

Проектный менеджмент: смерть интуитивного управления

Источник: «Управление компанией», №6, 2007



Рассела Арчибальда по праву можно назвать классиком проектного менеджмента. Полувековой опыт руководства проектами в разных областях бизнеса во многих странах позволяет ему видеть целостную картину развития этой дисциплины. Имеет ли проектный менеджмент право на первенство среди современных методов управления, кому и зачем он в первую очередь нужен и как избежать ошибок в управлении проектами — об этом и пойдет речь в нашей беседе.

Рассел Арчибальд — PMP, FPMI, магистр по специальности «машиностроение» (Университет Миссури и Университет Техаса).

Занимал инженерные и руководящие должности в компаниях аэрокосмической и оборонной промышленности, а также автомобилестроительной, телекоммуникационной и других отраслях в США, Франции, Мексике и Венесуэле.

С 1982 года работает консультантом по управлению проектами.

Рассел Арчибальд — один из основателей Института управления проектами (Project Management Institute, PMI), который сегодня объединяет более 170 тыс. проектных менеджеров в 150 странах мира, разрабатывает стандарты управления проектами и образовательные программы, устраивает конференции и семинары, проводит сертификацию.

«Управление компанией»: Каковы факторы успеха управления проектами?

Рассел Арчибальд: В большинстве компаний, даже тех, где проекты уже давно вошли в практику ведения бизнеса, их реализуют интуитивно, без надлежащей систематизации и формализации. В последние 10—15 лет такой подход стал непозволительной роскошью. Проектами нужно заниматься либо профессионально и систематически, либо не заниматься совсем. Но не заниматься совсем сегодня невозможно.

«УК»: Почему? Ведь если компания не специализируется на управлении проектами, то эту функцию можно передать на аутсорсинг?

Р.А.: Это верно лишь отчасти. Да, можно заказать проектной компании, скажем, постройку нового склада или офиса. Но даже если речь идет о проекте «под ключ», это не значит, что абсолютно все функции управления проектами можно передать на аутсорсинг. Если подрядчик сдаст объект в срок и в рамках бюджета, а заказчик только после подписания акта сдачи-приемки начнет обживать это помещение — можете считать проект неудачным. При условии, что на откуп подрядчику отдано все, компании придется обживать на новом месте очень долго. Ведь к моменту ввода объекта в эксплуатацию заказчик должен установить оборудование, наладить коммуникации и подготовить персонал. Представьте себе, во сколько обойдется, например, простой такого объекта — пока все переедут, разместятся и обучатся. Работа с подрядчиком требует постоянной координации. Кроме того, стоит ли говорить, что заказчик всегда должен контролировать ход работ, выполняемых подрядчиком, совместно с ним планировать ресурсы и время, выделяемое на реализацию проекта. Без знаний проектного менеджмента здесь никак не справиться.



Рассел Арчибалд:

«УК»: Следовательно, даже непроектным организациям стоит внедрять систему управления проектами?

Р.А.: Стоит. Вопрос лишь в области ее применения. В любой компании, деятельность которой базируется на повторяющихся процессах, всегда что-то изменяется: сам процесс, выпускаемый продукт и т.п. Вот это и будет областью применения проектного менеджмента. Оправдан он также в случае закрытия или реструктуризации предприятия, подразделения или, скажем, при ежегодном ремонте, сносе сооружений для очистки территории.

«УК»: Но разве имеет смысл внедрять систему проектного менеджмента только лишь, например, для ремонта завода?

Р.А.: Определенно да! Ведь очень важно остановить технологический процесс, освободить территорию, отремонтировать оборудование и начать производство заново. И сделать это нужно как можно быстрее — ведь каждый день, когда вы не выпускаете продукцию, вы теряете деньги. Внедрение системы управления проектами на самом предприятии — единственный способ ускорить и удешевить подобные мероприятия.

«УК»: Можно ли примерно оценить затраты на внедрение системы проектного менеджмента для реализации всего лишь одного проекта?

Р.А.: Несколько лет назад были проведены исследования, которые выявили зависимость между масштабом планируемого проекта и стоимостью постановки с нуля системы проектного менеджмента для его реализации. В среднем она составляет 10% от общей стоимости проекта, который компания собирается выполнять. Если речь идет о масштабном проекте, не очень сложном, но затратном, то этот процент может снизиться до единицы. В общую стоимость внедрения системы проектного менеджмента входит зарплата менеджера проекта, планировщиков и контролеров постановки системы, цена компьютерной программы управления проектами, расходы на поддержку бэк-офиса, транспортные и др.

«УК»: Каковы принципы формирования успешных проектных команд?

Р.А.: Команда должна знать, по каким правилам ей играть. Это как в спорте. Когда вы назначили менеджера, определили состав команды и у вас есть достижимые по времени и затратам цели, которые всеми поняты так, как вам того хотелось, — тогда проект будет успешным. Прежде всего нужно сформировать команду. Этому сложно найти объяснение, но многие руководители, приступая к реализации проекта, даже не знают, кто входит в проектную команду — ни

должностей, ни имен... А те, кого включили в команду, зачастую бывают не проинформированы, что они в команде! Это выглядит странно, но это действительно случается.

Особенно важно определить роль менеджера проекта, который в конечном итоге отвечает за весь проект. А там, где ответственность, должны быть и соответствующие полномочия.

Далее — нужно быть уверенным, что команда понимает все цели, перед ней поставленные. Проекты нужно планировать уровень за уровнем, формулируя все задачи, которые предстоит выполнить членам команды. По сути, проекты — только нижняя ступенька в каскаде целей компании, но, тем не менее, их участники должны понимать, ради достижения какой более высокой цели они работают, почему показатели, на которые нужно выйти в результате выполнения проекта, именно такие и на что они влияют.

В противном случае цели проекта могут оказаться просто мертвыми цифрами. Если у вас есть хороший план и четкое расписание, составленное при участии всей команды, тогда каждый член команды принимает на себя обязательство сделать порученную ему работу и тогда каждый знает, от кого он зависит и кто зависит от него.



«УК»: Какие факторы обуславливают неудачи такого большого числа проектов?

Р.А.: Большинство провалов, о которых сейчас много говорят, произошли в области информационных технологий. Это относительно новая сфера применения проектного менеджмента (в проектах реконструкции и строительства, в военной и аэрокосмической промышленности инструментарий управления проектами оттачивался десятилетиями), и мы до сих пор не можем дать окончательный ответ, как же планировать и контролировать ИТ-проекты. Это связано в первую очередь с высокой степенью неопределенности и огромной скоростью изменений в самой отрасли. Информационные технологии меняются так быстро, что невозможно разработать план на длительный срок. В последнее время многие убедились, что планирование на три года вперед — бессмыслица. В информационных технологиях оправданы 3 — 6-месячные проекты.

Люди постепенно учатся видеть различия между подходами к проектному менеджменту в стабильных и высокорисковых отраслях, начинают понимать, что не стоит вкладывать все

средства и силы в один большой проект, не нужно пытаться «проглотить весь пирог целиком». В проектном менеджменте, как и во многих других современных управленческих дисциплинах, заложен принцип ступенчатого планирования: ставится большая цель, к ней — подцели, далее — программы и проекты. Если, к примеру, цель — значительное увеличение доли рынка, то это вовсе не означает, что это проект, зато поставленная цель может быть достигнута путем реализации ряда проектов. Исследование рынка, модернизация производства, запуск новых продуктов, подготовка и старт рекламной кампании — вот это проекты, кратковременные действия, ведущие к конечной цели.

В более старых (и стабильных) отраслях проекты практически всегда выполняются согласно плану. Но если проект оказывается провальным, это очень часто провал не столько проектного, сколько стратегического менеджмента. Я имею в виду, что принимается решение о реализации неправильного проекта в неправильное время, а также не учитываются риски каждого проекта.

«УК»: Допустим, компания уже на этапе реализации замечает, что проект отклоняется от плана. Что лучше: опоздать с завершением или перерасходовать ресурсы?

Р.А.: Возможно, стоит пересмотреть проект: разбить его на подпроекты. Так цели будут более достижимыми, а риски — более очевидными. Кстати, и отклонение от расписания, и систематический перерасход ресурсов — это симптомы того, что в конце концов проект не будет успешным. Если к этим симптомам добавляется низкая производительность труда исполнителей, высокая текучесть кадров, частые авралы и чрезмерно активное участие высшего руководства в решении мелких вопросов — это уже сигнал к тому, чтобы задуматься о закрытии проекта. Бывают явно провальные идеи, и нужно уметь признать это вовремя.