

# Проектное управление в условиях глобального кризиса



После очередного обвала котировок выполнение финансовых обязательств одной международной высокотехнологичной компании оказалось под серьезной угрозой. Корреспондент отраслевого журнала, бравший интервью у исполнительного директора, задал очевидный вопрос: «Что вы теперь собираетесь предпринять?» Менеджер, после секундной паузы, ответил: «Мы инновационная компания, и я уверен, мы найдем способ, чтобы решить проблему».

На стабильно растущем рынке условия для совершенствования бизнеса и внедрения инноваций наиболее благоприятны, однако именно в такой ситуации большинство компаний не спешат с системными изменениями, не желая «раскачивать лодку». Но как только наступает кризис, многие компании об инновациях забывают совсем. Управление выгодой (или возвратом на инвестиции) уступает место управлению затратами, а точнее — их сокращению. Однако так действуют не все. Некоторые находят выход из сложной ситуации в открытии новых проектов и эффективном управлении ими.

Существенно снизить риски выполнения жизненно важных проектов, особенно в сложные времена, позволяет использование так называемых «лучших практик» — таково мнение Гарольда Керцнера, одного из ведущих мировых экспертов в области управления проектами. Лучшие практики — это решения и методы работы, которые неоднократно доказали свою эффективность в различных компаниях. Согласно многочисленным исследованиям, внедрение процессов и инструментов управления проектами само по себе является лучшей практикой: оно расширяет возможности увеличения отдачи от любых вложений. В сложной рыночной и финансовой ситуации тщательный отбор проектов и безупречное их исполнение гораздо более предпочтительны, чем сокращение кадров и остановка в развитии, считает Гарольд Керцнер. Менеджер проектов с обширным опытом, он консультировал по вопросам проектного управления крупнейшие корпорации Европы, Ближнего Востока, Южной Африки, Азии и Канады, а его лекции посетили более 200 000 человек по всему миру. На сегодня он является автором ряда известных книг, среди которых — изданная на русском языке «Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости».

«Я полагаю, что множество компаний, которые не были сторонниками управления проектами в прошлом, теперь примут управление проектами как самый эффективный способ не только выживания, но и роста в трудных условиях», — говорит доктор Керцнер.

Казалось бы, направление действий понятно. Остается только выделить необходимые лучшие практики, проанализировав существующие процессы и положение дел в организации, — и действовать! Однако внедрение новых инструментов в работу компании всегда является непростым делом, в особенности в трудные времена.

С одной стороны, может мешать ограниченность восприятия лучших практик управления проектами высшим руководством. С другой стороны, коллектив может быть не готов к принятию новых подходов и быстрому освоению инструментария. И в том и в другом случае

очевидно, что необходимо обучение, показывающее лучшие практики в действии и объясняющее выгоды от их использования. Однако обучение — как раз одна из статей расходов, в первую очередь попадающих под сокращение.

О том, как преодолеть этот традиционно существующий парадокс и извлечь максимум пользы из инструментов управления проектами в ситуации кризиса, Гарольд Керцнер намерен рассказать в своем ключевом докладе участникам Пятой международной ежегодной конференции «Управление проектами: инновации и развитие», которая пройдет 17-18 ноября 2008 года в «Ренессанс-Отеле» в Москве.

В преддверии своего приезда в Москву Гарольд Керцнер любезно согласился поделиться некоторыми идеями и наблюдениями с нашими читателями и ответить на несколько вопросов.

**— Многие руководители и топ-менеджеры знакомы с вашей книгой «Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости». Как современная ситуация в экономике повлияет на применение этой концепции? Она остается применимой?**

— Компаниям, чтобы избежать пустой траты средств, в любых условиях требуются определенные советы по эффективному внедрению управления проектами. Целью моей книги было представить некоторые практические рекомендации в этом отношении. В принципе, может сработать любой подход, просто некоторые методы требуют больше времени, чем другие. С моей точки зрения, любой подход может принести выгоду, если компания понимает, что стратегическое планирование внедрения и развития методов управления проектами лучше, чем пустые гадания и действия методом проб и ошибок. Часто компании начинают предпринимать необдуманные шаги по внедрению того или иного инструментария и обнаруживают, что то, что казалось прямой и свободной дорогой, фактически является извилистой и ухабистой тропой заблуждений. Без правильного понимания возможных трудностей и способов их преодоления компании может понадобиться десять лет, прежде чем она научится управлять проектами, в то время как ее конкурентам для этого потребуется года два-три. А уж о затраченных средствах и говорить нечего.

**— Существуют ли какие-либо лучшие практики, которые по определению принесут выгоду? Как отличить действительно лучшую практику от красивых, но в конечном счете сомнительных идей?**

— Лучшие методы управления проектами — те, которые могут устранить ненужные совещания и сократить документооборот. Они должны обязательно повышать скорость и качество принятия решений. Например, один из моих клиентов внедрил простую с виду систему отчетности о ходе работ по принципу светофора — пульт контроля, так сказать. Он хотел избавиться от бумаг при управлении проектами. Результатом стала экономия, которую можно оценить в 1 миллион долларов ежегодно, возникшая благодаря отмене необязательных совещаний и сокращению расходов на отчетность.

**— На сегодняшний день существует множество практик и решений, предлагаемых на конференциях и тому подобных мероприятиях. Как отличить те, что будут действительно полезны организации, от тех, что в итоге не принесут отдачи?**

— Идеальная практика — это та, которая может использоваться во всей компании. К сожалению, это редко происходит. Не все лучшие практики действуют повсеместно. То, что работает в одной компании, возможно, не будет так же хорошо работать в другой. Во всех прове-



денных мной исследованиях лучшие практики относятся к одной или нескольким из четырех категорий по способу их использования в компаниях. Они должны: улучшать эффективность, увеличивать результативность, обеспечивать стандартизацию и приводить к стабильности и качеству выполнения задач.

— ***Можете ли Вы назвать какие-либо конкретные практики, которые оказываются наиболее полезными в преодолении кризисной ситуации?***

— Представляется, что большинство лучших практик включает разработку шаблонов для упрощения работы менеджеров проектов. Они могут включать шаблоны для управления рисками, управления содержанием проекта и контроля затрат с использованием метода освоенного объема, шаблоны отчетов о трудозатратах и другие. После разработки и внедрения шаблонов необходимо опросить проектную группу в конце проекта и понять, можем ли мы какие-то из шаблонов объединить, уменьшить их сложность или даже совсем убрать, если люди начинают делать эти вещи естественно и больше не нуждаются в руководстве.

— ***Какие навыки менеджера проектов наиболее востребованы самыми активными и стремительно развивающимися компаниями?***

— Навыки, в которых нуждаются менеджеры проектов, все же определяются потребностями конкретной компании. Некоторые компании полагают, что менеджер проектов нуждается в знании технологий, и поэтому подчеркивают технические навыки, обращая меньше внимания на навыки работы с людьми. Другие компании полагают, что менеджер проектов не может оставаться экспертом в какой-то одной технической области, если он или она хочет сделать карьеру в управлении проектами, и поэтому выдвигают требования именно к личностным качествам и навыкам работы с людьми. Я полагаю, что сила менеджера проектов должна заключаться в качествах лидера (лучше — «в лидерских качествах»). Мне кажутся наиболее важными умение быть лидером для группы, даже не имея официальных полномочий, управлять группой, справляясь с напряжением, а также умение общаться эффективно. При этом один руководитель однажды сказал мне, что самым важным навыком, которым должны обладать его менеджеры проектов, является умение «представить» себя клиенту.

В беседе д-р Кернер также отметил, что на пути внедрения лучших практик компании подстерегают типичные ошибки, которых можно избежать, если внедрение тех или иных инструментов и методов управления проектами рассматривать и вести как проект. Среди таких ловушек были названы подмена целей при вводе инструментов («внедрение ради внедрения»), использование в качестве критерия успеха количества применяемых шаблонов, чрезмерное значение, придаваемое программному обеспечению, а также частая подмена реальной поддержки высшего руководства видимостью таковой.

Особое внимание, по мнению Гарольда Керцнера, следует всегда уделять ценности (value), которую можно получить от внедрения лучшей практики или реализации того или иного проекта. Сам по себе факт наличия финансовых трудностей — недостаточная причина, чтобы ограничиться мерами по снижению затрат. Хорошим примером может служить решение, принятое в ходе подготовки к зимним Олимпийским играм 2002 года в Солт-Лейк-Сити, когда при уточнении финансового плана были спрогнозированы убытки в 100 млн. долларов. Вместо того чтобы сократить объемы работ и снизить затраты, было принято решение увеличить финансирование, построить дополнительные объекты и ввести новые услуги. В результате дополнительных продаж прибыль мегапроекта составила 400 млн. долларов.

Приведенный пример — только одна из многочисленных иллюстраций того, как инновационный подход и ориентация на конечную ценность способны обеспечить выигрыш даже в критической ситуации. К счастью, у профессионалов в управлении проектами сегодня есть все возможности для обмена опытом и лучшими практиками, способными сократить путь к успеху.