии итераций, в ходе которых репетируются гармонизация, выгрузка, трансформация, загрузка и непрерывный контроль обработки данных. Каждая последующая итерация характеризуется увеличением объема мигрирующих

данных, таким образом, последняя итерация будет содержать объем, стремящийся к продуктивному.

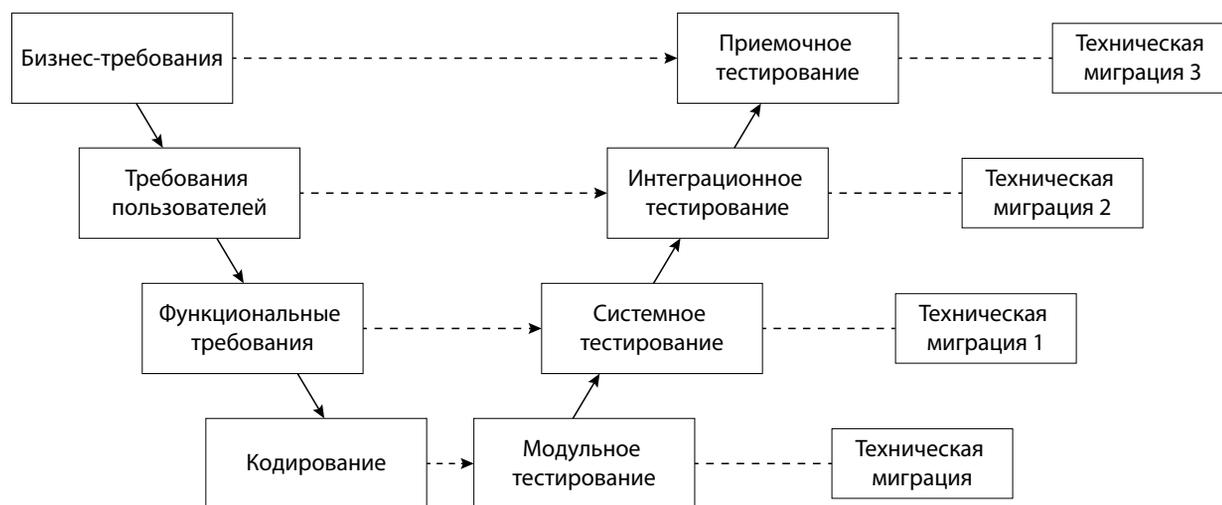
Расширением классической каскадной схемы внедрения информационных систем служит V-модель разработки через тестирование (рис. 3). Особенность этой модели заключается в том, что в ее рамках сопоставляются исходные требования и виды испытаний, в процессе которых проверяется работоспособность решения. Тем самым даже для самых размытых и слабо формализованных требований выполняется проверка реализации в информационной системе.

Обычно результаты тестовых миграций используются как входные данные для проведения тестирования ERP-системы. Более того, загруженные в целевую систему данные должны быть проверены и подтверждены представителями заказчика, для чего в качестве средств валидации и контроля часто используются разработанные программы. Таким образом, циклы тестовой миграции позволяют как наладить работу команды, так и удостовериться в правильности работы приложений для проверки загруженных данных.

3. *Подготовка инструкций.* Обучающие / пользовательские инструкции готовятся в ходе интеграционного тестирования или до этапа выполнения приемочных испытаний. По содержанию документа выделяют бизнес- и функциональные инструкции, каждая из которых включает процессное или операционное описание. Бизнес-инструкция содержит шаги, необходимые для реализации в ERP-системе, а также детальное описание соответствующего бизнес-процесса, относящегося к выполняемым операциям. В отличие от бизнес-инструкции функциональная не имеет как такового описания бизнес-процесса.

Оба вида инструкций могут включать все необходимые транзакции для отражения процесса в системе ERP от начала до конца или лишь одну операцию, в первом случае говорят о процессной инструкции, во втором — об операционной. Вне зависимости от вида инструкция демонстрирует разработанную в ERP-системе программу, а также описывает последовательность шагов

Рис. 3. V-модель разработки через тестирование и циклы миграции данных



для выполнения необходимой операции, что требует глубокого понимания сути разработки. Обычно инструкция создается тем сотрудником, кто изначально формулировал требование к ERP-системе, таким образом осуществляется косвенный анализ соответствия требования и программной реализации в информационной системе.

2. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Существуют три базовые модели внедрения программного обеспечения: каскадная, итерационная и спиралевидная, каждая из них имеет свою область применения. Каскадная схема широко используется в ERP-проектах, где число требований велико и важно выполнить их в полном объеме и в заданный срок. Реестр требований фиксируется и принимается к обработке, возможные флуктуации требований обрабатываются уже как новый проект. Для сохранения лояльности клиента на практике поставщики используют следующий подход: если для реализации нового требования необходимо незначительное число

трудоузатрат, допустим, три человеко-дня, то оно включается в текущий объем проекта без изменения сроков после предварительного согласования.

Итерационные и спиралевидные схемы имплементации на основе agile-методологии используются в случае, когда требования к системе размыты или плохо формализованы, сам заказчик может до конца не понимать, что он хочет получить в итоге. Подобную ситуацию помогает разрешить череда демонстраций полуготовой версии программы, в ходе чего детализируются требования или отсекаются явно не удовлетворяющие клиента программные решения. В отличие от каскадной модели гибкая методология agile допускает и приветствует изменения существующих требований и формирование новых.

Ключевой особенностью каскадной модели внедрения является то, что она обеспечивает минимальную технологическую неопределенность при реализации бизнес-требований. Это достигается за счет того, что кастомизация ERP-решения является фактически одновариантной, а разработка

пользовательских программ выполняется по заранее известной структуре: селекционный экран и экраны выбранных и обработанных данных. Методология agile, разработанная для итерационной и спиралевидной моделей, наоборот, допускает высокую технологическую неопределенность, однако изначально создавалась для обработки ситуации именно бизнес-неопределенности, когда требования настолько поверхностны, что непонятно, каким образом должна выглядеть программа, их реализующая.

Большое число ERP-проектов внедрения с нуля и тиражирования ведутся с использованием водопадной модели имплементации. Такие проекты обладают высокой бизнес-неопределенностью. Возникает вопрос: каким образом возможно снизить подобную неопределенность? Допустимы две опции:

1) переход к использованию гибкой методологии agile, т.е. итерационной или спиралевидной модели внедрения ERP-систем;

2) применение agile-принципов в ERP-проектах на основе каскадной схемы.

Первая опция потребует переобучения проектной команды, изменения методологии ведения проекта и организационной структуры и, самое важное, максимальной вовлеченности бизнеса. Более того, agile-методы имеют достаточно узкую область применения, что показано в табл. 1: проекты сопровождения ERP-систем, требующие программных доработок, но никак не донастроек. Результаты анализа второго варианта рассмотрены в предыдущем разделе и суммированы в табл. 3.

Применение agile-принципов для каскадной модели показало следующее. Большая часть мероприятий, являющихся частью agile, позволяют снизить технологическую неопределенность за счет того, что реализованная программа демонстрируется и применяется намного раньше этапа приемочного тестирования. В частности, результаты системного и интеграционного тестирования программы предоставляются пользователям,

валидация мигрировавших данных проводится с использованием разработанных программ, инструкции готовятся заранее при наличии и возможности запуска уже работающих приложений.

Неопределенности разрешаются следующим образом: предварительное понимание архитектуры программы обсуждается и согласуется с пользователями в момент подписания проектных документов, далее реализованный прототип программы демонстрируется заказчику сразу по завершении функционально-модульных испытаний. С учетом того что каскадная модель является однопроходной и имеет основной недостаток, состоящий в слишком позднем показе решения пользователю, попытка вовлечь заказчика в работу над программой на ранних стадиях проекта (процесс проектирования и модульного тестирования) представляется весьма обоснованной и фактически единственно возможной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то что гибкая методология разработки agile часто упоминается в проектах внедрения ERP-систем, на сегодняшний день она находит практическое применение лишь в достаточно узком спектре проектов имплементации информационных систем. В частности, речь идет о сопровождении корпоративных ERP-систем и выполнении их доработки.

Основное преимущество методологии agile заключается в возможности понижения бизнес-неопределенности путем многократной демонстрации работающих прототипов программы заказчику. Проектам внедрения ERP-систем с нуля и тиражирования, реализуемым на основе каскадной модели внедрения, также свойственна бизнес-неопределенность. Одним из способов ее снижения в водопадной модели является применение agile-принципов без перехода к использованию итерационной и спиралевидной моделей.

Таблица 3. Agile-принципы и их применение в каскадной модели внедрения

| Agile-принцип | Задача | Способ решения | Цель |
|--|--|--|---|
| Ранняя поставка | Уточнение требований при реализации программы | Показ прототипа программы на этапе реализации | Снижение бизнес- и технологической неопределенности |
| | Миграция основных данных | Ранний перенос программ в продуктивную среду после проведения приемочных испытаний | |
| Регулярные поставки | — | Планомерный перенос программ в продуктивную среду после проведения системного или интеграционного тестирования | Снижение технологической неопределенности |
| Совместная работа представителей бизнеса и проектной команды | Согласование проектной документации | Описание предполагаемого решения в документах на этапе проектирования | Снижение бизнес- и технологической неопределенности |
| | Миграция переменных данных и тестирование программ | Циклическая репетиция миграции данных и контроль результатов разработанными программами начиная с этапа реализации | |
| | Подготовка инструкций | Документирование деталей работы разработанной программы до проведения приемочного тестирования | |

ЛИТЕРАТУРА

1. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP2. — СПб.: Питер, 2008. — 416 с.
2. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе. — М.: Горячая линия — Телеком, 2014. — 210 с.
3. Кон М. Agile: оценка и планирование проектов / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 418 с.
4. Laufer A. (1996). *Simultaneous Management: Managing Projects in a Dynamic Environment*. New York: AMACOM, 313 p.
5. Степанов Д.Ю., Вельсовский А.В. Применение Agile Scrum в проектах SAP // Корпоративные информационные системы. — 2018. — №1. — С. 9–17.
6. основополагающие принципы agile-манифеста. — <http://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>.
7. Степанов Д.Ю. Формирование универсальных требований к пользовательским программам при подготовке спецификации на АВАР-разработку // Актуальные проблемы современной науки. — 2014. — Т. 78. — №4. — С. 258–268.
8. Руководство к своду знаний по управлению проектами. — 5-е изд. — М.: Олимп-Бизнес, 2014. — 586 с.



Журналы по менеджменту

Логистика сегодня

Оптимизация бизнес-процессов предприятия, материальных, финансовых и информационных потоков, внедрение информационных систем, оптимизация материально-технического снабжения, проектирование, разработка и внедрение эффективных систем управления закупками и размещения заказов, транспортное обеспечение, разработка и внедрение складского технологического процесса, организация системы дистрибуции продукции предприятия, подготовка и сопровождение внешнеторговых контрактов. Журнал является организатором конференций «Логистика и конкурентоспособность компании», «Логистика — ресурс повышения конкурентоспособности».

Основные темы журнала

- Отдел логистики в организациях, его значение и функции
- Логистический менеджмент
- Логистический подход к управлению запасами, транспортно-распределительной системе
- Оптимизация запасов
- Оптимизация мониторинга товарно-материальных потоков предприятия
- Информационные технологии в логистике
- Оптимизация маршрутов в цепях поставки товаров
- Выбор поставщика логистических услуг
- Позиционирование складов в транспортно-логистической сети
- Управление закупками

Цель издания: познакомить читателей с методами оптимизации ресурсов компании при реализации логистического процесса для принятия эффективных решений на протяжении финансового цикла фирмы.

Аудитория журнала: менеджеры-логисты, занимающиеся разработкой и оптимизацией логистической сети, управлением ей в условиях российского рынка.

Авторы: профессионалы, имеющие практический опыт в управлении логистическим процессом фирмы, профессора, доценты и преподаватели кафедр логистики российских учебных заведений.



Главный редактор:
Сергеев Виктор Иванович, д. э. н.,
профессор, президент Националь-
ной логистической ассоциации
России

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 82969
«Пресса России» 10305
«Почта России» 79699

В редакции:
(495) 147-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru

АВТОРСКИЙ ВЗГЛЯД

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Статья посвящена принятию решений в условиях неопределенности. Автор рассматривает взаимосвязь неопределенности и сложности, а также то, как два этих явления влияют на масштабные сложные проекты.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: принятие решений, неопределенность, сложность, масштабные сложные проекты



Прието Боб — председатель правления и генеральный директор компании Strategic Program Management LLC, независимый член комитета акционеров компании Mott MacDonald. Ранее занимал должность старшего вице-президента компании Fluor. Автор девяти книг и более 700 статей, член ряда ассоциаций и нескольких консультативных университетских советов (г. Джупитер, Флорида, США)

1. ЧТО ТАКОЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ?

В масштабных проектах важно создавать прочную основу — это позволит вам управлять неопределенностью. В статье анализируется, из чего должна складываться такая основа, и рассматривается эффективная практика принятия решений в условиях неопределенности. Также мы предположили, что, возможно, извлекли неверные уроки из некоторых самых сложных и важных проектов, которые реализовывались в условиях высокой неопределенности, и зафиксировали жесткие правила, которые нельзя использовать в условиях неопределенности или в сложных проектах.

Неопределенность включает неясность, непостоянство и вариабельность. Неясность — не поддающаяся количественному определению мера неопределенности — может возникнуть как результат:

- неадекватной оценки внешних факторов;
- неопределенности причинно-следственных связей;
- неопределенности, характерной для используемых инструментов и методов.

Невозможно переоценить важность взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также мониторинга, измерения, отслеживания и понимания внешних факторов, влияющих на проект. Люди, занимающиеся контролем проекта, ориентированы на его внутреннюю среду, в то время как неопределенность возникает во внешнем окружении.

Если вы выстраиваете последовательность задач, не оставляя определенных резервов, без адекватной подготовки к их решению, это означает, что вы игнорируете неопределенность и вариативность, присущие всем видам деятельности.

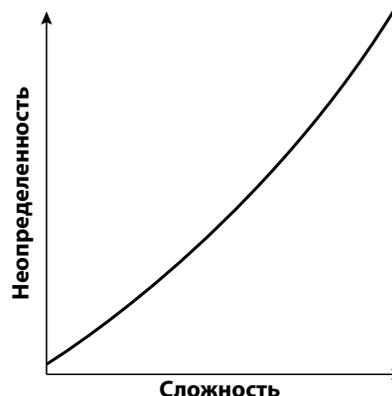
Одним из источников неопределенности является непостоянство, которое связано с непредсказуемостью воздействий или темпов изменений. Непостоянство возникает в результате реализации заранее неизвестных и часто непредсказуемых событий (так называемых «черных лебедей» [5]), но часто и из-за реализации факторов, о которых знали, но не стали ничего предпринимать («черных слонов» [4]).

Вариативность означает, что возможные эффекты проекта могут отличаться от ожидаемых, а также то, что для результата проекта характерна некоторая доля неопределенности¹. Это алеаторическая, т.е. статистическая неопределенность, когда при проведении одного и того же эксперимента мы получаем разные результаты (вариативность). Она отличается от эпистемической неопределенности — систематической, обусловленной тем, что на практике не всегда можно получить тот же результат, что в теории. Это может быть связано с неправильным измерением, или с тем, что не были учтены определенные эффекты, или с тем, что определенные данные были намеренно скрыты (неясность).

2. ВЗАИМОСВЯЗЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И СЛОЖНОСТИ

В масштабных сложных проектах степень неопределенности выше (рис. 1). Руководители

Рис. 1. Взаимосвязь неопределенности и сложности



проектов боятся брать на себя риск, при этом именно готовность рисковать часто требуется при работе как со сложностью, так и с неопределенностью. Для традиционного управления проектами (УП) гибкость не характерна: соответствующие методики не позволяют в условиях неопределенности действовать гибко, т.е. продолжать размышлять в процессе выполнения действий и вносить в них изменения по мере необходимости.

В условиях значительной неопределенности и повышенной сложности следует действовать гибко и допускать возможность реализации нескольких сценариев — так вы сможете принять самое правильное решение в случае возникновения новых обстоятельств. Это подразумевает способность посмотреть на ситуацию с разных точек зрения. Вы должны поощрять разнообразие мнений — это не позволит команде скатиться к шаблонному мышлению.

Даже не слишком сложные проекты характеризуются таким уровнем неопределенности, что в них неэффективно применять традиционные

¹ Подобная неопределенность наблюдается при броске кости: может выпасть любая цифра от единицы до шестерки, но мы не знаем, какая именно цифра это будет. — *Здесь и далее прим. авт.*

инструменты УП. Стандартные методы управления проектами и рисками можно использовать только в условиях незначительной неопределенности и небольшой сложности.

Неопределенность принципиально отличается от рисков, которым можно дать вероятностную оценку. Неопределенность — это неизвестное будущее со столь же неизвестными последствиями. Мы не можем подтвердить наше предположение цифрами, но у нас достаточно информации, чтобы утверждать: очень важно развивать способности и возможности анализа и устранения неопределенности.

3. СЛОЖНОСТЬ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ В МАСШТАБНЫХ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТАХ

Чем сложнее проект, тем больше внимания следует уделять рискам и неопределенности. Недооценив сложность, вы начнете уделять непропорционально много внимания рискам и слишком мало внимания неопределенности.

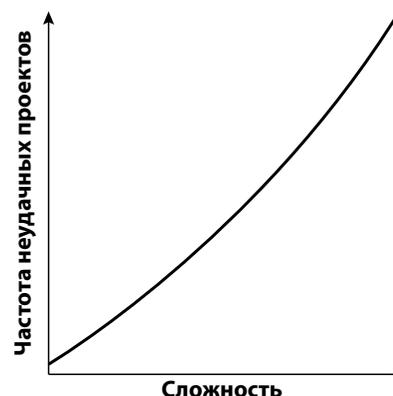
Сложность проекта может быть обусловлена:

- техническими трудностями;
- финансовыми ограничениями;
- сжатыми сроками.

Такие проекты по своей природе характеризуются непредсказуемостью воздействия эффектов, т.к. последние являются результатом множества взаимодействий. Несмотря на все наши старания, направленные на структурирование, контроль и оценку рисков, в таких проектах всегда существует определенная степень непредсказуемости (рис. 2).

Неопределенность — это фактор, увеличивающий сложность реализации подобных проектов. Она сама по себе является неотъемлемой частью сложности и может быть обусловлена не только взаимодействиями в рамках масштабного проекта, но и неясностью стратегических бизнес-целей, которые должны быть достигнуты по его результатам. Кроме того, поскольку подобные проекты реализуются в течение длительного

Рис. 2. Частота неудачных проектов и сложность



времени, часто эти цели изменяются в ответ на предполагаемые будущие изменения. В результате могут измениться требования, содержание, структура и отношения с потенциальными заинтересованными сторонами проекта. В такой ситуации более сложными становятся даже инструменты и методы работы.

Чтобы понять неопределенность, нужно измерять и отслеживать сложность. При этом следует помнить о том, что для сложных проектов характерны «нестабильность взаимосвязи между вкладом и результатом, смещение границ системы с течением времени и не (полностью) определяемое прошлым поведение системы» [3].

4. ЭФФЕКТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Эффективное управление проектами, особенно в условиях неопределенности, требует гибкости, способности быстро реагировать на возникающие риски и угрозы. Неопределенность может быть предсказуемой (риск) или непредсказуемой. Среди источников непредсказуемой неопределенности:

- последовательные непредвиденные события («черные лебеди»);

- факторы, которые действуют и взаимодействуют через сложность [6].

При работе в условиях непредсказуемой неопределенности требуется проявлять больше гибкости и находчивости, чем при работе в условиях предсказуемой неопределенности или при использовании традиционных процессов управления проектами типа «стадия — гейт».

Эффективное принятие решений в условиях неопределенности должно начинаться с создания прочной основы проекта. Для этого вы должны сделать следующее:

- создать прозрачные управленческие структуры, ориентированные на получение результата, на укрепление организационной культуры, развитие способностей и формирование доверительных отношений;

- добиться того, чтобы команда была нацелена на достижение стратегических результатов;

- сформировать единую культуру, ориентированную на обучение, в которой не приветствуется поиск виноватых;

- установить последовательные, открытые, прозрачные коммуникации и обеспечить постоянное получение обратной связи;

- осознать, что события с низкой вероятностью и значительными последствиями («черных слонов») нельзя игнорировать; вы должны отслеживать риски;

- понять, что в будущем могут возникать новые обстоятельства, и подготовиться к их выявлению;

- отслеживать предположения;

- адаптироваться к изменениям, повышать и планировать организационную устойчивость, в том числе адаптивность;

- распределять полномочия таким образом, чтобы в случае необходимости можно было оперативно, без длительных согласований приступить к выполнению необходимых действий;

- принять концепцию «ошибаться, но идти вперед»;

- осознать ценность времени;

- понять, что планирование является частью подготовки, но не обязательно способом движения вперед;

- осознать, что существование планов может сделать для вас невидимыми новые факторы в незапланированных областях;

- оценить свои способности и возможности.

5. ДЕЙСТВОВАТЬ И АДАПТИРОВАТЬСЯ

В бейсболе аутфилдер, услышав звук удара по мячу, первым делом делает шаг назад, потому что он хочет поймать или отбить мяч. Увидев мяч, он корректирует направление своего движения. К этому времени он уже двигается и готов выполнить все необходимые действия.

Создание прочной основы проекта должно помешать вам выбирать первое пришедшее в голову решение при возникновении дилеммы в условиях неопределенности. Вы должны уметь посмотреть на ситуацию с разных сторон, не останавливаться на достигнутом, признавая при этом необходимость двигаться вперед (рис. 3). Вашей целью должно быть создание приемлемого решения, а не оптимального. Компетентность и соответствующий опыт должны иметь больший вес, чем роль и должность. Вы должны обеспечивать устойчивость организации, благодаря этому она сможет адаптироваться к новым обстоятельствам в случае необходимости. Следует понимать, что неопределенность часто приводит к реализации каскада неожиданных событий.

Решения в условиях неопределенности будут более правильными, если для этого уже заложена необходимая основа и если все изменения в окружении тщательно отслеживаются. Принятие решений в условиях неопределенности — это та область, в которой полезны возможности предиктивной аналитики [7].

Руководители и команды проектов смогут принимать лучшие решения в условиях неопределенности, если будут действовать осознанно.

Рис. 3. Характеристики различных ситуаций

| | Ожидаемые | Неожиданные |
|-------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Незапланированные | Статистическая неопределенность | Слепая зона |
| Запланированные | ✓ | Наблюдение за ситуацией |

Осознанность — это способность полностью погружаться в ситуацию, осознавать, где мы находимся и что мы делаем, и при этом спокойно реагировать на происходящие события. Это результат организационной устойчивости, которую мы сформировали за счет создания прочной основы проекта.

Создание смыслов² позволит вашей команде еще лучше понять неопределенность и создать способы работы с ней.

6. КАК РАБОТАТЬ С НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ В МАСШТАБНЫХ СЛОЖНЫХ ПРОЕКТАХ?

В прошлом мы успешно реализовывали крупномасштабные проекты высокой сложности в условиях значительной неопределенности, в том числе Манхэттенский проект, Polaris и Apollo, но,

похоже, мы уже забыли или по крайней мере недооценили многое из того, что позволило нам добиться успеха. Мы перестали использовать гибкие подходы для преодоления неопределенности и не знаем, какие события могут возникнуть в будущем — не можем оценить их вероятность, последствия или предсказать время возникновения, поэтому здесь большое значение имеют возможности, способности и гибкость организации.

В рамках работы с неопределенностью руководители сложных проектов должны сделать следующее:

- обеспечить единство и согласованность эффектов, целей и стратегического направления проекта;

- признать существование неопределенности;

- создать специализированные организации, в которых будут действовать четкие правила принятия решений, эффективные в условиях неопределенности, чтобы избежать бюрократизации;

- сформировать сильную открытую культуру, основанную на взаимодействии и ощущении единства;

- принять тот факт, что никто не может знать все с начала проекта, и признать, что, возможно, некоторые работы придется выполнять одновременно, в частности связанные с нестандартными технологиями, инструментами и методами (эксперименты, создание прототипов, тестирование);

- культивировать в команде ощущение единства, доверительные отношения, поощрять обмен знаниями и коллективное обучение на ошибках, не искать виноватых и поощрять команду финансово за достижение ключевых показателей эффективности;

- признать, что заинтересованные стороны могут иметь разные интересы и цели, и строить отношения с ними на принципах честности и доверия, создавать атмосферу открытости;

- подвергать сомнению устоявшиеся догмы управления проектами;

² Процесс, посредством которого люди придают смысл коллективному опыту.

- осознать, что роль руководителя проекта характеризуется двойственностью: он должен выполнить план и одновременно управлять непредвиденными обстоятельствами, — и помогать ему в этой работе;

- внедрить гибкое совместное управление договорами;

- наладить масштабный постоянный сбор данных — команда должна всегда быть в курсе ситуации;

- не упрощать сложные ситуации, поощрять споры и выступать в роли «адвоката дьявола»;

- сохранять концептуальную гибкость при интерпретации событий;

- поощрять маневренность и гибкость в работе руководителей и команд проектов (противоположность процессов типа «стадия — гейт»);

- признать, что сложный проект, выполняемый в условиях большой неопределенности, — это путь к требуемому результату, и этот проект не обязательно должен выполняться в строгом соответствии с жесткими планами;

- учитывать возможность возникновения новых обстоятельств при планировании;

- использовать системное мышление (учитывать отношения с окружением, сложные проблемы, максимизировать результаты при минимизации воздействия), а не системную инженерию (минимизацию количества заинтересованных сторон, управление и контроль вместо вовлечения)³;

- применять типы договоров, основной акцент в которых делается на взаимоотношения, обеспечивающие максимальную гибкость, возможно, они потребуются для создания изначально не предусмотренных результатов;

- сохранять готовность к действию в любой момент;

- проводить содержательный анализ выполненных действий с целью совершенствования процесса принятия решений в условиях неопределенности.

В дальнейшем помимо выполнения перечисленных действий вы должны будете:

- измерять и отслеживать сложность проекта;

- определять критерии оценки неопределенности.

Приведем некоторые методы управления неопределенностью в проектах [8]:

- работать с предположениями;

- использовать весь доступный опыт из разных дисциплин, внутренний и внешний по отношению к команде, для уменьшения неопределенности;

- демонстративно признавать и поощрять открытость и обмен знаниями;

- передать все полномочия по принятию решений руководителю проекта и установить соответствующие четкие, но гибкие правила;

- следовать установленным процедурам, учитывая, что действия и улучшения важнее процессов;

- поощрять команду к тому, чтобы она создавала план действий в процессе обсуждения;

- активно задавать вопросы, чтобы получать новую информацию;

- регулярно проводить совещания, чтобы оставаться в курсе существующих проблем;

- использовать инструменты управления рисками при работе с неясностью;

- поддерживать баланс между получением информации и необходимостью действовать; признать, что часто лучше отреагировать быстро, чем правильно, но поздно;

- поддерживать интенсивную и целенаправленную коммуникацию, отправлять простые, точные, адаптированные сообщения;

- устранять угрозы за счет эффективного принятия решений в условиях неопределенности (использовать краткосрочные стимулы);

- принимать решения, ориентируясь на пошаговую реализацию стратегии (помнить о миссии, устраняя неопределенность с помощью адаптивных, гибких и новаторских методов);

³ Системная инженерия, которая применялась на поздних этапах некоторых успешных программ, была признана главным фактором успеха этих программ. При этом была проигнорирована важная работа по созданию основы программ, потребовавшая применения системного мышления.

- наделить команду полномочиями, но остаться при этом лидером, признавать и использовать неформальные сети;
- обеспечить прозрачное четкое руководство и управление;
- создать спокойную обстановку.

ИСТОЧНИКИ

1. Hasani M.A., Regan M. (2017). «Understanding risk and uncertainty management practice in complex projects». *European Journal of Economics, Law and Politics*, Vol. 4(4), pp. 24–38.
2. Lenfle S., Loch C. (2017). «Has megaproject management lost its way? Lessons from history». In: *Oxford Handbook of Megaproject Management*. — https://www.researchgate.net/publication/292152545_The_Oxford_Handbook_of_Megaproject_Management.
3. Nachbagauer A., Schiri-Boeck I. (2018). *New Ways of Managing the Unexpected in Megaprojects*. — https://www.researchgate.net/publication/326297985_New_ways_of_managing_the_unexpected_in_megaprojects.
4. Prieto R. (2020). *Black Elephants*. — https://www.researchgate.net/publication/343425486_Black_Elephants#fullTextFileContent.
5. Prieto R. (2011). «Black Swans» Risks. — https://www.researchgate.net/publication/272507451_Black_Swan_Risks.
6. Prieto R. (2020). *Flows in Large Complex Projects*. — https://www.researchgate.net/publication/344306324_Flows_on_Large_Complex_Projects.
7. Prieto R. (2019). *Proper Reliance on AI in Project Management Key Points*. — https://www.researchgate.net/publication/340949839_Proper_Reliance_on_Artificial_Intelligence_in_Project_Management_Key_Points#fullTextFileContent.
8. Saunders F.C., Gale A.W., Sherry A.H. (2016). «Responding to project uncertainty: evidence for high reliability practices in large-scale safety-critical projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 34(7), pp. 1252–1265.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Prieto R. (2020). «Decision making under uncertainty». PM World Journal, Vol. IX, Issue XI, November. Печатается с разрешения автора и PM World Journal (www.pmworljournal.net).



Журналы по управлению финансами

Управление финансовыми рисками

Специализированное издание на русском языке, посвященное теории и практике управления рисками в финансовых организациях и на предприятиях. Журнал освещает основные аспекты риск-менеджмента, новые методические разработки и достижения в решении как теоретических, так и практических вопросов, связанных с построением системы управления рисками как части целостного управления организацией. Издание знакомит с опытом российских и зарубежных коллег в этой области, с разработками ведущих отечественных и международных финансовых организаций и институтов и их адаптацией к условиям российского рынка.

Основные темы журнала

- Вопросы государственного регулирования и надзора за корпоративными системами управления рисками
- Банковские риски: теория, практика, методология
- Риски финансовых рынков
- Управление рисками в страховых компаниях
- Риск-менеджмент на предприятии
- Макроэкономические риски и риски глобализации
- Риски и технологии
- Теория финансовых рисков
- Эконометрика
- Вопросы профессионального обучения риск-менеджмента
- Лучший опыт и практика риск-менеджмента
- Дискуссионная рубрика
- Рецензии и аннотации

Авторы: профессионалы, имеющие практический опыт риск-менеджмента, разработки и внедрения новых методических решений и способов управления отдельными видами и факторами рисков, готовые поделиться им со своими коллегами.



Главный редактор:
Михаил Бухтин —
к. э. н., независимый профессиональный эксперт в области риск-менеджмента, работающий в российской банковской системе с момента ее создания (с 1992 года) на управленческих должностях, имеющий практический и методический опыт создания систем риск-менеджмента в ряде коммерческих банков.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 85025
«Пресса России» 12029
«Почта России» 79802

В редакции:
(495) 147-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru

АВТОРСКИЙ ВЗГЛЯД

ТОКСИЧНЫЙ ЧЛЕН КОМАНДЫ ИЛИ ЭФФЕКТИВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ?

Статья посвящена работе с сотрудниками, демонстрирующими токсичное поведение. Автор рассматривает эффект Даннинга — Крюгера и дает рекомендации для лидеров по эффективному взаимодействию с людьми, находящимися на разных этапах овладения навыками.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: токсичность, когнитивные искажения, эффект Даннинга — Крюгера, лидер, этапы овладения навыками

Есть ли в вашей команде люди, у которых стакан всегда даже не наполовину полон, а практически пуст? Считаете ли вы, что просто нахождение рядом с этими людьми влияет на ваше настроение и продуктивность?

Все мы когда-либо сталкивались с негативным отношением со стороны коллег, членов семьи или друзей. Если вы постоянно ощущаете их негативный настрой — касается ли он изменений, других сотрудников, клиентов или ценностей — это всегда действует удручающе. Наша задача как лидеров — изменить такое положение вещей.

Давайте начнем с определения токсичности. Среди множества определений данного понятия нет правильных или неправильных. Для меня токсичный человек — это тот, который не разделяет и не уважает ценности компании / команды.



Алайв Аина — PMP, PMI-ACP, MBA, инженер-энергетик, agile-коуч, основатель компании Bee Agile Tutoring. Опыт в индустрии — десять лет. Вела проекты для технических, строительных и инженерных компаний, активно участвует в работе отделений PMI Канады, Украины и ОАЭ, занимается волонтерством. Ментор женщин-предпринимателей в развивающихся странах Африки. Увлекается психологией и тайм-менеджментом (г. Торонто, Канада)

1. ТИПЫ ТОКСИЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Рассмотрим самые распространенные типы токсичного поведения (в реальности их гораздо больше). Оно выражается в том, что человек:

- неконструктивно критикует клиентов, сотрудников и руководство, а также саму компанию;
- убежден в своем превосходстве и демонстрирует это при каждом удобном случае;
- сплетничает о коллегах, руководстве или клиентах;
- критикует и навешивает ярлыки, вместо того чтобы предлагать помощь;
- пытается манипулировать людьми, отказывается брать на себя ответственность, избегает принятия решений, демонстрирует выученную беспомощность;
- постоянно пререкается с руководством и членами команды;
- демонстрирует враждебную позицию по отношению к новым идеям или изменениям («Это никогда не сработает!»);
- сразу замечает ошибки других;
- думает только о себе, ведет себя грубо и высокомерно.

Все мы либо работали с такими сотрудниками, либо руководили ими. Более того, некоторые из нас даже сами вели себя подобным образом. Как лидеры мы должны научиться мотивировать таких людей к продуктивному сотрудничеству. Залог успеха в данной ситуации — индивидуальный подход.

2. ЭФФЕКТ ДАНИНГА — КРЮГЕРА

Многие лидеры рассматривают негативно настроенных коллег как нечто единое и для всех используют один и тот же подход. При этом, например, человек эгоистичный и высокомерный — это совершенно не то же самое, что человек, избегающий ответственности. Если мы будем применять ко всем одинаковый подход, то не получим желаемого результата.

Рассмотрим эффект Даннинга — Крюгера, чтобы понять разницу между сотрудниками. Эффект Даннинга — Крюгера — это когнитивное искажение [1], при котором люди с низким уровнем квалификации слишком высоко оценивают свои

способности. Такое мнимое превосходство [2] связано с тем, что они просто не способны осознать свои ошибки в силу низкой компетентности, т.к. без самосознания [3] и метакогнитивных навыков [4] не могут посмотреть на себя со стороны и объективно оценить уровень своей компетентности.

Как можно увидеть на рисунке, люди, находящиеся на разных этапах овладения навыками, по-разному воспринимают свой уровень знаний и квалификации. Определение места конкретного человека на этой кривой очень поможет вам в выработке подхода к нему. Рассмотрим этапы более подробно.

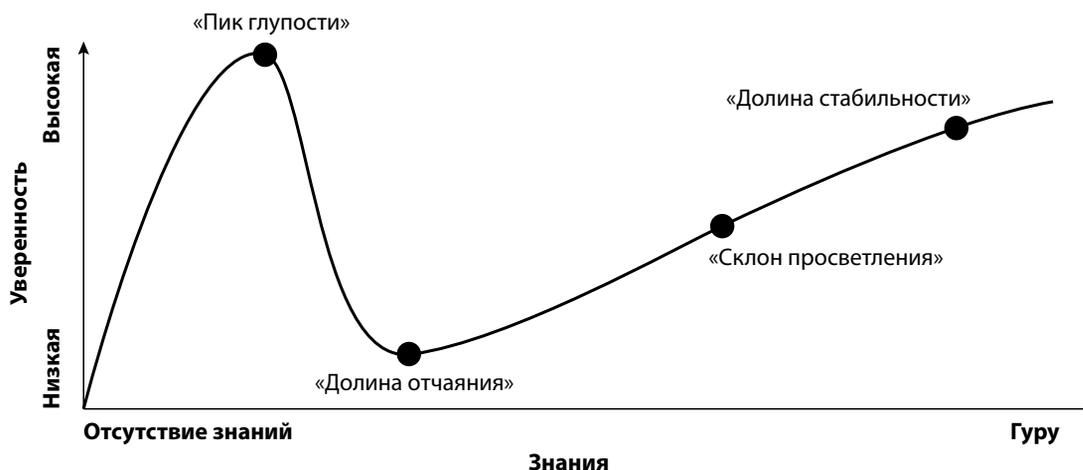
3. ЭТАПЫ ОВЛАДЕНИЯ НАВЫКАМИ

3.1. «Пик глупости»

Люди, которые только что окончили обучение, сменили профессию или перешли в другую организацию, могут обнаружить себя на «пике глупости». Они уверены в себе, полны энтузиазма и амбиций. При этом на самом деле у них мало знаний и навыков для работы в этой конкретной организации или области. У них может быть много теоретических знаний, полученных в университете или на курсах, но мало практических навыков.

Почему это делает их токсичными? Желание таких людей как можно быстрее подняться по карьерной лестнице может повлиять на продуктивность команды. Эти сотрудники ориентированы на себя и забывают о целях команды. Они могут считать, что уже все знают, и постараются показать себя с лучшей стороны, не выяснив предварительно, что происходит в организации и в команде. Например, такие сотрудники могут делиться внутренней информацией с заинтересованными сторонами, с которыми им не следует общаться вообще. Они также могут попытаться изменить все сразу, не допуская, что кто-то уже делал это раньше и это не сработало. Кроме того, такие люди склонны навешивать ярлыки и демонстрировать высокомерное поведение.

Рисунок. Эффект Даннинга — Крюгера



Что делать? Никогда не обвиняйте этих сотрудников и не называйте их токсичными. У них большой потенциал. Нам, лидерам, нужно направить их по другому пути, чтобы добиться положительных результатов.

- Они хотят работать с максимальной самоотдачей, поэтому требуйте от них максимального результата.

- Не давайте им новых теоретических знаний, на данном этапе теории у них достаточно. Не отправляйте таких сотрудников на обучение. Нагрузите их сложными практическими заданиями.

- Оценивайте эффективность их работы с точки зрения пользы для клиента и команды.

- Не давайте им слишком много свободы. Эти сотрудники еще не готовы к самостоятельной работе.

3.2. «Долина отчаяния»

Это люди, упавшие с «пика глупости». Возможно, их слишком быстро повысили или они искренне считали себя единственными, кто умеет

работать. Они не посоветовались ни с командой, ни с менеджером, опьяненные энтузиазмом, и потерпели неудачу, вероятно, даже несколько раз. В результате они осознали, что у них слишком мало знаний и опыта, и пришли в отчаяние. После нескольких неудач такие сотрудники стали бояться будущего, избегать ответственности и сложных задач и начали перекладывать их на других. При этом к данному моменту они уже накопили достаточно практического опыта, чтобы брать на себя ответственность, работать самостоятельно и эффективно. Однако одновременно они научились чувствовать себя беспомощными.

Почему это делает их токсичными? Эти люди избегают брать на себя ответственность и манипулируют другими членами команды, чтобы перекладывать на них свои задачи. Такие сотрудники бесполезны, их работу делают за них коллеги.

Что делать? Не обвиняйте этих людей и не называйте их токсичными. У них большой потенциал. Как лидеры мы должны помочь им поверить в себя, укрепить их уверенность, чтобы они смогли стать эффективными командными игроками.

- Помогите им разбить задачи на подзадачи.
- Давайте им задачи, которые они точно смогут выполнить, хвалите их, внушайте уверенность в себе.
- Никогда не соглашайтесь выполнить за них их работу.
- Будьте терпеливы.
- Поощряйте их брать на себя ответственность.

3.3. «Плато устойчивости»

Проведя годы на одной и той же должности, люди достигают стадии, когда они чувствуют, что перестали расти. Они обладают достаточным опытом, чтобы справляться со сложными проблемами, молодые коллеги обращаются к ним за советом, их мнение учитывается даже за пределами коллектива. Они набирают силу, но теряют интерес.

Почему это делает их токсичными? Такие сотрудники могут проявлять высокомерие и неуважение к руководству (особенно если лидер пришел в команду после ее формирования), неуважение к чужому времени. Они могут опоздать на совещание на 15 минут и даже не извиниться, потому что знают, что команда не сможет найти решение без них. Другие члены команды начинают зависеть от них и из-за этого перестают расти. Такие сотрудники могут грубить другим, навешивать ярлыки и не позволять товарищам по команде выражать свое мнение.

Что делать? Никогда не обвиняйте этих людей и не называйте их токсичными. У них все еще есть большой потенциал. Как лидеры мы должны помочь им вернуть потерянный интерес и найти для них новые интересные задачи.

■ Предложите им новый проект или попросите изучить новый инструмент для организации. Это должна быть сложная задача, с которой человек не сталкивался ранее.

■ Обеспечьте передачу знаний от этого сотрудника другим членам команды. Причина его неуважительного поведения заключается в том, что он чувствует себя самым нужным.

■ Разделите его обязанности с другими опытными членами команды, чтобы они могли вырасти до его уровня. Спросите их, что им необходимо для достижения такого уровня.

■ Поручите сотруднику обучение младших членов команды. Это поможет ему контролировать свое поведение и с большим уважением относиться к окружающим.

■ Давайте обратную связь и выполняйте оценку по методу «360 градусов».

■ Предоставьте ему свободу действий.

Мы также должны помнить, что некоторые вещи мы не можем контролировать, например то, что происходит в личной жизни наших товарищей по команде. В конце концов, они сами должны нести ответственность за свою жизнь. Мы можем дать им инструменты для изменения образа мышления, но они сами должны реализовать эти изменения.

ИСТОЧНИКИ

1. *Cognitive Bias*. — https://en.wikipedia.org/wiki/Cognitive_bias.
2. *Illusory Superiority*. — https://en.wikipedia.org/wiki/Illusory_superiority.
3. *Self-awareness*. — <https://en.wikipedia.org/wiki/Self-awareness>.
4. *Metacognition*. — <https://en.wikipedia.org/wiki/Metacognition>.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Aliieva A. (2020). «Toxic team player or top performer?» PM World Journal, Vol. IX, Issue XII, December. Печатается с разрешения автора и PM World Journal.

НОВЫЕ ИДЕИ

РАЗВИТИЕ ЭТИЧЕСКОГО АСПЕКТА ЛИДЕРСТВА И УСТАВ СВЯТОГО БЕНЕДИКТА

В статье рассматриваются ценности и этические принципы как часть процесса развития лидерства. Автор использует устав святого Бенедикта для их анализа и показывает, что он полностью соответствует Кодексу профессиональной этики и поведения PMI.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: лидерство, ценности, этические принципы, устав святого Бенедикта, многоступенчатая программа



Лариос Анхелика — MBA, PMP, основатель и генеральный директор компании ALACONTEC. Ранее работала в ряде частных и государственных организаций, в том числе была IT-директором Министерства здравоохранения Мексики. Опыт работы в качестве руководителя проектов — более 20 лет. Волонтер PMI с 2007 г., занимала должность президента мексиканского отделения PMI (г. Мехико, Мексика)

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня все более актуальным становится вопрос о развитии лидерства, особенно в сфере управления проектами. Руководители постоянно задаются вопросом, как развивать в себе лидерские качества. Чтобы организация росла, лидер должен обеспечить согласованность планов, действий, стратегии, краткосрочных и долгосрочных целей.

Система развития лидерства в организации должна соответствовать ее стратегии и учитывать дифференцированность корпоративных ролей. Это способствует совершенствованию как лидерских качеств отдельных лиц, так и института лидерства в организации. Цель развития лидерства — увеличение эффективности выполнения лидерских функций и соответствующих процессов, что сегодня как никогда важно для руководителей проектов.

Некоторые процессы, например увеличение эффективности работы, управление кадровым резервом, реализация организационных изменений, могут помочь лидеру в этом начинании. Однако в ходе выполнения этих процессов часто

игнорируются этические аспекты, притом что никто не признает лидером человека, не соблюдающего этические принципы. Мы проанализируем устав святого Бенедикта, чтобы понять, каким должен быть лидер, и определить эти принципы.

Устав святого Бенедикта — это широко известная книга заповедей, содержащая уникальный перечень ценностей, правил поведения и этических норм. Ее можно использовать для развития лидерства в рамках преодоления организационных вызовов. Эта книга позволит вам включить в процесс совершенствования лидерства этику в качестве фундаментальной составляющей.

1. ПОЧЕМУ СВЯТОЙ БЕНЕДИКТ?

Когда мы вспоминаем о религиозных деятелях в разговоре об управлении бизнесом или управлении проектами, это может показаться странным или неуместным. Однако разработанные религиозными лидерами концепции могут применяться в числе прочего при управлении организацией и осуществлении лидерских функций, поскольку включают такие этические принципы, которые сложно найти в других областях.

Мы мало что знаем о святом Бенедикте — у нас есть только краткая биография из второго тома книги святого Григория Великого «Диалоги» (593 г. н. э.). Святой Бенедикт родился в богатой семье около 480–547 гг. в Нурсии (Италия), поэтому его также часто называют Бенедиктом Нурсийским. Он был римским дворянином, потом перешел в монашество. Подростком он уехал из Нурсии в Рим, чтобы получить высшее образование. Там он испытал глубокое отвращение к гедонизму городских жителей и римской тимократии. Тимократия (от греческого слова *timaos* — «честь») — политический режим, при котором правящий класс заинтересован только в признании, власти, привилегиях и престиже [4].

Бенедикт ушел из Рима и поселился в пещере недалеко от города Субиако, где посвятил себя уединению и поискам Бога. Слава о его мудрости,

смирении и благочестии росла, и к нему устремились толпы поклонников. Осознав, что люди нуждаются в нем как в лидере, Бенедикт основал несколько общин, в которых его последователи могли «искать Бога» и противостоять современной им языческой культуре. В конце концов он поселился в одной из этих общин на холме над городом Кассино (сегодня аббатство Монтекассино). Во время жизни в монастыре он много размышлял об идеалах и составил свод заповедей, которые впоследствии были названы уставом святого Бенедикта. Устав определял правила жизни для созданных Бенедиктом общин. С тех пор его приняли многие монашеские христианские общины, а его наставления о духовном становлении и смирении стали фундаментом для определения правил поведения их лидеров.

Состоящий из 73 правил устав предназначен для людей, желающих посвятить свою жизнь служению Христу. Однако большинство правил описывают взаимодействие между людьми и поэтому могут применяться в современных организациях, в частности в управлении человеческими ресурсами [4].

2. ЛИЧНЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ ПО СВЯТОМУ БЕНЕДИКТУ

Согласно К. Беккеру, процесс достижения смирения, описанный святым Бенедиктом, возможно, является первой в мире 12-ступенчатой программой [3]. Эта программа должна была помочь лидерам и их последователям прийти к смирению.

1. *Уважайте Бога.* Как монах и религиозный человек святой Бенедикт в первую очередь писал о важности уважения и любви к Богу. Неважно, считаете вы себя верующим или нет, считаете ли, что религия не относится к сфере управления, уважение всегда будет иметь фундаментальное значение в развитии лидерства.

2. *Не любите свою волю.* Смирение, по словам святого Бенедикта, является высшей ценностью. Это утверждение может оказаться особенно верным по отношению к лидерам и руководителям проектов.

3. *Подчиняйтесь своему начальнику.* Эта заповедь помогает выстраивать правильные отношения между лидером и последователями. Руководители проектов часто подчиняются кому-то другому; успех бенедиктинских организаций основан на уважении к руководству.

4. *Всегда демонстрируйте послушание, особенно в стрессовых ситуациях.* Четвертая ступень смирения проявляется в следующем: человек терпеливо и без мысленных возражений выполняет указания руководителя, не выказывает усталости и не уходит, когда сталкивается с трудностями и критикой, даже с несправедливостью.

5. *Будьте честны.* Честность — одна из основных этических ценностей PMI. Эти ценности присутствуют в управлении проектами в виде этического кодекса и являются фундаментом любого стиля лидерства.

6. *Довольствуйтесь простой и черной работой.* Это требование может не понравиться амбициозному человеку. Довольствоваться черной работой не означает, что вы должны отказаться от своих целей. Это означает, что лидер или руководитель проекта должен быть готов вкладывать в выполнение рутинной деятельности столько же энергии, сколько в решение более важных задач.

7. *Адекватно оценивайте себя — не считайте себя лучшим.* Здесь речь идет о смирении, само-рефлексии, способности осознать свое состояние и состояние другого человека. Человек может совершать ошибки, но после этого он должен найти в себе силы вернуться, попросить прощения и затем продолжить путь. Вы также не должны переоценивать себя, завышать свою самооценку, смотреть на других сверху вниз.

8. *Не делайте большего, чем от вас требует ваша роль в организации.* Выполняйте только то, чего от вас ожидают ваш лидер и организация.

9. *Держите язык за зубами.* Избегайте лишних разговоров и делитесь информацией только по мере необходимости.

10. *Не будьте легкомысленным.* Здесь имеется в виду смирение: соблюдающий этические

принципы (или религиозный) человек должен держаться подальше от глупостей и соблазнов.

11. *Говорите ясно и прямо.* Повторим, что честность является неотъемлемой частью этического поведения.

12. *Демонстрируйте смирение.* Это означает, что человек должен быть скромным в мыслях и во внешности. Куда бы мы ни пошли, мы должны вести себя подобающим образом.

3. ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ УСТАВА СВЯТОГО БЕНЕДИКТА

Устав святого Бенедикта поможет вам эффективно управлять организацией. На протяжении веков устав интерпретировали по-разному, не искажая при этом его характер и традиции. Мы используем современную интерпретацию устава, данную П. Барри [2], чтобы показать, как эти заповеди могут применяться в различных аспектах трудовых отношений.

Тщательно изучив устав, мы выделили четыре ключевые темы:

- 1) лидерство;
- 2) обсуждение;
- 3) воспитание смирения и послушания;
- 4) соблюдение дисциплины и отстранение от работы [4, с. 3].

3.1. Лидерство

Определенное количество заповедей посвящено лидерству. Они описывают, как должен себя вести этический или религиозный человек на руководящей позиции. По словам святого Бенедикта, человек, занимающий руководящую должность, должен осознать, какие обязанности ему придется выполнять в рамках этой роли. Руководителям проектов следует готовиться к выполнению лидерской функции, особенно если проект является очень важным или сложным или если лидер ожидает перевода на другую должность.

Обычно предполагается, что лидер возьмет на себя ответственность за действия членов организации, однако святой Бенедикт писал следующее: «Если стадо было буйным и непослушным, а настоятели сделали все возможное как пастыри, чтобы вернуть их на путь истинный, то они будут освобождены от наказания на суде Божьем» [2, с. 16]. Лидеры должны поощрять хорошее поведение и в то же время не поощрять кумовство и нетерпимость к чужим ошибкам.

Эти заповеди предназначены для лидеров, которые хотят соблюдать этические принципы и готовы учить правильному поведению других людей на личном примере. Лидеры должны демонстрировать образцовое поведение и таким образом сообщать другим людям, что ожидается от них. Прозрачность поведения лидеров, следующих этим заповедям, помогла религиозным сообществам добиться успеха, поскольку они были сфокусированы на совершенствовании. Организации должны последовать их примеру и поощрять этическое поведение.

Другой важный аспект заповедей святого Бенедикта касается выбора руководителя нерелигиозной организации или компании. Лидер должен обладать такими характеристиками, как добросовестность, ответственность, умение выбрать правильный способ поощрения, умение ослаблять самоконтроль и не допускать самопожертвования, а также демонстрировать общую зрелость и знать самого себя.

3.2. Обсуждение

В бенедиктинских общинах решения обычно принимаются в процессе обсуждения. В уставе святого Бенедикта говорится, что при решении важных вопросов следует советоваться с общиной, и это несколько удивительно. Он пишет: «Выслушав мнения членов сообщества, руководитель должен тщательно все обдумать и только после этого выносить суждение о том, какое решение является лучшим» [2, с. 19]. При этом в ходе обсуждений бенедиктинцы часто демонстрируют

уважение по отношению друг к другу и послушание. В конечном итоге решение остается за самым высокопоставленным лицом или лидером, обладающим соответствующими полномочиями и несущим ответственность за принимаемые решения.

Обсуждение позволяет рассмотреть всю доступную информацию до принятия решения. Такой подход способствует соблюдению этических принципов в ходе принятия решений и устранению проблем и сегодня обычно рекомендуется к использованию. В религиозных учреждениях руководители принимают важные решения, например о назначении администраторов, с осторожностью, после тщательного анализа всей имеющейся информации [4, с. 223].

Сегодня мы считаем, что любой член организации может придумать хорошую идею, а святой Бенедикт писал, что иногда Господь может говорить устами самых молодых членов общины, и поэтому все ее члены должны участвовать в обсуждении на равных. Тем не менее окончательное решение принимает лидер, и он должен взять на себя ответственность за это решение [4, с. 224].

3.3. Воспитание смирения и послушания

В своем уставе святой Бенедикт много писал о скромности и необходимости соблюдения установленных правил. Монах, рекомендованный настоятелем для рукоположения в священники или в диаконы, ни в коем случае не должен был возгордиться и брать на себя больше обязанностей, чем те, которые были на него возложены. Должности и роли в религиозной организации, как и в бизнес-организациях, должны быть разграничены — это необходимо для того, чтобы избежать двойной работы и путаницы. Некоторые исследователи лидерства утверждают, что искреннее смирение дает чувство осознанности и эмпатии по отношению к другим [9]. Мы уже писали о том, что смирение воспитывается через взаимное уважение, которое младшие и старшие должны проявлять друг к другу.

3.4. Соблюдение дисциплины, отстранение от работы и повторный прием на работу

В нескольких главах устава святого Бенедикта рассматриваются проблемы дисциплины, исключения и повторного приема в общину. В уставе, как и в современной практике управления человеческими ресурсами, предлагается использовать прогрессивный дисциплинарный процесс. За любое совершенное преступление монахи и другие лидеры или последователи, например руководители проектов и члены команды, должны понести наказание, назначенное руководителем. Например, старшие монахи могут выносить младшим монахам первые предупреждения в частном порядке во время работы. Такой порядок действий очень рекомендуется, поскольку это должно помочь совершившему ошибку осознать свою вину на раннем этапе. Суровость наказания должна соответствовать серьезности греха или ошибки, что следует учитывать современным руководителям.

Руководители проектов также обладают некоторыми ресурсами для повышения дисциплины как внутри команды, так и за пределами проекта. Наказания могут назначаться в соответствии с дисциплинарной политикой, кадровой политикой или кодексом поведения организации и должны определяться значительностью ошибки и масштабом ее последствий.

4. РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА

Э. ван Велсор и соавторы определили развитие лидера как развитие лидерских функций и соответствующих процессов, которые «облегчают определение направления, формирование и поддержание вовлеченности в группах совместно работающих людей» [12, с. 2]. Развитие будущих лидеров, обеспечивающее непрерывность успеха бизнеса, должно быть одним из приоритетов любой организации.

Развитие лидерства должно осуществляться по пяти направлениям:

- 1) ориентированные на развитие отношения;
- 2) направленные на развитие задания;
- 3) процессы обратной связи;
- 4) формальные программы обучения;
- 5) мероприятия по саморазвитию [12].

О лидерстве и профессиональном развитии рассказывается в шестом издании Свода знаний по управлению проектами (PMBOK Guide) Института управления проектами PMI [1]. Также система непрерывной сертификации специалистов по управлению проектами подразумевает, что практики должны постоянно совершенствовать свои лидерские качества за счет участия в формальных и неформальных программах обучения и в мероприятиях по саморазвитию.

Поскольку лидеры играют решающую роль в формировании системы взаимоотношений между сотрудниками и работодателем, организации должны выбирать руководителей, понимающих бизнес-этику и следующих ей в повседневной жизни. Комиссии по оценке кандидатов при отборе должны учитывать моральные характеристики лидеров, их поведение и решения в прошлом. Кроме того, в организации должна существовать система наставничества, т.е. действующие лидеры должны обучать кандидатов в будущие лидеры. Организация должна уделять особое внимание поощрению этичного поведения среди своих сотрудников.

5. УВЕЛИЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Система развития лидерства должна быть тесно связана с управлением эффективностью и системами создания кадрового резерва. Она должна быть организована согласно иерархии компании, соответствовать ее целям, методам развития, а также климату организации [12].

В рамках увеличения эффективности следует внедрять программы обучения с целью повышения компетентности и совершенствования навыков руководителей. В рамках обучения будущим руководителям нужно дать возможность применить свои

лидерские качества на практике, набраться опыта и подготовиться к будущей ответственной позиции. Программы увеличения эффективности также могут быть направлены на тех рядовых сотрудников, которые входят в состав команды или хотят стать лидерами в будущем. Они позволяют получить обратную связь с информацией о состоянии развитых областей и усовершенствовать остальные области [12].

PMI признает важность эффективности в проекте. Она определяется как совокупная инвестиционная эффективность и должна измеряться в каждом проекте. Отслеживание и оценка должны осуществляться в рамках процессов мониторинга и контроля проекта.

6. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Управление кадровым резервом связано с долгосрочной жизнеспособностью организации. Э. ван Велсор и соавторы описывают управление кадровым резервом как удовлетворение потребности организации в том, чтобы выявлять будущих эффективных лидеров и готовить их к выполнению руководящей роли [12]. Один из способов реализации этого процесса — внедрение системы корпоративного обучения.

Правильно выстроенное управление кадровым резервом обеспечивает непрерывность бизнеса. Мы говорим об обучении потенциальных лидеров или руководителей проектов, способных занять руководящие должности в случае необходимости. Эта тема не представлена в руководстве PMBOK, но ей было посвящено несколько учебных сессий для волонтеров. Целью проведения сессий было гарантировать, что совет директоров каждого отделения PMI сможет обеспечить непрерывность деятельности своего подразделения. В нескольких отделениях PMI была успешно внедрена модель управления, предполагающая совместную работу действующего и избранного президентов. Если говорить о проектах, то здесь можно выбрать несколько заместителей руководителя проекта, которые смогут подменять его

в случае необходимости. Управление кадровым резервом на уровне проекта или организации поможет организации подготовиться к смене руководства в будущем.

7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

На самом общем уровне «изменение представляет собой явление времени, когда что-то превращается в нечто иное, и это «нечто иное» начинают рассматривать как результат или как эффект» [6, с. 759]. Что касается организаций, здесь важно изменение «того, как организация функционирует, ее состава, ее формы или способа распределения ресурсов» [8, с. 216]. Если говорить об организационном развитии, то здесь под изменением понимают «набор поведенческих научно обоснованных теорий, ценностей, стратегий и методов, направленных на запланированное изменение организации работы в компании с целью индивидуального развития и увеличения эффективности работы компании за счет изменения поведения сотрудников на рабочем месте» [11, с. 723].

8. СПЛОЧЕНИЕ ЛИДЕРОВ

Развивать лидерство необходимо в любом контексте. Для внедрения организационных изменений, роста компании и укрепления ее устойчивости требуется сплоченная работа лидеров. Если компания хочет развиваться, она должна готовить новых лидеров, а для этого жизненно важно управление кадровым резервом и увеличение эффективности работы.

Однако внедрение развития лидерства не принесет вам пользы, если вы не определите соответствующие этические нормы. Компании должны уделять внимание этической стороне лидерства независимо от того, использовался в ходе ее формирования устав святого Бенедикта или нет.

ВЫВОДЫ

Этические ценности неподвластны времени — они важны в любом контексте. Человеческие ценности и правила поведения практически не изменились со времен святого Бенедикта.

Бенедиктинские организации достигли определенного успеха, применяя уроки святого Бенедикта на уровне как отдельного человека, так и организаций. Бенедиктинские монастыри существуют на протяжении многих столетий, и это доказывает потребность человека в этических ценностях.

Устав святого Бенедикта можно использовать как современные управленческие концепции — лидерство, обсуждение, воспитание смирения, послушание, дисциплина и отстранение от работы. Эти аспекты актуальны сегодня, но характеризуются меньшей жесткостью, чем применяемые в религиозных организациях.

Что касается лидерства, святой Бенедикт успешно сочетал его развитие с планированием кадрового резерва и оценкой эффективности, заранее готовил потенциальных кандидатов на руководящие должности. Кроме того, он использовал

личные и религиозные ценности для создания кодекса поведения, которому должны были подчиняться все члены общины.

Центральное место в модели лидерства Бенедикта занимает концепция обсуждения. Лидер должен вовлекать других людей в процесс принятия решений, поскольку главной должна быть польза для общества. Очень важно, что культура бенедиктинцев характеризуется демонстрацией уважения друг к другу и послушанием. В основе лидерства по святому Бенедикту лежит идея о том, что лидер должен научиться слушаться своего начальника, не демонстрировать амбициозность и тщательно выбирать слова — в этом лидере должен помочь процесс достижения смирения, состоящий из 12 шагов.

Еще одна основная тема в концепции лидерства святого Бенедикта связана с организационными изменениями — это принятие действующих правил. Организация должна разработать дисциплинарные меры, перед которыми должны быть равны все ее участники, а также установить правила отстранения от работы и повторного допуска к ней.

ЛИТЕРАТУРА

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (2017). Newtown Square: Project Management Institute.
2. Barry P. (2005). «Saint Benedict's rule: a new translation for today». In: Marett-Crosby A. (Ed.). *The Benedictine Handbook*. Beccles: William Clowes Ltd., pp. 7–100.
3. Bekker C.J. *Leading With the Head Bowed Down: Lessons in Leadership Humility from the Rule of St. Benedict of Nursia*. — https://www.regent.edu/acad/global/publications/innerresources/vol1iss3/bekker_inspirational.pdf.
4. Chan C.A., McBey K., Scott-Ladd B. (2011). «Ethical leadership in modern employment relationships: lessons from St. Benedict». *Journal of Business Ethics*, Vol. 100(2), pp. 221–228.
5. Dean R.J., Legge M.D. (1964). *Benedictus, St., the Abbey of Monte Cassino, the Rule of St. Benedict*. Oxford: Blackwell.
6. Ford J.D., Ford L.W. (1994). «Logics of identity, contradiction, and attraction in change». *The Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 756–785.
7. Ford J.D., Ford L.W. (1995). «The role of conversations in producing intentional change in organizations». *The Academy of Management Review*, Vol. 20(3), pp. 541–570.
8. Huber G.P., Glick W.H. (1993). *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.
9. Nielsen R., Marrone J.A., Slay H.S. (2010). «A new look at humility: exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 17(1), pp. 33–43.
10. *PMI Code of Ethics and Professional Conduct*. — https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?v=6af21906-e593-4b63-8cee-abe4137f41d&sc_lang_temp=en.
11. Porras J.I., Robertson P.J. (1992). *Organizational development: theory, practice, research*. In: Dunnette M.D., Hough L.M. (Eds). *Handbook of Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychology Press, Vol. 3, pp. 719–822.

12. Van Velsor E., McCauley C.D., Ruderman M.N. (2010). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Weick K.E., Quinn R.E. (1999). «Organizational change and development». *Annual Review of Psychology*, Vol. 50(1), pp. 361–386.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Larios A. (2020). «Ethical leadership development using rules from St. Benedict». PM World Journal, Vol. IX, Issue XII, December.

Печатается с разрешения автора и PM World Journal (www.pmtworldjournal.net).

НОВЫЕ ИДЕИ

РАЗМЫШЛЕНИЯ О РУКОВОДСТВЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ: ДВИЖЕНИЕ К ЛУЧШЕМУ БУДУЩЕМУ

Статья посвящена руководству деятельностью организации (governance, далее — руководство) и его роли в реализации проектов и программ. Автор рассматривает важнейшие характеристики руководства, выделенные в различных работах, и подчеркивает необходимость создания систем руководства, эффективных в современных условиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: руководство, контроль, системы руководства и надзора, принятие решений, деятельность организации

Кажется, что руководство и эффективное принятие решений никогда еще не были более важными для людей, чем сейчас. Последствия пандемии COVID-19 послужили жестоким напоминанием о необходимости эффективного и рационального принятия решений на всех уровнях. Многие горожане посмотрели на своих лидеров в это сложное время и увидели, что они лишены вдохновения и проницательности, боятся применять свои полномочия, неспособны своевременно принимать действительно важные решения.

Вполне возможно, что в ближайшие годы, когда мы начнем анализировать события 2020 г., мы поймем, что эти события запустили серьезные изменения в поведении, работе и приоритетах людей и организаций. Студенты и исследователи, изучающие бизнес-администрирование, должны радоваться тому, что получили такой интересный жизненный опыт. В настоящее время все мы являемся участниками эксперимента по коллективной трансформации, осуществляемого с головокружительной скоростью.

В 2020 г. жизнь вынудила нас быстро переориентироваться: покинуть офисы, начать работать



Далчер Даррен — Ph.D., преподаватель стратегического управления проектами Школы менеджмента Ланкастерского университета, основатель и директор NSPM, почетный член APM, член PMI и многих других профессиональных ассоциаций, научный консультант Свода знаний APM, главный редактор *Journal of Software: Evolution and Process*, автор более 200 статей и 30 книг, участник международных конференций (г. Ланкастер, Великобритания)

из дома, приостановить обучение, переосмыслить приоритеты в области здравоохранения, изменить покупательские привычки, отказаться от праздников, посещения кино и театров и вообще сформировать новые концепции функционирования общества. Большинство из нас понимают, что пандемия неизбежно изменит наш мир. Самым страшным будет, если мы не сделаем никаких выводов из полученного опыта и останемся столь же неподготовленными перед лицом будущих трудностей.

Мы то выходим из локдауна, то опять возвращаемся к ограничениям и при этом изучаем состояние хрупкой экономики и глубоко расколотого общества, которые нуждаются в переосмыслении и возрождении. Быстро разворачивающиеся события также выявили хрупкость наших систем руководства и неспособность избранных нами лидеров защищать наши интересы и находить баланс между долгосрочными целями и неотложными потребностями. Следовательно, масштабная «перезагрузка» общества должна начинаться с тех самых систем, которые были созданы для обеспечения его существования.

Теперь мы знаем: когда наши лидеры снова потерпят неудачу, потребуются сильные системы руководства, которые позволят нам выживать, преуспевать и преодолевать существующие недостатки. Сегодня для нас очевидна необходимость совершенствования систем руководства в обществе, в организациях, а также в проектах и стратегических инициативах.

1. ЧТО ТАКОЕ РУКОВОДСТВО?

Руководству и его роли было посвящено множество работ. В статье Д. Далчера руководство описывается как способ управления, организации, усиления и ограничения полномочий и действий [6]. Другими словами, это то, как разрабатываются, обосновываются, поддерживаются и регулируются соответствующие правила, руководящие принципы, нормы, практика и действия.

Дж. Стокер дает более краткое определение руководства — «создание условий для упорядоченного руководства и коллективных действий» [17, с. 17].

Внезапно все стали писать о руководстве, особенно после финансового кризиса 2008 г. Руководство часто определяют как «управление управлением». Австралийский институт руководства выделяет четыре ключевых компонента руководства:

- 1) прозрачность;
- 2) подконтрольность;
- 3) предоставление руководящих указаний;
- 4) добросовестность [11].

На самом общем уровне это относится к теориям и проблемам социальной координации и описывает природу любых моделей управления [3]. Тем не менее в некоторых работах руководство определяют как модное словечко, причуду, инструмент структуризации, связующее, зонтичное, описательное или скользкое понятие, пустое слово, слово-«хамелеон», фетиш, поле, подход, теорию и перспективу [14]. Руководство часто упоминается в работах, посвященных порядку, беспорядку, власти, контролю, комплаенсу, подконтрольности, эффективности и законности. Однако этот термин также все чаще используется для обозначения новых теорий и дилемм, возникающих в результате деятельности человека [3].

В определенной степени этот интерес показал нам недостатки существующих систем руководства и традиционного контроля и создал предпосылки для разработки усовершенствованных форм стимулирования и их реализации в эпоху растущей прозрачности, мобилизации и более тесного взаимодействия между разными уровнями, в разных группах и структурах. Дж. Стокер выделил пять важных характеристик руководства [17], которые в перефразированном виде представлены ниже.

1. *Сложная сеть.* Системы руководства выходят за рамки правительственных институтов и структур, что отражает сложность процесса принятия решений в наши дни. Это позволяет более широко вовлекать в процесс руководства частные компании и добровольческие организации.

2. *Размытость границ.* Системы руководства выходят за рамки существующих границ и обязанностей. Социальные и экономические вопросы сегодня решаются комплексно, в последнее время при этом также рассматриваются аспекты экологии, устойчивого развития и этики.

3. *Зависимость от власти.* Взаимоотношения различных учреждений, участвующих в коллективных действиях, определяются наличием у них полномочий. В результате могут возникать непредвиденные последствия.

4. *Автономные сети.* Появление самоуправляемых сетей и партнерств увеличивает необходимость контроля таких образований.

5. *Фактор влияния.* Системы руководства могут использовать новые возможности и инструменты, чтобы управлять, направлять и оказывать услуги во все более сложном окружении.

В своей работе о новых формах руководства М. Бевир выделил ряд их отличительных черт.

■ *Гибридизация.* Устоявшиеся административные механизмы и системы объединяются с рыночными механизмами и некоммерческими организациями, что позволяет создавать новые формы частно-государственных инициатив и, соответственно, расширять выбор, наращивать знания и увеличивать гибкость.

■ *Одновременная подчиненность нескольким юрисдикциям.* Современные модели все чаще объединяют людей и организации из разных политических партий и разных уровней управления (в том числе местного, регионального, национального и международного).

■ *Увеличение количества заинтересованных сторон.* Увеличение числа заинтересованных сторон, вовлечение разных групп по интересам и благотворительных организаций часто требует внедрения новых форм партнерства и сотрудничества.

■ *Сети.* Системы руководства становятся гибридными и все более сложными, и поэтому сети все чаще используются для создания необходимых институциональных структур и преодоления новых вызовов [3].

Неудивительно, что многие из описанных тенденций проявляются в управлении проектами и в работе проектных компаний, где активно апробируются новые возможности. В ситуации, когда несколько юридически независимых разнородных организаций временно объединяют свои ресурсы, знания и возможности для совместного достижения целей проекта, возникает необходимость в создании сложных организационных механизмов [1]. При этом часто используются механизмы частно-государственного партнерства [5] и другие формы взаимодействия — это позволяет создавать гибридные формы взаимодействия, партнерства и союзы. Нередко выявляется несколько уровней заинтересованных сторон, особенно в крупных и сложных проектах [8, 9]. Одновременно сети проектов все чаще используются для обмена знаниями и опытом, за счет внедрения аутсорсинга и совместной разработки создаются международные сети поставок [10]. Учитывая изменения восприятия и растущее значение руководства, необходимо аналогичным образом пересмотреть роль и влияние систем руководства в проектах.

2. ИНТЕГРАЦИЯ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТОМ, ПРОГРАММОЙ И ПОРТФЕЛЕМ

Первая из четырех глав, составляющих седьмое издание Свода знаний АРМ [2], посвящена подготовке для достижения успеха. Она предназначена для руководителей организаций, которые должны принимать решения о роли проектов, программ и портфелей в реализации стратегии. Основное внимание в этой главе уделяется решениям, принимаемым высшим руководством. Глава разделена на три основных раздела:

1) «Реализация стратегии»;

2) «Варианты жизненного цикла и выбор жизненного цикла»;

3) «Внедрение систем руководства и надзора».

То, что системам руководства посвящен отдельный раздел, показывает, насколько важными

они стали считаться в организациях, а также в проектной работе. Раздел состоит из десяти тем и рассказывает, что необходимо для эффективного осуществления руководства, обеспечения качества и надзора.

Руководство — это «структура полномочий и распределения ответственности, которая определяет и контролирует результаты, эффекты и выгоды проектов, программ и портфелей» [2]. Руководство дает возможность инвестирующей организации осуществлять финансовый и технический контроль над выполнением работы и реализацией ценности (т.е. достижением конечного эффекта). В соответствии с этой перспективой в процессе руководства проектной работой собирается необходимая информация для осуществления руководства компанией. Если руководство проектной работой выполняется эффективно, то совет директоров или попечительский совет могут быть уверены, что средства вложены в проекты, программы и портфели не зря и что управление этими проектами, программами и портфелями осуществляется грамотно. Эффективное руководство обеспечивает получение всей необходимой информации и контроль в степени, достаточной, чтобы куратор, другие высшие руководители и ключевые заинтересованные стороны всегда были в курсе прогресса проекта и могли принимать разумные решения относительно будущих инвестиций.

Для руководства портфелями, программами и проектами необходимо понимать, как они связаны со своим окружением, а также с организацией в целом. PM World Journal опубликовал статью, в которой автор попытался проанализировать взаимоотношения и взаимодействие между разными уровнями руководства. Статья написана Р. Баттриком и основана на его недавно выпущенной издательством Routledge книге *The Programme and Portfolio Workout: Directing Business-Led Programmes and Portfolios* («Реализация программ и портфелей: управление бизнес-программами и портфелями») [4]. В своей работе Р. Баттрик размышляет о проектах, программах

и портфелях как о средствах внедрения изменений в бизнесе. Он предлагает идеи, инструменты и подходы, позволяющие осуществлять руководство и управление проектной работой. Статья рассказывает в числе прочего о руководстве программами и портфелями и расширяет его предыдущую работу, посвященную проектам. Как правило, работы Р. Баттрика содержат практические упражнения, чек-листы и практические приемы, которые можно применять в реальных проектах.

Р. Баттрик отказался от упрощенного структурного или процессно ориентированного подхода к управлению проектной работой и вместо этого представил ряд характеристик, которые предлагает рассматривать как альтернативные точки зрения. Это позволило учитывать цели, знания и поведение в проекте, а не только процессы или структуры, которые обычно рассматриваются и определяют те или иные типы руководства. Результатом стало более полное понимание роли и ценности руководства. Используемая автором позиция является прагматичной и позволит кураторам и руководителям проектов, программ и портфелей формировать более четкое представление о руководстве и извлекать максимальные выгоды в процессе практического применения этого подхода.

Перспектива, предлагаемая в этой работе, позволит вам принимать обоснованные решения в ходе выполнения программ, портфелей и проектов. Р. Баттрик также связывает руководство с обеспечением качества, чтобы дать лидерам и кураторам уверенность в отношении управления, ожидаемых результатов и полезности инвестиций. Что еще более важно, структуры, предлагаемые им, позволят применять интегрированный подход, объединяющий теорию и практику в сферах операционной деятельности, реализации проектов, программ и портфелей. Таким образом создается еще один уровень анализа систем руководства внутри предприятия и реализуется эффективная интеграция различных корпоративных уровней.

3. БУДУЩИЕ СИСТЕМЫ РУКОВОДСТВА

Традиционная концепция руководства основана на теории принципала и агента. Эта теория считает главными интересы акционеров и фокусируется на отношениях между акционерами, выступающими в качестве принципалов, и руководителями компаний, выступающими в качестве агентов. Однако пандемия COVID-19 напомнила организациям, что они являются частью более сложной сети взаимоотношений, включающей множество заинтересованных сторон. Это означает, что руководители должны больше думать о здоровье и благополучии организации, а также людей в ней и за ее пределами.

Мы должны рассматривать гораздо более широкий круг интересов и новых приоритетов, поскольку влияние корпораций на общество растет. Л. Пейн утверждает: пандемия COVID-19 показала, что ориентированную на акционеров модель нужно заменить другой системой руководства — ориентированной на здоровье и устойчивость компании [16]. На самом деле компании необходимы для непрерывного функционирования общества и его институтов — это было множество раз доказано во время пандемии, и если эти компании смогли переориентироваться и перенести фокус на удовлетворение социальных и экзистенциальных потребностей, то мы также должны пересмотреть механизмы руководства и соответствующие ожидания. Недавний кризис, возможно, напомнил некоторым организациям, что цель их существования не ограничивается максимизацией прибыли для акционеров. Соответственно, их руководящие структуры нужно расширить таким образом, чтобы учесть более широкий спектр факторов, позволяющих компании создавать ценность, выявлять новые возможности и уменьшать причиняемый ущерб [7].

С. Каплан отмечает, что увеличение количества направлений работы приводит к усилению требований к организации, а это означает необходимость достижения компромиссов [12]. Потребители ожидают, что продукты будут производиться

в соответствии с принципами социальной ответственности; инвесторы учитывают экологические, социальные и управленческие критерии; сотрудники хотят выполнять важную работу; онлайн-активисты поднимают волны возмущения в социальных сетях вокруг поведения той или иной организации. Перечень решений, проблем и интересов продолжает расширяться. Изменение ожиданий общества и сильное социальное давление могут переориентировать внимание как правительства, так и бизнеса, заставляя их становиться более ответственными в экологической и социальной сферах. Соблюдение принципов социальной ответственности также может быть полезным, когда управленческие решения охватывают широкий круг интересов [12] или когда принимаются на долгосрочную перспективу.

Л. Пейн указывает на то, что пандемия COVID-19 принесла с собой новые серьезные вызовы для осуществления руководства [16]. Ниже приводится перечень этих проблем, перефразированный, перегруппированный и расширенный.

- *Более структурированная работа с заинтересованными сторонами.* Увеличение количества требующих внимания вопросов означает, что мы должны перестать считать главными интересы акционеров. При обсуждении вопросов руководства, устойчивости и непрерывности работы организации возникают новые соображения, связанные с безопасностью сотрудников, обеспечением непрерывности цепочки поставок или благополучия клиентов. В будущем в рамках осуществления руководства необходимо будет уделять большее внимание мониторингу взаимоотношений, достижению компромиссов, что позволит успешно строить стратегические отношения. В рамках осуществления надзора и принятия решений также необходимо учитывать интересы и мнения заинтересованных сторон.

- *Усиление внимания к взаимодействию бизнеса и общества.* Бизнес и общество тесно взаимосвязаны, соответственно, компании не могут не обращать внимания на проблемы, волнующие общество. В период, когда правительства сражаются

с трудностями, многие компании берут на себя обязательства по поддержке, совершенствованию, созданию инноваций, обещают создавать или просто использовать новые пространства и возможности для оказания помощи обществу, для преодоления дефицита поставок и производственных мощностей. Восстановление должно дать новые возможности для продвижения и выполнения новых ролей, решения системных проблем и использования существующего опыта за счет совместных действий.

■ *Более комплексный подход к вознаграждению.* Пандемия выявила системное неравенство во многих аспектах жизни общества. Сегодня, как уже упоминалось, нельзя ограничиваться только увеличением прибыли для акционеров. Ухудшение жизни определенных слоев общества и агония некоторых секторов экономики требуют значительного переосмысления того, по какому принципу определяется размер вознаграждений и как расставляются организационные приоритеты. После пандемии мы можем начать по-другому смотреть на то, что размеры вознаграждения определяются эффективностью — они должны учитывать гораздо более широкий перечень аспектов и приоритетов.

■ *Более взвешенное принятие решений.* Принятие решений после пандемии станет более сложным, потребует более глубокого анализа, будет включать больше компромиссов. В ходе принятия решений придется учитывать не только необходимость максимизации прибыли акционеров, но и различные взаимоотношения, воздействия и влияния. Пандемия изменила контекст, в котором принимаются решения, внесла изменения в стратегические планы и операционные предположения, что потребовало от организаций тщательного переосмысления приоритетов и обязательств. Кроме того, пандемия вывела на первый план необходимость сбалансировать краткосрочные финансовые выгоды с долгосрочными стратегическими решениями, а также экологическими и социальными обязательствами и тем самым привлекла внимание к долгосрочной ценности и роли бизнеса.

■ *Больше внимания к составу правления.* Необходимость по-новому смотреть на проблемы и вовлечение различных заинтересованных сторон означает, что состав правления должен стать более разнообразным, а члены правления должны уметь воспринимать и анализировать новые возможности, появившиеся у организации, с разных точек зрения. По мере того как организации изучают новые каналы сбыта, отношения, возможности, географические локации, обсуждение и осторожное переориентирование даст им возможность изменить системы руководства таким образом, чтобы повысить творческий потенциал.

В трудные времена руководить тоже становится сложнее — это требует более частых изменений, более высокой скорости реагирования, более взвешенного принятия решений, а также увеличения количества корректировок после выявления новой информации и новых возможностей. В беспокойные времена усиливается роль связей между операционной деятельностью, проектами и корпоративными целями, поскольку решения и обстоятельства постоянно меняются, и организации приходится быстро адаптироваться. Системы руководства начинают влиять на стратегию. Соответственно, руководство может начать определять стратегическое направление за счет освоения новых видов деятельности, направленных на постоянную реконфигурацию стратегии, поиски новых целей в условиях неопределенности, определение готовности к рискам, планирование увеличения устойчивости и переориентирование в ответ на сигналы окружающей среды.

4. РУКОВОДСТВО КАК ПУТЬ ВПЕРЕД: НАПРАВЛЯЯ ДВИЖЕНИЕ В БУДУЩЕЕ

Многие лидеры продемонстрировали свою несостоятельность в исключительно тяжелой ситуации пандемии. Создание эффективных систем руководства позволит компаниям увеличить количество сторонников, улучшить понимание ситуации и учесть разнообразие в ходе принятия

решений. Возможно, настало время для совершенствования систем руководства. Мы перестали верить в лидеров-одиночек — сегодня мы должны превратить системы руководства в критически важное направление, определяющее роль корпораций и общества в долгосрочном процветании человечества.

Д. Леви-Фор считает, что руководство стало таким важным понятием в социальных науках, потому что оно несет в себе образы изменений [14]. Он делает следующий вывод: руководство позволяет изменять устоявшиеся и понятные системы в периоды турбулентности и трансформаций. Он полагает, что внедрение систем руководства позволит нам справляться с изменениями. Таким образом, руководство связано с новизной, возникающей в результате изменений.

Усиление внимания к внедрению систем руководства тесно связано с тем фактом, что для решения проблем в условиях изменений и смены парадигмы требуется согласие общества в целом. Д. Леви-Фор выделяет три основных сдвига по мере того, как власть институционализируется в различных сферах, в том числе:

- 1) вверх: на региональный, транснациональный, межправительственный и глобальный уровни;
- 2) вниз: на локальный, региональный и городской уровни;
- 3) по горизонтали: в частную и гражданскую сферы.

Д. Леви-Фор признает, что в сфере осуществления руководства произошли серьезные сдвиги:

- от политики к рынкам;
- от сообщества к рынкам;
- от политиков к экспертам;
- от политической, экономической и социальной иерархии к децентрализованным рынкам, партнерствам и сетям;

- от бюрократии к регламентированию;
- от предоставления услуг к регулированию;
- от национального к региональному;
- от национального к глобальному;
- от жесткой силы к мягкой;
- от государственной власти к частной.

Эти сдвиги отражают масштаб изменений как в окружении, так и в разрабатываемых компаниями соглашениях. Изменения и преобразования могут реализовываться через партнерства, союзы и взаимодействие.

Многие из наших проблем можно охарактеризовать как фундаментальные и преобразующие. Они требуют нового мышления, новых коалиций и принципиально новых подходов. Тем не менее пандемия COVID-19 доказала, что фундаментальные изменения, которые часто считаются невозможными, могут быть реализованы.

Существующие догмы лидерства доказали свою неэффективность, и это позволило реализовать ряд сдвигов в системах руководства по направлению вверх, вниз, по горизонтали и даже по диагонали. Создаются новые коалиции, ориентированные на общие интересы и потребности. Руководство может сыграть важную роль в достижении общих целей и решении фундаментальных проблем человечества. Гибридизация, одновременная подчиненность нескольким юрисдикциям, учет интересов разных заинтересованных сторон, существование сетей — все эти факторы стимулируют создание новых форм организаций. Возникают новые коалиции, которые бросают вызов традиционным системам лидерства, позволяют учитывать социальные и экологические аспекты и долгосрочные цели. Возможно, недавние события должны были показать нам, что мы все можем изменить, увидеть новые возможности и использовать новые системы руководства для создания лучшего будущего.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ahola T., Ruuska I., Artto K., Kujala J. (2014). «What is project governance and what are its origins?» *International Journal of Project Management*, Vol. 32(8), pp. 1321–1332.
2. *APM Body of Knowledge* (2019). Princes Risborough: Association of Project Management.
3. Bevir M. (2011). «Governance as theory, practice, and dilemma». In: Bevir M. (Ed.). *The SAGE Handbook of Governance*. London: Sage, pp. 1–16.
4. Buttrick R. (2020). *The Programme and Portfolio Workout: Directing Business-Led Programmes and Portfolios*. Abingdon: Routledge.
5. Cui C., Liu Y., Hope A., Wang J. (2018). «Review of studies on the public-private partnerships (PPP) for infrastructure projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 36(5), pp. 773–794.
6. Dalcher D. (2017). *Is It Time for Good Enough Governance?* — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/08/pmwj61-Aug2017-Dalcher-good-enough-governance.pdf>.
7. Dalcher D. (2020). *In Whose Interest? Repositioning the Stakeholder Paradox*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/09/pm-wj97-Sep2020-Dalcher-in-whose-interest.pdf>.
8. Derakhshan R., Turner R., Mancini M. (2019). «Project governance and stakeholders: a literature review». *International Journal of Project Management*, Vol. 37(1), pp. 98–116.
9. Di Maddaloni F., Davis K. (2018). «Project manager's perception of the local communities stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK». *International Journal of Project Management*, Vol. 36(3), pp. 542–565.
10. Di Marco M.K., Taylor J.E., Alin P. (2010). «Emergence and role of cultural boundary spanners in global engineering project networks». *Journal of Management in Engineering*, Vol. 26(3), pp. 123–132.
11. *Guidelines: Whole-of-Organization Governance* (2017). Sydney: Governance Institute of Australia.
12. Kaplan S. (2019). *The 360 Corporation: From Stakeholder Trade-offs to Transformation*. Stanford: Stanford University Press.
13. Kaplan S. (2020). «Why social responsibility produces more resilient organizations». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 62(1), pp. 85–90.
14. Levi-Faur D. (2012). «From «big government» to «big governance»». In: Levi-Faur D. (Ed.). *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: Oxford University Press, pp. 3–18.
15. Mele C. (2011). «Conflicts and value co-creation in project networks». *Industrial Marketing Management*, Vol. 40(8), pp. 1377–1385.
16. Paine L.S. (2020). *COVID-19 Is Rewriting the Rules of Corporate Governance*. — <https://hbr.org/2020/10/covid-19-is-rewriting-the-rules-of-corporate-governance>.
17. Stoker G. (1998). «Governance as theory: five propositions». *International Social Science Journal*, Vol. 50(155), pp. 17–28.

Статья является частью серии Advances in Project Management («Новые достижения в управлении проектами»), включающей материалы из книг по управлению проектами и программы, опубликованных издательством Routledge.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Dalcher D. (2020). «Spare a thought for governance: curating a better future». Advances in Project Management Series, PM World Journal, Vol. IX, Issue XI, November.

Печатается с разрешения автора и PM World Journal (www.pmworldjournal.net).

1. СТАРТОВАЛ «ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»

В конце марта 2021 г. начался прием заявок на участие в VIII Ежегодном конкурсе профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп», в котором могут принять участие как федеральные, региональные и муниципальные органы власти, так и коммерческие и общественные организации [1, 2].

Мероприятие проводится Аналитическим центром при Правительстве РФ, Ассоциация «СОВНЕТ» является методическим партнером конкурса и соучредителем основной номинации «Лучший проект года».

Номинации конкурса:

- 1) «Системы управления проектной деятельностью организации» (в категориях «Федеральные, региональные и муниципальные органы власти» и «Госкорпорации, компании с государственным участием, коммерческие и общественные организации, а также институты развития»);
- 2) «Лучший проект года»;
- 3) «Компетентный проектный офис»;
- 4) «Проекты в области бережливого управления»;

5) «Управление проектами в системе высшего образования и науки».

Заявки на участие в конкурсе принимались до 30 апреля, а конкурсные отчеты — до 31 мая 2021 г.

Торжественное награждение победителей в номинации «Лучший проект года» состоится в рамках 32-го Всемирного конгресса IPMA, который пройдет в г. Санкт-Петербурге 21–23 сентября 2021 г.

2. 20-Я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПМСОФТ

2–4 июня текущего года в Сочи состоится еще одно важное мероприятие в области проектного менеджмента — 20-я Международная конференция ПМСОФТ по управлению проектами. В рамках конференции запланировано ежегодное мероприятие — AACE Spring Workshop'21.

На юбилейной конференции выступят спикеры, которые применяют цифровые технологии и меняют с их помощью подходы к управлению

проектами; специалисты, управляющие проектами с использованием инновационных технологий и методов больших данных; а также те, кто отказался от применения новых технологий и готов поделиться собственным опытом.

В конференции примут участие Т. Гуверчин, генеральный директор компании FND и консультант по управлению проектами, Ш. Реган, президент LGM International и мировой эксперт по управлению стоимостью, Дж. Робертс, директор глобальной стратегии отрасли Oracle Construction and Engineering, представители других зарубежных и российских компаний.

Ключевыми темами мероприятия станут цифровизация и управление проектами, стратегическое лидерство, риск-ориентированное управление, оценка и контроль капитальных вложений и др. [3, 4]

3. ИССЛЕДОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

Группой волонтеров Проектной Ассоциации проведено исследование, на основе которого разработана модель коммуникационных компетенций для команды проекта [5]. Модель описывает проблемы, процессы, компетенции и инструменты коммуникаций (как работающие, так и не работающие).

К основным коммуникационным проблемам разработчики модели относят:

- конфликт интересов;
- недостаточный анализ заинтересованных лиц;
- неверно выбранные инструменты;
- плохое планирование;
- слабую систему коммуникаций;
- неопределенные зоны ответственности.

В качестве коммуникационных процессов выделены:

- управление командой;
- управление ожиданиями;
- управление требованиями;

- мониторинг проекта;
- управление заинтересованными лицами.

4. ОБНОВЛЕНИЕ БАЗОВОГО СТАНДАРТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ ISO 21502:2020

В конце прошлого года Международная организация по стандартизации (ISO) выпустила новый стандарт по управлению проектами ISO 21502:2020 Project, Programme and Portfolio Management — Guidance on Project Management [6]. Он пришел на смену стандарту ISO 21500 (ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»), выпущенному в 2012 г.

В начале марта этого года председатель правления Ассоциации «СОВНЕТ» А. Полковников, принимавший участие в разработке стандарта ISO 21502:2020, провел вебинар, в ходе которого подробно и наглядно рассказал о новом стандарте, его ключевых отличиях от ISO 21500 [7].

В стандарте ISO 21502:2020 наблюдается переход от структуры процессов к практике управления проектом, которая привязана к разным уровням управления и адаптируется в зависимости от типа проекта; расширена структура ролей (они определены более четко, усилена роль организации, реализующей проект, и куратора проекта); расширены границы управления (предпроектная и постпроектная практика управления). Таким образом, большую значимость приобретает получение выгод, конечной полезности от реализации проекта как за счет описания соответствующей практики, так и за счет фокуса на предынвестиционной и постинвестиционной фазах проекта.

Помимо этого, в стандарте ISO 21502:2020 перераспределена ответственность между следующими ролями: куратор проекта, руководитель проекта, лидер пакета работ. Усилена роль куратора проекта: он отвечает перед определенным органом в компании или руководителем более высокого уровня за достижение целей, получение результатов проекта. Руководитель проекта

несет ответственность перед куратором проекта или проектным комитетом за реализацию работ проекта в соответствии с его содержанием, за лидерство и управление проектной командой. Явно выделена роль лидера пакета работ (лидера рабочей группы): он отвечает перед руководителем проекта за лидерство, управление и достижение результатов по пакету работ.

В стандарте ISO 21502:2020 больше внимания уделено контексту проектов (отдельно рассмотрены проекты в организациях заказчика и проекты в организациях подрядчика), а также системной поддержке проектного управления, концепции жизненного цикла проекта и т.п.

В настоящее время ведется работа по переводу стандарта ISO 21502:2020 на русский язык.

5. НЕДЕЛЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА 2021

С 19 по 23 апреля текущего года прошла онлайн-конференция «Неделя риск-менеджмента 2021». В мероприятии традиционно приняли участие не только российские эксперты — практики в области управления рисками (А. Сидоренко, К. Дождиков, Д. Волошин и др.), но и зарубежные (С. Сэвадж, Дж. Холлманн, Д. Хаббард и др.) [8].

Программа мероприятия включала около 30 мастер-классов. Некоторые из них затрагивали в числе прочего различные аспекты управления проектными рисками, а также внедрения риск-ориентированного управления в ИТ-компаниях.

Можно выделить несколько интересных мастер-классов.

В основе вебинара основателя компании Validation Estimating LLC Дж. Холлманна, посвященного риску удорожания при проектировании, лежит одна из глав книги Project Risk Quantification. A Practitioner's Guide to Realistic Cost and Schedule Risk Management [9].

В бюджет практически любого проекта заложена некоторая поправка на рост затрат, однако часто возможное удорожание не считается потенциально разрушительным риском проекта.

Более того, многие путают понятия «удорожание» и «инфляция». Не все понимают, что ценовые индексы, используемые для расчетов возможного удорожания, не учитывают цены на услуги, предлагаемые на торгах, т.е. цены на проектирование, строительство и т.д., влияющие на основную смету проекта. Тем не менее существует отраслевая практика (например, ассоциации AACE International), позволяющая определить, как проанализировать удорожание в вероятностном смысле с использованием скорректированных индексов, которые соответствуют действительности. В ходе вебинара Дж. Холлманн рассказал об ошибочных представлениях об удорожании, рассмотрел методологические вопросы, а также описал передовую практику.

Ю. Райдугин, главный консультант канадской консалтинговой компании Risk Services & Solution Inc., провел вебинар «Решение проблемы неэффективности количественной оценки рисков: переход от размышлений о сложности проекта к его фактической количественной оценке», основанный на его новой книге Modern Risk Quantification in Complex Projects: Non-linear Monte Carlo and System Dynamics Methodologies [10]. Спикер рассмотрел нелинейную методологию Монте-Карло (интегрированную версию нелинейного анализа рисков и несоблюдения графика) и показал, что ее можно применять для количественной оценки риска в сложных проектах.

Д. Волошин, риск-навигатор в АО «СберТех», в своем докладе «Внедрение риск-ориентированного управления в ИТ-компаниях» выделил ряд ключевых направлений системы контроля и управления рисками, остановился на специфике работы с рисками в ИТ-компаниях, рассмотрел использование соответствующих инструментов и описал достигнутые результаты. Кроме того, в ходе вебинара были представлены кейсы о реализации ИТ-рисков в условиях устойчивого развития (на примере компаний Kodak, Toyota, Shell). Докладчик предложил сосредоточиться на следующих приоритетах в развитии системы контроля и управления рисками в ИТ-компаниях:

- валидация сбалансированного лимита IT-риска, развитие подходов к верификации;
- проведение и развитие контент-анализа;
- проведение стресс-тестирования процессов;
- построение прогноза рисков на следующий период и рекомендации по их предотвращению; подходы к повышению его валидности и др.

ИСТОЧНИКИ

1. Стартовал ежегодный конкурс профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп». — <https://www.sovnet.ru/news/startoval-ezhegodnyy-konkurs-professionalnogo-upravleniya-proektnoy-deyatelnostyu-proektnyy-olimp>.
2. Проектный Олимп. — <http://olimp.ac.gov.ru>.
3. Управление проектами. Испытание на прочность. — <http://www.pmssoft.pro/conf2021/>.
4. Юбилейная 20-я Международная конференция ПМСОФТ по управлению проектами пройдет со 2 по 4 июня 2021 года в Сочи. — <https://www.pmssoft.ru/news/allnews/yubileynaya-20-ya-mezhdunarodnaya-konferentsiya-pmssoft-po-upravleniyu-proektami-proydet-so-2-po-4-iyu/>.
5. Коммуникационные компетенции участников проекта. — <https://projects.management/infopage.html?pid=4830>.
6. *ISO 21502:2020 Project, Programme and Portfolio Management — Guidance on Project Management*. — <https://www.iso.org/standard/74947.html>.
7. Новый стандарт по управлению проектами ISO 21502:2020. Что нового? — <https://www.youtube.com/watch?v=ZFVJGvb0xGY>.
8. Неделя риск менеджмента 2021. — <https://russia2021.riskawarenessweek.com>.
9. Hollmann J. (2016). *Project Risk Quantification. A Practitioner's Guide to Realistic Cost and Schedule Risk Management*. Sugar Land, TX: Probabilistic Publishing.
10. Raydugin Y.G. (2020). *Modern Risk Quantification in Complex Projects: Non-linear Monte Carlo and System Dynamics Methodologies*. Oxford: Oxford University Press.

Материал подготовлен Н. Артонкиной.

МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ОКР: ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ



Нивен П., Ламорт Б. Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению ОКР. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 256 с. ISBN 978-5-00169-204-1

В начале 2021 г. в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» вышла книга «Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению ОКР», посвященная методу управления «Цели и ключевые результаты» (Objectives and Keys Results, OKR). Авторы книги — П. Нивен и Б. Ламорт.

П. Нивен — разработчик систем управления эффективностью как для крупных и средних, так и для небольших компаний, государственных учреждений и некоммерческих организаций.

Б. Ламорт — тренер по ОКР с опытом проведения тренингов в компаниях Великобритании, Франции, Канады и других стран.

Приступая к внедрению метода ОКР, практически любая организация стремится повысить эффективность за счет определения ключевых целей и результатов при условии их регулярного пересмотра. Однако, как отмечают авторы во введении своей книги, для успешного внедрения данного метода необходимо решить определенные задачи, среди которых:

- обеспечение поддержки и вовлеченности топ-менеджеров компании / учреждения;
- определение сфер применения ОКР;
- понимание особенностей разработки ОКР;
- достижение согласованности ОКР в масштабах всей компании / учреждения;
- укоренение ОКР в корпоративной культуре.

Авторы также отмечают, что несмотря на постоянное развитие данного метода управления и появление новой практики нет проверенных рекомендаций, как избежать ошибок при внедрении ОКР. В своей книге П. Нивен и Б. Ламорт попытались восполнить этот пробел: они написали

ее, чтобы «заполнить пропасть между теорией и практикой».

Книга состоит из семи глав. В первых шести главах описан процесс внедрения ОКР.

В первой главе авторы рассказывают об истории возникновения и преимуществах метода, уточняют определения терминов «цели» и «ключевые результаты», а также кратко рассматривают проблемы, которые можно решить с помощью ОКР.

Во второй главе даны рекомендации, как подготовиться к внедрению ОКР. Авторы говорят о том, почему так важна поддержка топ-менеджеров, а также как ее добиться, и рассматривают план разработки ОКР.

В третьей главе представлены типы ключевых результатов и корректных показателей, а также методика оценки применения ОКР; приведен обзор CRAFT-процесса (Create — создание, Refine —

доработка, Align — согласование, Finalize — финализация, Transmit — распространение).

Четвертая глава посвящена согласованию ОКР. По мнению авторов, данный метод следует внедрять во всей компании для обеспечения вовлеченности, ответственности и сфокусированности персонала.

В пятой главе рассмотрены процесс подведения итогов работы по методу ОКР и возможность использования программного обеспечения.

В шестой главе даны рекомендации, как сделать ОКР надежным инструментом управления, а также приведены десять основных проблем, которые следует решить до начала внедрения метода, в процессе внедрения и после его завершения.

В седьмой главе приведены кейсы крупных компаний, уже пользующихся преимуществами данного метода.

Материал подготовлен Н. Артонкиной.

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

| ДАТА | МЕСТО | ТИП МЕРОПРИЯТИЯ | НАЗВАНИЕ |
|---------------------------|--|--|--|
| 2–4 июня 2021 г. | Отель «Имеретинский», г. Сочи, Россия; мероприятие также пройдет в виртуальном формате | Международная конференция | XX Юбилейная конференция по управлению проектами и стоимостному инжинирингу ПМСОФТ «Как мы управляем проектами в эпоху цифровых технологий?» http://www.pmssoft.pro/conf2021/speakers/ |
| 3 июня 2021 г. | Пройдет в виртуальном формате | Онлайн-конференция | 3-я конференция группы «Просперити Медиа» и портала CFO Russia «Управление проектами» https://www.cfo-russia.ru/meropriyatiya/pm/ |
| 12–13 июня 2021 г. | Пройдет в виртуальном формате | Международная научно-исследовательская конференция | 9-я исследовательская конференция IPMA Project leadership and society http://www.ipma-research-conference.world/ |
| 1–2 июля 2021 г. | Гостиница «Холидей Инн Сушевский», г. Москва, Россия | Всероссийский форум | Всероссийский форум по проектному управлению компании «Интерфорум» «Проектный менеджмент как взгляд на жизнь. Смесь технологий, творчества и адреналина» https://interforums.ru/pm20/home |
| 21–23 сентября 2021 г. | Гостиница «Холидей Инн Московские ворота», г. Санкт-Петербург, Россия; мероприятие пройдет в комбинированном формате (очно и онлайн) | Всемирный конгресс | 32-й Всемирный конгресс IPMA 2021 «Проектное управление в эпоху цифровой трансформации», празднование 30-летия COBNET с церемонией награждения победителей конкурса «Проектный Олимп 2021» в номинации «Лучший проект года» https://ipma2021.world/ |
| 23–25 сентября 2021 г. | Гостиница «Сокок Олимпия Гарден», г. Санкт-Петербург, Россия | Региональная международная профессиональная конференция | Первая конференция «PMI Восточная Европа» «Лидеры проектной экономики» https://www.facebook.com/events/800166237128965 |
| 17–19 ноября 2021 г. | Аналитический Центр при Правительстве РФ, г. Москва, Россия | Ежегодная международная конференция, церемония награждения | 8-я Международная конференция «Практика применения проектного управления», финал номинации «Компетентный проектный офис» конкурса «Проектный Олимп», церемония награждения победителей http://olimp.ac.gov.ru/ |
| 6–7 декабря 2021 г. | г. Москва, Россия; мероприятие пройдет в комбинированном формате (место очного проведения уточняется) | Ежегодная конференция | XVI Международная конференция по управлению проектами компании Infor-media Russia «Управление проектами 2021» http://www.infor-media.ru/events/110/2855/ |

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

Tracking of projects in industry: hybrid method of project management development and application

Pavel Azgaldov, Stanislav Krechetov, Sergey Malozemov

The article describes a hybrid approach to project management, named Project Tracking, and its application to the Additive Technologies program, implemented by TVEL Fuel Company (Russia), a subsidiary of the State Atomic Energy Corporation Rosatom. The authors detail project tracking instruments, report their experiences with the approach, and make recommendations.

KEYWORDS: *project, project management, project tracking, agile management, hybrid management*

Using agile principles in ERP-systems implementation projects based on waterfall model

Dmitry Stepanov

Automation of government organizations, realization of management standards in private companies, internet of things and digitalization require rapid development of applications. The article describes using agile principles in ERP-projects based on waterfall implementation model. Iterative and spiral models are not considered.

KEYWORDS: *ERP systems, agile, waterfall model, cascade model, Scrum, kanban*

Decision making under uncertainty

Bob Prieto

The article looks at the special case of decision making under uncertainty. The relationship between uncertainty and complexity is explored as is their joint relationship with large complex projects. The importance of getting these projects well founded from an ability to manage uncertainty is discussed and the aspects of these strong foundations are described.

KEYWORDS: *decision making, uncertainty, complexity, large complex projects*

Bridging the gap between agility and planning (part 1)

Eduardo Miranda

The article focuses on planning with the use of the Milestone Driven Agile Execution (MDAX) framework. In the first part of

the article the author introduces the concept of planning in terms of milestones instead of tasks, explains how to depict the work spaces in which, the yet to be defined tasks, associated to a milestones will be executed and provides a detailed description of MDAX in terms of its roles, activities, meetings, and artifacts.

KEYWORDS: *agile methodology, project strategy, planning, project team, planning in terms of milestones, agile development in terms of milestones, MDAX, iterations*

Toxic team player or top performer?

Aina Alive

The article addresses interaction with employees demonstrating toxic behavior. The author considers Dunning — Krueger effect and makes recommendations to leaders about how to motivate and coach individuals who are at the different stages of mastering skills.

KEYWORDS: *toxicity, cognitive distortions, Dunning — Krueger effect, leader, stages of mastering skills*

Ethical leadership development using rules from St. Benedict

Angelica Larios

The article discusses ethical aspects as a part of leadership development process. The author analyses ethical values using the rules of St. Benedict and demonstrates that these rules are in total compliance with the PMI Code of Ethics and Professional Conduct.

KEYWORDS: *leadership, values, ethical aspects, the rules of St. Benedict, multi-step program*

Spare a thought for governance: curating a better future

Darren Dalcher

The article is concerned with governance in organizations and its' role in projects and programs execution. Major characteristics of governance are considered, the need for efficient systems of governance is emphasized.

KEYWORDS: *governance, control, governance and oversight systems, decision-making, operations*

КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №2, 2021

Азгальдов П.Э.: 115409, Россия, г. Москва, Каширское ш., д. 49, АО «ТВЭЛ».

Кречетов С.Д.: 115409, Россия, г. Москва, Каширское ш., д. 49, АО «ТВЭЛ-КЦ» (Отраслевой акселератор Росатома).

Малоземов С.Н.: 115409, Россия, г. Москва, Каширское ш., д. 49, АО «ТВЭЛ».

Миранда Э.: Institute For Software Research, Carnegie Mellon University, 300 S. Craigh St., Suite 268, Pittsburgh, PA 15213.

Степанов Д.Ю.: 119454, Россия, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 78, кафедра корпоративных информационных систем МИРЭА — Российский технологический университет.

Прието Б.: Strategic Program Management LLC, P.O. Box 906, Jupiter, Florida 33468-0906.

Лариос А.: Zempoala 407 casa 1, Col. Narvarte, Benito Juarez, CD de Mexico, Mexico, c.p. 03020.

Далчер Д.: Lancaster University Management School, Management Science, Room A44a, LUMS, Lancaster, LA1 4YX.

Артонкина Н.В.: 119048, Россия, г. Москва, Комсомольский пр-т, д. 42, стр. 1, ООО «НФП Бизнес решения».

Всем подписчикам на 2021 год в подарок:

- альманахи;
- доступ к электронным версиям журнала, на который оформлена подписка, за предыдущие годы;
- сотрудничество на льготных условиях для вузов, библиотек и корпоративных институтов



Для получения более подробной информации свяжитесь с нами:
тел.: +7 (495) 147-3110, e-mail: mail@grebennikov.ru