

Из искусства в рутину

Известный российский бизнес-консультант Владимир Первушин считает, что эффективно руководить проектами можно только при помощи управленческих технологий

Елена Ленская



Владимир Первушин, бизнес-консультант

Даже самая гениальная предпринимательская идея может быть загублена неправильным подходом к реализации проекта. Как сделать так, чтобы каждый очередной проект был успешным? Как просчитать риски и минимизировать их? Как правильно управлять проектом? Все эти вопросы "ЗР" адресовал генеральному директору компании "Техноконсалт-Менеджмент" (г. Москва) Владимиру ПЕРВУШИНУ, который на прошлой неделе провел во Владивостоке семинар "Управление проектами" по приглашению центра бизнес-обучения "Седьмой уровень".

- Владимир Анатольевич, Вас называют специалистом №1 в России в сфере управления проектами. С какими проблемами чаще всего сталкиваются компании в области управления?

У каждого менеджера имеется свой опыт организации конкретного проекта, свои ошибки и свои приемы организации работы. Тем не менее, можно указать наиболее общие ошибки и проблемы.

- У менеджеров среднего звена недостаточна квалификация.
- Проекты сложны, необходима процедура разбиения проекта на более простые компоненты.
- Проект относится к сфере деятельности, с которой менеджер ранее не сталкивался.
- Средства, выделенные на проект, жестко ограничены.
- Отсутствует система перераспределения ограниченных ресурсов между проектами.
- Срываються сроки реализации проекта.
- Проект выполняется со значительным перерасходом средств.
- Недостаточный анализ существующего состояния, слабое обоснование требований к проекту. Это не позволяет вскрыть все проблемы, четко определить потребности в изменении состояния системы и подготовить необходимую информацию для принятия решения.
- Нечетко определяются цели проекта. Это часто приводит к выполнению не тех работ, которые необходимы.
- Вместо объективного поиска альтернатив предпочтение отдается излюбленному варианту, который может оказаться не самым лучшим.
- Ответственность в проекте распределена недостаточно четко и согласованно:
 - какие специалисты подчиняются руководителю проекта и каким образом;

- кто дает задания и кто передает их на дальнейшее исполнение;
 - кто решает вопрос затрат, сроков и расходов;
 - кто и в какой форме отчитывается перед руководством.
 - В команде проекта недостаточно квалифицированного персонала. Как следствие, игнорирование проблем или попытка решить их "сидением на месте".
 - Руководитель проекта недооценивает риск и смиряется с судьбой.
 - Импровизация котируется выше, чем систематическая организация. В итоге ход работ по проекту трудно контролировать, а у руководства нет полной уверенности в правильности действий менеджера.
- Какие основные факторы влияют на успех проекта, и есть ли у вас универсальный рецепт успешного проекта?**

Существует два подхода к управлению. Первый рассчитан на привлечение максимально квалифицированного персонала, в том числе, управленческого, способного обеспечить достижение поставленной цели. Второй подход основан на структуризации проекта, выделении отдельных подзадач, которые, в свою очередь, разбиваются на относительно простые действия (операции), не требующие высокой квалификации персонала.

В управлении проектом, вопреки распространенному мнению о ключевой роли компьютеров (сетевые графики и пр.), решающее значение уделяется иному: умению четко спланировать проект и организовать выполнение, грамотному использованию человеческого фактора: лидерство в проекте, умение организовать работу, подбор, мотивация и стимулирование команды и других участников проекта, координация их деятельности, предупреждение и разрешение конфликтов. Именно личность менеджера позволяет добиваться успеха в, казалось бы, безнадежной ситуации. Грамотное управление изменяет инвестиционную привлекательность предприятия в лучшую сторону. Следует отметить, что методология управления проектом опытному менеджеру помогает организовать эффективное управление, а начинающему - избежать грубых ошибок управления.

Привлечение методологии управления проектами в качестве инструмента планирования, контроля и координации осуществления проектов позволяет экономить значительные средства, реализовывать цели проекта в меньшие сроки, с высоким качеством и меньшими рисками.

Цель управления проектами как методологии - превратить процесс управления из искусства в рутину, в ремесло в хорошем смысле, снизить требования к квалификации менеджеров, участвующих в проекте. Методология УП "обрекает" проект на успех.

Методология управления проектами как раз и систематизирует эту процедуру. Разбиение сложного процесса управления на более простые компоненты позволяет выстроить систему, в которой возможно снижение требований к управленческому персоналу, а значит, и снизить риски ошибок управления.

Отсюда становится понятна разница между менеджером-импровизатором и системным организатором. Подход опытного менеджера-импровизатора можно выразить следующим образом: я уверен, что смогу справиться с проблемами по мере их появления. Менеджер-системный организатор: я постараюсь не допустить возникновения большинства проблем.

Начиная проект, менеджер сразу сталкивается с проблемой: "С чего начать?". Каковы должны быть его действия на каждом этапе?

Сейчас это отдано на откуп самому менеджеру. Он, основываясь на собственном или подсмотренном чьем-то опыте, начинает действия по проекту. Специалисту-управленцу эти действия видятся неуклюжим барахтаньем. Отсюда и большое число неудачно завершившихся проектов.

Конечно, есть талантливые менеджеры, сумевшие соединить свои способности со знаниями и личным опытом. Но ведь таких - единицы, да и им необходим путеводитель

при реализации проекта. Никто ведь не считает, например, что математик должен назубок знать все теоремы и формулы, - на то и существуют справочники.

Именно это и предлагается - пособие (путеводитель) по тому, как управлять проектом (любым, в т.ч. и компанией, отделом и т.п.), с чего начать, чему уделять внимание, как избежать ошибок.

Понимание проекта, как структурированного (информационного) объекта, подчиняющегося логическим суждениям и формальным правилам, является основой профессиональных методов реализации и управления проектом.

- Какими знаниями, навыками, человеческими качествами должен обладать менеджер проекта? Должен ли проектный менеджер специализироваться на одной сфере деятельности или, обладая технологией управления проектом, он может переходить из одной сферы в другую?

Вспомним, что такое хороший математик? Это специалист, сочетающий в себе математические способности, знания, опыт (перечислим именно в такой последовательности). А кто такой хороший управленец? Видимо, это человек, обладающий от природы организаторскими способностями и имеющий опыт управления. И это все? А как же быть с наличием специальных (управленческих) знаний? И в чем состоят эти знания? Вот здесь начинается недопонимание.

У нас поставлено на поток тиражирование специалистов любого профиля: масса вузов готовит специалистов по сотням специальностей. А вот с тиражированием управляющих предприятиями или иными социотехническими структурами возникают проблемы, и это при том, что тиражировать специалистов по управлению техническими объектами тоже научились хорошо. В чем же здесь дело?

Ключевое значение приобретает качество управления. Качество управления напрямую зависит от квалификации менеджера. А где же найти таких менеджеров? Посмотрим, как эта проблема решается, например, при сборке телевизоров марки SONY в Малайзии: работники низкой квалификации производят весьма высококачественную продукцию. Это качество обеспечивается за счет технологических, организационных и т.п. мероприятий, обеспечивших разбиение сложного процесса на ряд простых действий, доступных любому рабочему. Может быть и процесс управления можно разбить на элементарные компоненты и, тем самым, снизить требования к квалификации персонала?

Проблема состоит в том, что управление - весьма специфическая форма человеческой деятельности. Вспомним, огромное количество людей, в большинстве случаев достаточно случайно выбрав профессию, смогли обучиться в вузе той или иной специальности (часто нелюбимой) и готовы и дальше работать.

Совсем другая ситуация с управленческими кадрами: большинство людей шарахается от этой деятельности, другая часть, наоборот, не имея опыта, очень легко берется за сложнейшие проекты (подумаешь, что тут может быть сложного, командуй и все). Видимо, первые понимают, что раз у них нет организаторских способностей, то бесполезно дергаться. Вторые, видимо, считают, что для эффективного управления достаточно умной головы, а остальное придет с опытом. К тому же, если говорить о специальных знаниях по управлению предприятиями, то имеется огромное количество разнообразных бизнес-школ, обучающих науке управления и ее составляющих: маркетинг, финансовый учет, стратегия развития предприятия. Часто все это объединяется под общим названием "Менеджмент".

Позвольте возразить: все перечисленное учит менеджера специфическим знаниям, необходимым (но не достаточным!) будущим руководителям. То есть, мы опять имеем дело с обучением в конкретной предметной области, подобно химии, электронике, материаловедению и т.п. А где же обучение специфическим приемам управления, умению выстраивать процесс достижения цели? Именно этим объясняется неумение огромного количества менеджеров, изучивших не один курс менеджмента, организовать что-либо в

реальной ситуации. Еще более усложняется проблема, если организовать что-либо приходится в незнакомой предметной области.

Проектный менеджер должен быть, прежде всего, системным организатором. Это требование сказывается и на его человеческих качествах. Полный набор качеств вряд ли можно описать. Однако можно отметить некоторые существенные особенности, необходимые проектному менеджеру. Например, настоящий менеджер никогда не опаздывает. Оппоненты могут возразить: есть автомобильные "пробки", непредвиденные обстоятельства и т.п. Тем не менее, хороший менеджер детально планирует свое время и маршрут поездки с учетом возможных проблем (рисков).

Обязательное требование к менеджеру - умение предвидеть наступление проблем (рисковых событий) и разрабатывать методы противодействия. Фактически, проектный менеджер постоянно выстраивает и анализирует связи: я сделаю то-то, в итоге случится это. Я называю этот подход "многоступенчатым мышлением", в отличие от "одношагового". "Одношаговое мышление" можно проиллюстрировать примером из альпинизма, когда человек делает шаг, не задумываясь о последствиях, после чего понимает, что возвращение невозможно.

Еще одно обязательное свойство РМ - четкое планирование своей деятельности. Часто можно слышать следующее утверждение: я не могу загадывать на срок больше нескольких дней. Если менеджер не знает, чем он будет заниматься через неделю, он вряд ли станет хорошим управленцем. Необходим навык детального планирования работы на достаточно большой срок.

По крайней мере, странно выглядит менеджер, который выверяет свои действия по гороскопу. Это означает, что он не сам принимает часть решений, а предпочитает, чтобы решения предпринимались на основе каких-либо расчетов. Это симптом, свидетельствующий о том, что менеджер в сильнейшей степени подвержен влиянию факторов, программирующих поведение ("сегодня, в соответствии с гороскопом, я не могу принимать решение по новому контракту").

Наконец, успешный РМ должен быть везучим. В это определение я вкладываю совсем иной смысл, чем случайное совпадение факторов или такое понятие, как "судьба". Везет всегда тем, кто достоин, кто добивается успеха. Мне нравится следующее утверждение: "Господь Бог помогает не тем батальонам, которые усердно молятся, а тем, которые точнее стреляют". Успех менеджера, в подавляющей части, должен зависеть от него самого, от его навыков ("умения стрелять"), знаний, настойчивости. Почти всегда оказывалось, что даже в, казалось бы, провальных проектах, настойчивый и уверенный менеджер изменял ситуацию в лучшую сторону. Как тут не вспомнить историю с двумя лягушками, попавшими в крынку с молоком, одна из которых посчитала бессмысленной борьбу за жизнь, а другая боролась и сбила комок масла, на котором и спаслась.

- Новый проект - это всегда риск. Как просчитать и минимизировать риски?

В проектном анализе (т.е. до начала проекта) риск проекта характеризуется тремя факторами: событиями, оказывающими негативное воздействие на проект, вероятностью появления этих событий и оценкой возможного ущерба в результате наступления этих событий. После начала проекта ситуация меняется. Для большинства рисков не столь важны численные значения вероятности и размера ущерба. Опытному руководителю проекта достаточно знать, что такое событие может наступить, и ущерб от него может оказаться "большим". При этом отсутствие численных характеристик этих факторов отнюдь не означает невозможность или бесполезность реагирования на риски. Например, осторожный водитель в гололед не оценивает вероятность наступления рискованного события (аварии) и величину ущерба, а минимизирует вероятность его наступления: ставит зимнюю резину, на опасном участке снижает скорость и т.п. Другое дело, когда проект реализуется на чрезвычайно рисковом поле. В этом случае система реагирования на рискованные события становится по затратам соизмеримой с затратами на предметную область проекта, поэтому руководитель проекта должен реагировать не на все риски, а

лишь на те из них, которые представляют наибольшую угрозу проекту. Для такого случая могут оказаться полезными модели, которые с приемлемой точностью позволяют оценить вероятность наступления нежелательного события и возможный ущерб от него. Однако, такие модели по точности и эффективности зачастую уступают интуиции опытного менеджера.

Риски могут быть внешними предсказуемыми (изменение валютного курса и системы налогов, инфляция, социальные факторы), внутренние нетехнические (срыв графиков и работ, отсутствие необходимых специалистов, ошибки в проекте, нереальность планов, перерывы в финансировании, превышение затрат и т.п.), внутренние технические (изменение технологий, несоответствие техническим требованиям, недостаточная надежность), юридические и правовые (внутренние иски, отсутствие лицензии, нарушение патентных прав).

В зависимости от типа проекта и его сложности список рисков может существенно изменяться в ту или иную сторону. Кроме того, умение предвидеть риски проекта (прогнозировать "возможные неприятности") в значительной степени зависит от опыта менеджера. Особенно это касается сложных многоплановых проектов типа НИОКР со значительной начальной неопределенностью многих параметров проекта. Эта неопределенность может относиться к результатам отдельных этапов, стоимости работ, эффективности тех или иных решений, выбору технологий и т.п.

Грамотное управление рисками позволяет руководителю проекта заранее увидеть возможные опасности и вовремя на них среагировать. Образно говоря, менеджер проекта, профессионально умеющий учитывать возможные риски и своевременно разрабатывать меры по минимизации их негативных воздействий, подобен капитану судна, имеющему на борту хороший локатор и поэтому уверенно и безопасно управляющему судном в узком проливе и в туман, и ночью, и в условиях интенсивного движения.

Итак, руководитель проекта должен выработать в себе привычку в процессе реализации проекта постоянно выискивать возможные неприятности и своевременно готовиться к их устранению.

В этой ситуации в полной мере оправдывается наставление медиков: болезнь легче предотвратить, чем лечить. В управлении проектом это означает, что проще предвидеть неприятность (угрозу), чем потом из нее выкарабкиваться.

Структура рисков может формироваться на основе некоторого формализованного перечня (контрольной формы). А вот анализ степени опасности и выбор методов (способов) реагирования или предотвращения рисков в большинстве случаев основан на опыте менеджера.

Процесс предотвращения рисков событий может отличаться глубиной. В одних случаях легче устранить ущерб, заранее подготовившись к этому. Например, ремонтники постоянно проверяют состояние железнодорожного полотна и проводят плановый или, при необходимости, текущий ремонт. Конечно, можно было бы практически устранить саму вероятность повреждения, но такое полотно оказалось бы золотым.

Если же ущерб от наступления рисков события слишком велик, необходимо заранее принимать меры по недопущению данного риска. Именно поэтому плотины, разрушение которых грозит крупной катастрофой, сооружают с многократным запасом прочности: в итоге это оказывается дешевле, чем тратить гораздо большие суммы на ликвидацию последствий.

Противодействие многим типам рисков достигается простыми и малозатратными действиями. Житейский пример: осторожный человек не будет идти ранней весной по той стороне улицы, на которой вероятно падение сосулек с крыши, а перейдет на более безопасную сторону. При этом ни один здравомыслящий человек не станет определять вероятность попадания сосульки в голову лишь для того, чтобы принять правильное решение - выбрать более безопасный маршрут.

Для того, чтобы разработать реагирование на рисковое событие, т.е. определить необходимые действия для предупреждения рисков и выбрать способ снижения ущерба от риска, менеджер должен знать методы снижения последствий рисков.

Обычно в распоряжении менеджера имеется достаточно обширный арсенал, позволяющий снизить ущерб от наступления рискового события или ликвидировать саму возможность риска. Эти методы могут быть юридическими (условия контрактов, страхование рисков происшествий на транспорте, повреждения оборудования в случае стихийного бедствия или аварии), организационными (планирование реагирования на рисковые события, пересмотр работ с целью снижения степени риска, планирование резервов времени) и финансовыми (резервирование денежных средств).

Планирование действий в рисковых ситуациях позволяет команде проекта быстро реагировать в соответствии с разработанной программой действий. Кроме того, эта мера в ряде случаев существенно снижает возможный ущерб, поскольку заставляет руководство проекта принять меры, например, по повышению квалификации персонала, не готового к действиям в предполагаемой рискованной ситуации. Так, на корабле проводятся тренировки экипажа по выработке навыков действия в аварийной ситуации.

- Вы сейчас провели семинар во Владивостоке, у Вас уже сложилось мнение о реализуемых здесь проектах. С какими основными проблемами, по Вашему мнению, сталкиваются местные бизнесмены в сфере реализации проектов? Отличаются ли они от общероссийских тенденций?

Проблемы, с которыми сталкиваются местные бизнесмены, ничем не отличаются от проблем в других регионах. Принципы развития бизнеса неизменны. После того, как тот или иной бизнесмен создал свой бизнес, рано или поздно возникает проблема управления разросшимися структурами.

На семинаре, участники решали тестовую задачу, которую до сих пор смогли решить всего четыре слушателя. Пятым, вплотную приблизившимся к ее решению, оказался представитель вашего региона.

Мой опыт работы в регионах свидетельствует о том, что везде проблемы управления совершенно одинаковы. Зачастую я сам перечисляю директору его проблемы, после чего следует вопрос: "Вы знакомы с нашим предприятием?".

В общем, мне показалось, что регион готов к восприятию технологии проектного управления. Есть компании и люди, которые хотели бы внедрить у себя эту технологию. Компания ТСМ совместно с компанией "Седьмой уровень" готовы помочь с внедрением проектного управления на основе Корпоративного Стандарта управления проектами.

- В конце сентября вы снова приедете во Владивосток с новой программой повышения квалификации "Управление инновационными проектами". Расскажите подробнее об этой программе.

Я являюсь не только руководителем известной компании ТСМ, но и зав. кафедрой факультета инновационно-технологического бизнеса Академии народного хозяйства при Правительстве России. Факультет единственный в России обучает бизнесменов МВА по программе "Технологический менеджмент". В рамках программы повышения квалификации мы стараемся максимально учесть пожелания слушателей, привлекая не просто преподавателей-теоретиков, а специалистов-практиков. Так, лекции будут читать С.Я. БАБАСКИН, зам. директора компании ТСМ и имеющий большой опыт участия в различных проектах, и С.А. СТЕРХОВА, возглавлявшая службы маркетинга в ведущих российских компаниях.

Все лекции в максимальной степени ориентированы на практиков, лишены академического лоска. Программы содержат большое количество деловых игр (кейсов), взятых из реальных проектов. Не нужно забывать и о том, что слушатели получают сертификат государственного образовательного учреждения. Именно поэтому программы повышения квалификации пользуются большим успехом у менеджеров региональных компаний.