

image not found or type unknown



Деятельность многих организаций ориентирована на проекты. Компании существуют за счет получения новых проектов и их успешного выполнения. Успешно завершённые проекты являются фундаментом, на котором организация строит свое будущее. Независимо от того, связаны ли они с созданием новой продукции, строительством зданий, увеличением производственных мощностей или внедрением новой компьютерной системы.

Управление проектами необходимо для эффективной координации и управления организацией, обеспечивая принятие нужных мер в нужное время при полном понимании последствий.

Однако в большинстве компаний проекты реализуются не всегда «гладко». Они не вписываются в рутинную ежедневную работу. «Гартнер» — всемирно известная аналитическая компания – считает, что 66% крупномасштабных проектов не могут выполнить заявленные коммерческие цели, завершаются с опозданием, или значительно перерасходуют бюджет. Группа Стэндиш, отслеживающая исключительно успехи и неудачи ИТ-проектов, определяет неудачные проекты как проекты, брошенные посередине, и оценивает количество неудач в 15 %. При этом «ужасные» проекты (определяемые как проекты с перерасходом средств, срывом сроков, и проекты с неудовлетворительными результатами) составляют 51% от всех ИТ-проектов.

Почему значительная часть проектов продолжает терпеть неудачу даже при возрастающей сосредоточенности на качестве управления проектами и увеличении числа опытных и компетентных руководителей проектов?

Основная часть

Институт Санкт-Галлена и Международный институт обучающих организаций и инноваций в Мюнхене проводил исследования причин успешных и неуспешных проектов. Они пришли к выводу, что причины неудач имеют в меньшей степени промышленно-экономический или технический характер, а во многом связаны с культурой предпринимательства, коммуникационными и информационными процессами на проекте.

По мнению А. Головина, проект потерпит неудачу в трех случаях:

- когда разрабатываются нереальные планы или их не пересматривают в случае необходимости. Это означает, что они будут сорваны;
- когда разработчик проекта не знаком с проектным менеджментом и управляет проектом как обычной деятельностью. Тогда руководители подразделений не знают, что выполнять: основную работу или задания по проекту;
- когда разработчик проекта при создании команды проекта ориентируется не на личные качества, а на должности. Тогда члены команды проекта не в состоянии выполнять задания по проекту.

Основной причиной проблем с проектом называют способность менеджера проекта работать с проблемами, сокращая риски. Он должен быть сильным лидером, способным общаться с руководством компании и оправдывать ожидания в управлении ресурсами.

Плохое определение проекта также является главной причиной его неудачи, начиная с этапа его утверждения. Недостаточный уровень отчетности и ответственности на вышестоящем уровне отрицательно влияет на успех проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Если заказчик не управляет проектом или не особо заинтересован в нем, имеется вероятность неудачи проекта.

В целом следует отметить, что главными причинами неудач проектов являются:

- **Требования:** Неясные, отсутствие взаимопонимания, отсутствие приоритетов, противоречивые, двусмысленные, неточные.
- **Ресурсы:** Недостаток ресурсов, конфликты за ресурсы, текучка ключевых ресурсов, плохое планирование.
- **Сроки:** Слишком сжатые, нереалистичные, слишком оптимистичные.
- **Планирование:** основано на недостаточных данных, не все учтено, недостаточно деталей, ошибочные расчеты.
- **Риски:** Не идентифицированные или выдуманные, отсутствие управления.

Группа Стэндиш уверена, что самые важные факторы успеха или неудачи проекта таковы, в порядке важности:

1. Степень вовлеченности заказчика.
2. Поддержка высшего руководства.
3. Опытный руководитель проекта.

Согласно исследований как зарубежных, так и отечественных специалистов, большинство препятствий, мешающих исправить ситуацию с

проваливающимся проектом, это:

- убедить владельцев в необходимости принять изменения, необходимые для доведения проекта до успешного завершения, невзирая на изменения в масштабах, бюджете, ресурсах и т.д.;
- плохая связь и вовлечение владельцев, недостаток ясности и доверия;
- противоречивые политики и приоритеты;
- проблема с поиском достаточно квалифицированных ресурсов для завершения проекта;
- недостаток методологии или процессов для возвращения проекта в успешное русло.

Среди других факторов в деле успешного завершения проблемного проекта были: наличие стандартной методологии ведения или спасения проблемного проекта, размер фирмы и индустрия, в которой она ведет бизнес.

Решение о спасении проекта принимают: высшее руководство (в 50% компаний), спонсор (16%), руководитель отдела (16%) или менеджер проекта (13%). В небольших фирмах спонсор (24%) или менеджер проекта (24%) имеют гораздо больше власти в плане голоса за спасение проекта. Реже это решение принимает глава отдела (5%).

Обобщение практического опыта управления проектами показывает, что чаще всего шаги, направленные на спасение проекта, это:

- модернизация коммуникации и управления (62%);
- пересмотр задач проекта — сокращение его масштабов, пересмотр финансирования (60%);
- добавление или удаление ресурсов (58%);
- решение технических проблем (49%);
- замена менеджера проекта или привлечение консультанта (36%).

Обычно операции по спасению проблемного проекта довольно успешны. Почти три четверти проблемных проектов (74%) в итоге успешно завершены, 18% еще в процессе, поэтому окончательные результаты не известны. Только 4% действительно провалены, и 3% закрыты из бизнес-соображений.

Для успешной реализации проекта имеются два существенных фактора. Первый из них — это скорее техническая сторона проект-менеджмента. С ним связаны, главным образом, планирование и оценка затрат, управление и контроль за

исполнением проекта, управление рисками, управление качеством, проектная документация и оценка результатов. Вторым фактором является управленческая компетенция руководителя проекта.

Важно, чтобы ответственность за выполнение проекта на всех этапах управления (планирование, реализация, контроль, анализ, внесение изменений) нес один человек – менеджер проекта. Это позволит сфокусировать зону ответственности и повысить эффективность процесса принятия решений.

Успешная реализация проекта зависит не только от руководителей проекта и вышестоящих лиц, но и от множества других участников проектной группы. Их действия также должны быть регламентированы, мотивированы и направлены на получение не только своевременного, но и качественного результата.

Важной составляющей является целостная ролевая концепция управления каждым отдельным проектом и всем портфелем. Должны быть определены роли, их место в организационной структуре, права и обязанности, квалификационные требования. Примером проектных ролей могут быть: руководитель проекта, ассистент проекта, специалист по девелопменту, менеджер по строительству, специалист по строительству, координатор по строительству, специалист по оформлению, специалист-сметчик и т.д.

Еще один критерий успеха на проекте – это умение выбрать «основную точку приложения усилий», умение сосредоточиться на приоритетных задачах, решение которых приводит к существенному продвижению к цели.

Цели проекта достигаются действием. Руководитель проекта обязан постоянно отслеживать выполнение этапов проекта в установленные сроки и расход ресурсов. Потерянное время не всегда можно наверстать, даже наращивая ресурсы.

Среди других факторов успеха проектного управления следует назвать:

- введение опытного менеджера проекта и делегирование ему достаточно прав для внесения необходимых изменений;
- привлечение дополнительных, квалифицированных ресурсов;
- увеличение бюджета;
- открытая коммуникация, определение ожиданий и распределение обязанностей среди ответственных лиц;
- перепланировка проекта.

Опрос опытных менеджеров проекта с целью выяснения того, какова наиболее важная составляющая успеха проекта, показал, что это его выполнение. Гораздо чаще проекты буксуют от невыполнения обязательств, чем от любых ошибок в планировании или назначении ресурсов.

Все начинается сверху. Руководство должно осознавать стоимость и масштабы проекта. Утвердить смету проекта недостаточно. Для успеха проекта все его участники должны знать, что руководство целиком поддерживает данное мероприятие, проект имеет высший приоритет, а его успех напрямую связан с будущим предприятия.

Руководство, благодаря своему положению, может оказать важное позитивное влияние на процесс осмысления использования ресурсов в проекте. Оно может помочь убедиться еще до начала проекта, насколько разумно планирование ресурсов. Может настоять на разработке дополнительных сценариев, позволяющих наверстывать упущенное, учитывая, что возможно, а что нет.

Без формирования определенной культуры выполнения проектов менеджер проекта бессилён влиять на его продвижение к цели. Целевые даты установлены, потом пропущены — расписание проекта становится скорее пожеланием, чем планом действия. При этом теряет каждый, но больше всего — компания. Обязательства исполнителей должны быть согласованы с соответствующими обязательствами руководства.

Заключение

В качестве вывода, обобщающего вышеизложенное, следует привести данные, полученные Институтом Санкт-Галлена и Международным институтом обучающих организаций и инноваций в Мюнхене после проведения исследований факторов успеха и неудач проектов, и отражающие критерии успешности проекта:

Общая готовность к изменениям. В успешных организациях царит философия, основанная на следующих положениях: «век живи — век учись», «не ошибается тот, кто ничего не делает», «нет такой проблемы, с которой мы не смогли бы справиться».

Культура конфликтов. При успешных проектах с конфликтами обходятся конструктивно и открыто. Царит свободный обмен информацией и мнениями, а

также открытость для критики.

Личная ответственность сотрудников проекта. Успех проектов непосредственно связан со степенью личной ответственности сотрудников проекта и возможности самоорганизации. Чем большими полномочиями обладает каждый в отдельности, тем скорее он готов взять на себя ответственность, и тем больше его личная инициатива и мотивация. Малые полномочия, напротив, способствуют пассивности и даже противодействию.

Культура доверия. По-человечески приятный климат открытости, искренности и честности в общении друг с другом повышает вероятность успеха проектов. При культуре доверия существует меньшая степень принятия ошибок и решения принимаются всеми, а после решения претворяются в жизнь.

Отсутствие иерархии. Проекты тогда были особенно успешными, когда работа над проектом происходила в команде, где иерархия не играет роли в организации проекта или, по меньшей мере, сведена до минимума. Жесткая иерархия блокировала в неудачных проектах творчество и мотивацию сотрудников проекта.

Коммуникационная и информационная культура. Проекты были особенно успешными, когда в команде царил атмосфера интенсивного обмена информацией и открытой коммуникации, т.е. высокая степень гласности. Хорошая коммуникация в этом отношении означает хорошее сотрудничество, и наоборот. Интенсивная коммуникация между различными функциональными сферами приводит к тому, что растет взаимопонимание, и сотрудники могут взглянуть за «край тарелки» своей собственной сферы, что приводит к принятию более взвешенных решений.

Таким образом, обобщение опыта проектного управления показало, что конкурентоспособность проекта следует повышать постоянно, добиваясь максимально соответствия его потребительских и стоимостных характеристик существующим и потенциальным запросам заказчика. Реализация конкурентного преимущества опирается на сущность ценности, являющаяся источником получения преимущества (материальные, нематериальные, денежные, социальные и другие ценности), и зависит от ее содержания, источника происхождения, динамичности проявления, масштаба распространения и других условий.