

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ: МЕТОД ВНЕДРЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ С БЫСТРОЙ ОТДАЧЕЙ*

С.Ю. Ревина, В.В. Смоленская

Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Макля, 6, Москва, Россия, 117198

Рассматриваются вопросы, связанные с внедрением новых подходов к управлению проектами. Эволюция методов управления проектами уходит своими корнями в 1930-е гг. Тем не менее в России управление проектами как профессиональная дисциплина и комплекс специальной методологии для эффективного управления, практически не было востребовано до 1990-х гг. В последние годы методология и инструменты управления проектами постоянно совершенствуются. Проблема успешной реализации проектов является одной из наиболее актуальных проблем для современной компании. От того, насколько успешно реализуются проекты, зависят результаты компании и ее конкурентные преимущества. Одним из новых подходов к управлению проектами является метод внедрения мероприятий с быстрой отдачей. Проанализирован успешный опыт внедрения мероприятий с быстрой отдачей Всемирным банком и компанией Avery Dennison. Авторами выделен ряд преимуществ данного метода, в то же время авторы приходят к выводу о том, что компаниям не стоит вовсе отказываться от традиционных методов управления проектами; необходимо найти наилучшее сочетание мероприятий с быстрой отдачей и долгосрочных мероприятий и объединить найденные решения в общую стратегию реализации проекта.

Ключевые слова: проект, управление проектами, метод, мероприятия с быстрой отдачей.

Управление проектами стало современным направлением в рыночной экономике. Методология проектного подхода применяется во всех крупных компаниях мира. В последние годы и в нашей стране все больше организаций применяет технологию управления проектами, в связи с чем интерес к этой технологии непрерывно возрастает. В мире существует достаточно много стандартов и методов управления проектами. Наиболее признанным является стандарт РМВОК, разработанный американским Институтом управления проектами (Project Management Institute — PMI) [1]. РМВОК содержит в себе рекомендации по управлению

* Статья подготовлена при содействии Министерства образования и науки РФ в рамках проекта № 2.2.2.1/10518 по аналитической ведомственной целевой программе «Развитие научного потенциала высшей школы (2009—2011 годы)».

проектами, раскрывает принципы и методы управления проектами, основанные на лучшем мировом опыте. К настоящему времени накоплен достаточно большой опыт применения различных методов управления проектами. Все они имеют свои преимущества и недостатки, в связи с чем встает вопрос о том, какой из методов управления проектом будет наиболее эффективным.

Умение управлять проектами является одним из важнейших ресурсов компании. От того, насколько успешно реализуется проект, зависят результаты компании, в том числе и финансовые. Тем не менее довольно часто крупные проекты заканчиваются неудачно: согласно статистике, таков исход более половины из них, и менеджменту необходимо разобраться в причинах этого. Некоторое время назад компания Standish Group International проанализировала реализацию проектов в области информационных технологий и пришла к выводу, что наиболее успешными являются проекты стоимостью до 750 тыс. долл., но даже в этой категории доля таких проектов не превышает 55%; доля успешных проектов стоимостью от 6 млн долл. до 10 млн долл., рассчитанных более чем на два года и с количеством исполнителей более 250 человек, составляет 8%, а доля более крупных проектов стремится к нулю [2].

Быстроменяющаяся и часто непредсказуемая внешняя среда заставляет менеджеров использовать всё новые методики и знания для управления проектами, чтобы предусмотреть все факторы, оказывающие воздействие на ход выполнения проекта, предостеречь компанию от возможных рисков и ошибок. Неудачи проектов могут быть связаны с неправильным отбором проектов, большим количеством одновременно выполняемых проектов, неграмотным распределением ресурсов, а также негибкими подходами к реализации проекта. В связи с этим в последнее время все больше внимания уделяется вопросам совершенствования и развитию новых методик управления проектами.

Одной из проблем при реализации сложных и долгосрочных проектов сегодня может быть то, что ими одновременно занимаются несколько команд. Объединение результатов их работы может оказаться невыполнимой задачей. Проанализировав существующие методы управления, специалисты по управлению проектами выработали подход к созданию масштабных проектов, позволяющий снизить риск неполноты и риск интеграции. Ключевой элемент такого подхода — введение в общий план серии небольших проектов, называемых «мероприятия с быстрой отдачей». Над каждым из них работает отдельная команда; ее задача — быстро реализовать миниатюрную версию основного проекта.

Рассмотрим, например, проект управления взаимоотношениями с клиентами, реализуемый в масштабе всей компании. Как правило, в работе принимают участие несколько команд, одна из которых занимается анализом запросов клиентов, другая — вопросами работы с персоналом, третья — подбором программного обеспечения и т.д. К моменту, когда проект подходит к фазе завершения, может выясниться, что сотрудники отдела продаж не заносили необходимые данные в систему, поскольку не считали это необходимым. Именно такая проблема и привела

к провалу программ управления взаимоотношениями с клиентами в ряде крупных организаций. Однако есть способ выявить возможные проблемы еще на стадии разработки проекта. Для этого необходимо включить в общий план несколько небольших проектов — мероприятий с быстрой отдачей, нацеленных на решение задач, повторяющих общую цель проекта в менее крупных масштабах. В проекте управления взаимоотношениями с клиентами одной из команд можно поручить увеличить доходность группы продавцов из одного региона на 25% за четыре месяца. Для этого ей придется использовать наработки всех остальных задействованных команд. Тем не менее всего за четыре месяца эта команда выявит отношение к проекту сотрудников службы продаж и, возможно, другие непредвиденные проблемы.

В данном случае все детали проекта отработаны менеджерами, работавшими над небольшими задачами, их опытом могут воспользоваться другие команды, либо реализуя новые мероприятия с быстрой отдачей, либо начав разворачивать масштабный проект. При этом компания приобретает опыт реализации проектов, а также быстро получает отдачу от инвестиций.

Внедрение новых технологий, интеграция компаний после слияния, изменение стратегии — мероприятия такого рода требуют огромных ресурсов на протяжении многих месяцев, а то и лет. И, несмотря на все усилия и затраты, едва ли не в каждом втором случае компании сталкиваются с множеством проблем. Неудачи наносят не только финансовый, но и моральный ущерб: сотрудники, добросовестно трудившиеся над своими разделами проекта, испытывают горечь поражения, хотя ни в чем не виноваты.

Согласно традиционному подходу к управлению проектами внимание исполнителей сосредоточено не столько на конечном результате, сколько на разработке рекомендаций, новых технологий и промежуточных решений. Предполагается, что все эти элементы рано или поздно станут звеньями единого плана, который и позволит достичь желанной цели. Однако когда проект рассчитан на долгий срок и в нем задействовано много людей, трудно заранее предусмотреть все необходимые направления и виды работ. За исключением тех случаев, когда проект нацелен на выпуск одного конкретного продукта (например, нового самолета), какие-то элементы почти неизбежно выпадают из поля зрения составителей плана. Но даже если разработчики учли все необходимые компоненты, в конце концов может оказаться, что они несовместимы между собой.

Такие инструменты планирования, как проектные планы, временные графики и бюджет, позволяют снизить риск реализации, т.е. вероятность того, что те или иные виды работ не будут выполнены надлежащим образом. Однако это не позволяет избежать двух других важнейших рисков: риска неполноты (опасность, что какие-то необходимые виды работ не будут учтены в плане) и риска интеграции (некоторые элементы плана могут оказаться несовместимыми между собой). Именно поэтому нередко случается, что команда выполнила свою работу безупречно, вовремя и в рамках бюджета, а проект все равно не принес желаемого результата.

Опыт внедрения мероприятий с быстрой отдачей Всемирным банком

Всемирный банк в Никарагуа с успехом использовал данную тактику в проекте продолжительностью 16 лет и сумел добиться впечатляющих результатов, причем с опережением графика [3]. На основе тщательного анализа этого и других проектов можно определить, чем обусловлена высокая эффективность предлагаемого подхода и как совмещать мероприятия с быстрой отдачей с более привычными видами работ по проекту.

В июне 2000 г. Всемирный банк запустил чрезвычайно сложный проект: за 16 лет предстояло на 30% повысить производительность труда 120 000 мелких фермеров в Никарагуа. Для реализации таких программ обычно привлекается множество команд из разных стран, объединяющих различных специалистов.

Начало данного проекта было вполне традиционно. Эксперты Всемирного банка совместно с чиновниками Министерства сельского хозяйства Никарагуа в течение многих месяцев занимались подготовительной работой: проводили исследования, анализировали отчеты, консультировались с зарубежными специалистами. Затем были намечены основные направления деятельности: реорганизация государственных учреждений, предоставляющих консультации фермерам; развитие рынка частных услуг для оказания им помощи; поддержка Национального института сельскохозяйственных технологий (INTA); создание системы управления информацией, координирующей исследования научных институтов и лабораторий, и т.д. И наконец была детально разработана программа деятельности на много лет вперед.

Масштабы данного проекта значительны, его реализация в рамках традиционного подхода потребовала бы большие затраты ресурсов: только на выяснение полноты и непротиворечивости плана могли уйти годы. Иначе говоря, чтобы понять, есть ли у проекта шансы на успех, необходимо было вложить огромные средства и затратить большое количество времени и сил. Более того, даже если бы все шло по плану, увидеть первые плоды этой деятельности удалось бы только через несколько лет.

Проект осуществлялся в соответствии с графиком, однако через два года новый министр сельского хозяйства, только что занявший этот пост, пожелал увидеть хоть какие-нибудь результаты. Того же хотел и Норман Пиччони, руководитель группы экспертов Всемирного банка, которого не устраивал неспешный темп реализации проекта.

На протяжении нескольких месяцев специалисты по управлению консультировали Н. Пиччони, помогая ему и его партнерам выделить в рамках проекта мероприятия с быстрой отдачей. Было создано пять команд. В отличие от обычных структур такого рода, имеющих горизонтальную организацию и нацеленных на решение частной задачи и длительную работу, они имели вертикальную структуру и были ориентированы на достижение конечного результата в сжатые сроки.

Опыт внедрения мероприятий с быстрой отдачей Avery Dennison

Производитель канцтоваров Avery Dennison пошел по тому же пути, положив в основу своей стратегии по ускорению роста компании комплекс горизонтальных программ и мероприятий с быстрой отдачей. До этого руководители пытались добиться нужных показателей только с помощью горизонтальных мероприятий: маркетинговых исследований, инвестиций в новые технологии и пр. Компания росла, но, как считали топ-менеджеры, недостаточно быстро: за два года ее прибыль увеличилась лишь на 8%.

В 2001 г. оборот компании достиг 3,8 млрд долл. и в списке Fortune 500 компания заняла 430-е место. Приблизительно 40% всех продаж осуществляется за пределами США. Основной фокус компании — развитие международных рынков сбыта, расширение основного ассортимента, работа на основных рынках и постоянные инвестиции в новые продукты и технологии [4].

В августе 2002 г. генеральный директор Avery Dennison Фил Нил и председатель совета директоров Дин Скарборо приняли решение внедрить вертикальный подход в трех североамериканских подразделениях компании. С этой целью всего за несколько недель были созданы 15 команд для проведения мероприятий с быстрой отдачей. Первой команде было поручено за 100 дней добиться получения заказа на продукт компании, усовершенствованный в сотрудничестве с одним из крупных клиентов. Перед второй командой поставили цель заключить контракты с тремя торговыми сетями и разработать на основе этого опыта методику выхода на новые каналы распространения. Третья команда должна была за 100 дней получить от одного крупного клиента заказ объемом в сотни тысяч долларов, обеспечив ему — вместе с тремя другими поставщиками — полный набор необходимых товаров.

К декабрю того же года стало очевидно, что вертикальные мероприятия дают желаемые результаты, и руководители решили распространить этот опыт на всю компанию. Горизонтальные направления работы сохранились, но одновременно с этим десятки команд, объединявших сотни сотрудников, приступили к реализации мероприятий с быстрой отдачей. К концу первого квартала 2003 г. эти команды добились роста продаж на 8 млн долл., что позволило компании прогнозировать общую выручку в размере около 50 млн долл. по итогам года [4].

Основная цель мероприятий с быстрой отдачей — приносить вполне ощутимые результаты, а не предоставлять рекомендации, аналитические материалы или решения частных задач. И хотя цель такого мероприятия обычно не столь масштабна, как у проекта в целом, для ее достижения приходится решать весьма серьезные проблемы.

Следует подчеркнуть, что ориентация на конкретный результат очень важна. Во-первых, только так можно проверить, включены ли в план все мероприятия, необходимые для достижения цели (если окажется, что чего-то не хватает, план можно скорректировать). Во-вторых, ориентация на результат позволяет быстро

получить ощутимую отдачу — реальную пользу вне зависимости от того, будет ли успешен проект в целом. В-третьих, достижение конкретных результатов гораздо лучше мотивирует участников проекта, чем неспешный поиск решений частных задач.

Именно акцент на достижение конкретных результатов отличает мероприятия с быстрой отдачей от пилотных проектов, цель которых — тестирование готовых решений или инструментов (например, системы по управлению взаимоотношениями с клиентами) и предварительная отладка механизмов внедрения. В отличие от пилотных проектов, используемых обычно для снижения риска реализации, мероприятия с быстрой отдачей нацелены на снижение рисков неполноты и интеграции.

Как правило, план проекта графически представляет собой совокупность мероприятий, расположенных горизонтально вдоль оси времени. Мероприятия с быстрой отдачей на графике будут расположены вертикально — на коротком отрезке времени объединяются различные виды деятельности, выполняемые представителями разных профессий.

План проекта обычно представляет собой совокупность направлений деятельности, расположенных вдоль оси времени. Однако решить, какие именно действия необходимы для реализации долгосрочной программы, в большинстве случаев очень сложно. Неизвестно, есть ли такие составляющие, которые не попали ни в одно из направлений. Непросто также определить, насколько совместимы все эти направления, поскольку команды, действующие изолированно, могут разработать решения, не стыкующиеся друг с другом.

Мероприятия с быстрой отдачей затрагивают сразу несколько горизонтальных составляющих и фокусируются на мини-версии общей цели проекта, а не на совокупности направлений.

Обычно продолжительность таких мероприятий составляет не более 100 дней. Хотя эти мероприятия быстро дают результат, главное их достоинство в том, что они формируют особый подход к работе. Благодаря своей обзримости проект воспринимается исполнителем как задача, за которую он лично несет ответственность, а необходимость безотлагательно решать эту задачу не оставляет времени на пустые обсуждения и масштабные изыскания, не имеющие отношения к делу. При традиционном подходе разрыв между начальным состоянием и конечной целью гораздо значительнее, и ощущение безотлагательности появляется только на финише, когда до подведения итогов остается совсем мало времени. Именно на этой стадии начинается по-настоящему творческая работа: возникают и проверяются новые идеи, оцениваются первые реальные результаты. При мероприятиях с быстрой отдачей команда действует в таком ритме с самого начала.

Огромная доля ответственности за конечный результат при выполнении сложных проектов ложится на топ-менеджеров, планирующих работу и распределяющих обязанности. Передавая риск реализации непосредственным исполнителям, которые, собственно, и обязаны соблюдать график и бюджет, сами топ-менеджеры

отвечают за риск неполноты и риск интеграции. В случае таких сложных и стратегически важных инициатив, как проект Всемирного банка, эти риски могут быть огромными.

Возможен и другой подход к распределению ответственности. Топ-менеджер возлагает обязательства за выполнение задания на команду. Команда и определяет, какие действия следует предпринять и как их объединить. При таком подходе за риск неполноты и риск интеграции тоже отвечают непосредственные исполнители. И это вполне естественно: ведь только они и могут определить, что лучше делать в той или иной ситуации. Вознаграждение они получают не за выполнение некоего набора операций, а за реальный результат.

Необходимо отметить, что, несмотря на очевидные преимущества мероприятий с быстрой отдачей, компаниям не стоит вовсе отказываться от горизонтального подхода. Задача топ-менеджеров состоит в том, чтобы найти наилучшее сочетание мероприятий с быстрой отдачей и долгосрочных горизонтальных мероприятий, организовать обмен опытом между командами и объединить найденные решения в общую стратегию реализации проекта.

В рассмотренном никарагуанском проекте в вертикальные команды входили сотрудники, не прекращавшие работать в горизонтальных командах, что позволяло им иметь доступ к наработкам друг друга.

В заключение необходимо подчеркнуть, что решение комплексной задачи в быстро меняющейся и непредсказуемой среде — дело непростое. Существует мнение, что первым шагом к успеху должен стать отказ от традиционной модели, но также верно то, что в основе традиционной модели лежит опыт многих менеджеров по управлению проектами.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK, A Guide to the Project Management Body of Knowledge). Издательство: Project Management Institute, 2008.
- [2] Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. — М.: Стандарты и качество, 2007. — С. 35—41.
- [3] URL: <http://web.worldbank.org> — официальный сайт Всемирного банка.
- [4] URL: http://www.avery-zweckform.ru/about_us/history_8.html — официальный сайт компании Avery Dennison.
- [5] Локир К., Гордон Дж. Управление проектами. Ступени высшего мастерства. — Гревцов Паблшер, 2008.
- [6] Надим Матта, Роналд Ашкенас. Почему даже лучшие проекты терпят крах? URL: <http://www.hbr-russia.ru>
- [7] Совершенствование управления проектами в организации. URL: <http://ria-stk.ru>
- [8] Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. М12 Управление проектами: Учеб. пособие. — 2-е изд. / Под общ. ред. И.И. Мазура. — М.: Омега-Л, 2004.
- [9] Товб А.С., Цунес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.

MODERN APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT, A METHOD OF IMPLEMENTING QUICK-IMPACT ACTIVITIES

S.Yu. Revinova, V.V. Smolenskaya

Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198

The issue related to the introduction of new project management approaches is regarded in this article. The evolution of project management methods has its roots in the 1930s. Nevertheless, in Russia, project management as a professional discipline and a set of specific methodology for effective management, wasn't in demand until the 90s. In recent years, methodology and project management tools are constantly improving. The problem of successful implementation of projects is one of the most actual one for a modern company. Moreover, company's results and its competitive advantages depend on successfully implemented projects. One of the new approaches to project management is a method of implementing of quick-impact activities. The work reviews the successful experience of its introduction by the World Bank and by Avery Dennison Company. The authors identified a number of advantages of this method, but at the same time, the authors concluded that companies should not reject completely traditional methods of project management. It would be better to find the best combination of quick-impact activities and long-term activities, and to combine found solutions in the overall strategy of project implementation.

Key words: project, project management, a method of quick-impact activities.