

О РЕАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ (УППП) И ИХ СТАНДАРТОВ

В.В. Позняков (Ассоциации СОВНЕТ)

Рассматриваются современная ситуация, сложившаяся в России в части применения методов управления проектами, программами и портфелями (УППП), а также вопросы стандартизации данных методов. Отдельное внимание уделяется функции и процессу управления недостающими компетентностями и ресурсами, состоящему в выявлении недостающих компетентностей и ресурсов на всех фазах жизненного цикла, уровнях УППП и организации устранения их недостатка¹.

Ключевые слова: управление проектами, программами и портфелями; стандартизация, управление недостающими компетентностями, управление рисками.

Введение

В настоящее время управление проектами, программами и портфелями (УППП) успешно используется и получает все большее распространение в России и за рубежом. В России методы УППП в той или иной мере используются практически во всех отраслях народного хозяйства и уровнях управления, на предприятиях различных форм собственности. Во многих случаях применение методов УППП является основой успеха проекта, и этому есть много ярких свидетельств.

Например, отметим последние достижения инжиниринговой компании АО «НИАЭП» (г. Нижний Новгород) в разработке и практическом использовании методологии Multi-D — комплексной системы управления процессом сооружения сложных инженерных сооружений, в частности, атомных электростанций. Эта система является основой корпоративной системы УППП. Она позволила, например, в сложных условиях сооружения последних блоков Ростовской АЭС выполнить проект на уровне мировых стандартов и существенно сократить сроки и стоимость проекта.

Впечатляющими являются успехи Сбербанка в области УППП, получившие международное признание в виде первых мест на международных конкурсах в области УППП. Заслуживают внимания и широко распространения достижения отечественных организаций, прошедших оценку уровня зрелости УППП по системе DELTA от IPMA, результаты проектов и программ, победивших на национальных конкурсах «Лучший проект года». Последние проводятся Российской ассоциацией управления проектами СОВНЕТ и приобретают все большую популярность. Аналогичные примеры имеют место во многих других отечественных и иностранных организациях и компаниях.

Современные вызовы

Кризис и стремление выйти из него порождают в частном секторе, в малом и среднем бизнесе мно-

жество идей, проектов самого разнообразного содержания и масштаба и, как следствие, заметные успехи в использовании методов УППП. Во многих публикациях и выступлениях утверждается правомерность и эффективность применения УППП во всех видах проектов, программ, портфелей, звучат призывы к широкому внедрению УППП (проектных методов управления) во всех сферах деятельности и в любых условиях.

В то же время результаты применения УППП не везде и не всегда положительны. Например, по оценкам The Standish Group, в 2013 г. во всем мире на проекты разработки и внедрения программных продуктов было потрачено 750 млрд. долл. США (<http://iosrjournals.org/iosr-jce/papers/Vol16-issue2/Version-2/F0162122940.pdf>), однако бесспорно успешных проектов всего 38%, остальные же можно отнести или к числу полностью провальных (16%), или спорных, например, по достижению целей на 48%. Опыт показывает, что в других отраслях ситуация не намного лучше. Отечественной статистики по данной теме нет, но можно предполагать, что в России число спорных и явно провальных проектов еще больше. При этом участники проектов, как правило, утверждают, что использовались современные проверенные методы УППП.

Последнее обстоятельство, а также сопутствующие экономические и другие потери вызывают определенное разочарование и сомнение в возможностях УППП, что отрицательно сказывается на перспективах развития метода. Поэтому имеющиеся успехи применения УППП и предполагаемое увеличение в стране числа самых разнообразных проектов ставят вопрос об анализе сложившейся ситуации и реальной ценности УППП, его наиболее целесообразной роли в конкретных условиях применения, особенно в современных национальных условиях.

Под реальной ценностью УППП в первом приближении будем понимать, например, вероятность достижения поставленных целей, измеряемую статистическими или субъективными, экспертными

¹ Статья подготовлена по материалам конференции компании ПМСОФТ, посвященной управлению проектами. Москва. 2016 г.

методами. Естественно, данное определение не единственно возможное и далеко от универсального. Его плюсы — сравнительная простота, связанная с возможностью применения статистических методов при достаточно больших объемах статистических данных, возможность привлечения экспертов и приемлемость для цели статьи-анализа причин значительного числа полностью или частично неудачных проектов. В этом случае полезность УППП, по крайней мере, в ряде сфер деятельности можно оценить как величину порядка 50%, где 100% — полезность метода в 100% успешных проектах.

В целом понятие ценности УППП требует дальнейшего развития, и среди возможных перспективных направлений можно отметить подходы, аналогичные используемым в управлении рисками, оценке эффективности проектов, оценке информации и др.

Национальные особенности проектной деятельности

Среди значимых характеристик современных национальных условий отметим следующие: не всегда устойчивое функционирование экономики; определенный уровень коррумпированности; политические риски; недостаточная инвестиционная активность; высокая инфляция; недостаточная развитость кредитно-финансовой и банковской систем, сдерживающая оборот инвестиций и капиталов; отсутствие надежной системы обеспечения гарантий и льгот для инвесторов, в том числе иностранных; не всегда благоприятные экономические, правовые, организационные и другие необходимые условия для развития малого и среднего бизнеса и др.

Учет национальных особенностей УППП представляется серьезным фактором обеспечения успешности проектов, тем более что в страну постоянно и часто с чисто коммерческими целями приходят новые методы и подходы УППП, разработанные в других странах и с другими внешними и внутренними условиями. Пропагандисты этих новинок часто не озабочены обоснованием эффективности применения их предложений в конкретных национальных условиях.

Анализ ситуации с УППП и, в частности, причин большого числа неуспешных проектов лучше всего осуществить путем анализа таких проектов. К сожалению, открытых публикаций по данной теме чрезвычайно мало, при этом содержательным исключением являются иностранные монографии [1]. Одной из основных трудностей для серьезных масштабных исследований, особенно в национальных условиях, является то, что доступ к необходимой информации весьма затруднен, например, ввиду того, что такая информация часто является коммерческой тайной.

В то же время, несмотря на отмеченные выше трудности с анализом причин неуспешности многих проектов в отношении отечественной проектной практики одна из причин представляется очевидной. Судя по часто публикуемому в последнее время

на государственном уровне сообщениях о резонансных провалах в различных крупных проектах и программах, например, в аэрокосмической области, одной из системных причин является недостаточная компетентность исполнителей различных уровней. Нетрудно предположить, что в других случаях, где информация о результатах УППП является закрытой, основной причиной неуспеха также является недостаток компетентности участников УППП.

Существующие стандарты и причины неуспеха проектов

В связи с отмеченными трудностями прямого анализа причин неуспеха многих современных проектов, программ и портфелей представляется перспективным осуществление предполагаемого анализа через анализ существующих стандартов УППП.

Хорошо известно, что проекты осуществлялись людьми столько, сколько существует человечество. Следовательно, столько же существуют более или менее формализованные общие подходы и методы управления проектами. К настоящему времени эти методы претерпели большие изменения. Возникли различные школы и методологии, предлагающие свои подходы для практического использования и подготовки специалистов. Накопленный практический опыт и различные методологические подходы нашли концентрированное выражение в современных стандартах УППП, разработанных международными, национальными организациями или отдельными корпорациями. Именно эти стандарты являются основой для практического УППП и используются в подготовке специалистов.

По состоянию стандартов и их использованию в организациях судят о степени зрелости последних в области УППП, например, при помощи «Моделей зрелости». Стандарты используются в качестве основы различных систем сертификации специалистов и организаций в области УППП, например, в системе IPMA DELTA. Поэтому с большой степенью уверенности можно утверждать, что со стандартами с высокой степенью корреляции связаны положительные и негативные стороны существующего положения в УППП и, в частности, реальная ценность УППП.

Виды стандартов УППП

Таким образом, вопрос о реальной ценности УППП может трансформироваться и исследоваться как вопрос о состоянии и реальной ценности современных стандартов УППП и, в частности, методов, применяемых в УППП, требований к соответствующим компетенциям менеджеров.

Среди стандартов УППП можно выделить:

— *рамочные стандарты*, предлагаемые для всех субъектов управления (менеджеры, участники команд проектов, программ, портфелей, др.) и объектов управления (проекты, программы, портфели, др.). Такие стандарты предлагаются различными профессиональными объединениями в области УППП. Пе-

речислим ряд стандартов, получивших широкое международное признание и распространение: ISO 10006, ICB IPMA Competence Baseline, PMBoK Guide, PRINCE2, P2M и др.;

— различные *национальные, отраслевые и корпоративные* стандарты.

Следует отметить, что УППП — это молодая дисциплина, именно поэтому многие ее разделы еще не получили достаточно серьезного научного обоснования. Наблюдается и определенный отрыв от основ общей теории стандартизации и общей теории управления. Несмотря на сближение с разработками ISO, отмеченный отрыв наблюдается, например, в определенном разном в терминологии УППП, используемой различными стандартами и организациями.

В отношении двух рассмотренных выше групп стандартов очевиден хорошо известный специалистам вывод. Обе группы стандартов должны рассматриваться, применяться и развиваться как единое целое, включая цель возможного объединения различных методологий. Это также является одной из серьезных задач развития УППП как научной дисциплины и ее стандартизации.

Значение квалификации и методологии

Возвращаясь к ситуации с большим числом неудач в проектной деятельности, отметим, что часть их вызвана незнанием или неквалифицированным использованием зарекомендовавших себя во многих случаях современных методов УППП, в том числе и отраженных в стандартах, или просто нежеланием или нецелесообразностью их использования в силу разных причин. Велика роль и объективных внешних причин, воздействующих на проект и неконтролируемых участниками УППП: экономических и политических кризисов, природных катаклизмов и других факторов.

В то же время неудачи в развитии проектов, даже при использовании самых современных стандартов и методов УППП, связаны порой с уровнем разработки и природой стандартов и методов УППП, основанных, например, на прошлом опыте. Последнее во многом определяет их реальную ценность для участников УППП.

Ценность стандартов

Под ценностью стандартов УППП для конкретного участника (специалиста, организации) проекта будем понимать их способность удовлетворять, насколько это возможно, потребности участника в необходимых ему (особенно недостающих компетенциях — знании, опыте, умениях) возможностях участия (в определенной роли) в конкретном проекте, программе, портфеле.

Как видно из определения, предлагается отличать уже имеющиеся у участника УППП компетенции и те, которых ему не хватает для успешного выполнения его роли в проекте, программе, портфеле. Выде-

лим следующие основные ситуации с наличием необходимых и недостающих компетенций.

1. Имеющиеся компетенции полностью достаточны для УППП. Однако данная ситуация встречается редко. Практически на всех уровнях управления и фазах жизненного цикла возникает недостаток компетенций. Это связано как с большей или меньшей уникальностью почти всех проектов, программ и портфелей, так и с особенностями и динамичностью их внешнего внутреннего окружения. Например, уволился ведущий специалист по анализу целевого рынка, конкуренты внезапно вышли на рынок с новым продуктом и компании трудно сформулировать стратегию и цели программы совершенствования своей продукции, изменения планов производства. Подобные ситуации, к сожалению, приводят к довольно быстрому устареванию стандартов, компетенций, которые по определению основаны на имевшихся ранее компетенциях, на предыдущем опыте. Обычно устаревание происходит тем быстрее, чем больше стандарты и компетенции основаны на конкретном опыте прошлых лет.

2. Имеющиеся компетенции достаточны, но их использование нецелесообразно по организационным, экономическим или другим причинам. Например, все специалисты заняты в более важных проектах, программах, портфелях.

3. Имеющиеся компетенции на разных уровнях управления недостаточны, но имеются у других независимых организаций.

4. Ввиду большой степени инновационности проекта, необходимые компетенции в принципе отсутствуют.

Функция и процесс управления недостающими компетенциями и ресурсами

Ввиду усиливающегося инновационного характера многих современных проектов, программ, портфелей для большинства случаев УППП характерны следующие ситуации. Часты случаи, когда возникает необходимость в поиске и привлечении на договорной основе независимых специалистов или организаций, способных обучить персонал необходимым знаниям, помочь провести все необходимые изменения в системе управления и производственных процессах организации-заказчика. В других ситуациях имелась возможность самостоятельно провести, например, в качестве штатного работника или подразделения, необходимые работы с использованием отсутствующих у организации заказчика компетенций.

Определение реальной ситуации с наличием необходимых и, главное, недостающих компетенций и принятие соответствующих решений становится в настоящее время одной из важнейших функций менеджеров проектов, программ, портфелей. Особую важность эта функция приобретает для менеджеров высшего, стратегического уровня.

Эту функцию можно сформулировать как «функцию управления недостающими компетенциями

и ресурсами». Она состоит в выявлении недостающих компетентностей и ресурсов на всех фазах жизненного цикла и уровнях УППП и организации устранения их недостатка.

Очевидно, что выполнение данной функции и процесса в определенной мере осуществлялось участниками УППП и ранее. Например, в связи с необходимостью привлечения в порядке подряда различных специализированных организаций, при плановой подготовке кадров, подготовке работ и др. В то же время значение и роль этих функции и процесса оставались в тени и они явно не выделялись в качестве одних из важных функций и процессов УППП. Однако опыт показывает, что в настоящее время во многих случаях особенно в инновационных проектах, программах, портфелях неудачи проектов связаны именно с неэффективным выполнением этих функций и процесса. На практике разнообразные причины неудач проектов, программ, портфелей, как правило, связаны с некомпетентным выполнением приведенных выше основных функций и процессов, то есть неэффективное выполнение функции и процесса «управления недостающими компетентностями и ресурсами».

Данные функции и процесс должны быть включены в состав основных функций и процессов УППП, рекомендуемых стандартами УППП как функция и процесс «управления недостающими компетентностями и ресурсами».

Принципиальная схема выполнения функции и процесса «управления недостающими компетентностями и ресурсами» может состоять в следующем. На фазе концепции уже при выборе и обосновании целей должны определяться необходимые и недостающие компетенции участников УППП. Представляется, что большую роль данные функция и процесс должны играть на ранних фазах проектов, программ в вопросах управления их стоимостью, при определении стоимости сложных контрактов на услуги привлекаемых

сторонних организаций. Дальнейшая разработка проекта, программы, портфеля, в частности, выполнение перечисленных выше основных функций и процессов УППП, должны начинаться с уточнения необходимых и недостающих компетенций и других ресурсов и их обеспечения. Неубедительное выполнение данных функции и процесса, особенно на ранних фазах, должно рассматриваться как высокоопасный риск.

Возможно, выполнение функции и процесса «управления недостающими компетентностями и ресурсами», как и остальных процессов УППП, может потребовать создания определенной системы УППП, включая разработку корпоративных стандартов, создание специализированных подразделений типа проектного офиса, др. Создание последних требует значительных усилий и затрат. Поэтому в конкретных случаях необходимо учитывать организационную, экономическую (стоимость, срочность, возможность повторного использования) и другие аспекты целесообразности создания сложных систем УППП, особенно в малых и средних организациях.

Заключение

Отметим, что ведущую роль в профессиональном выполнении функций и процессов УППП в организациях, а также в развитии методов управления должны сыграть подразделения, связанные с УППП (проектные офисы и др.) [2], а также независимые консультационные компании УППП, специализирующиеся на обслуживании одной или нескольких отраслей народного хозяйства, профессиональные объединения специалистов УППП и др.

Список литературы

1. Peter W.G. Morris. The Anatomy of Major Projects. John Wiley & Sons. 1987.
2. Ольдерогге Н.Г. Проектный офис — мода или необходимость? // Автоматизация в промышленности. 2016. № 9.

Позняков Вячеслав Викторович — д-р техн. наук, проф., вице-президент Ассоциации СОВНЕТ. Контактный телефон (495) 683-78-80. <http://www.sovnet.ru>

«Око Эльбруса» установлено на высоте 4 200 м

В августе 2016 г. совместная команда компаний «ЛАНИТ-ПАРТНЕР», «ИН-СИСТЕМС», «ЛАНИТ-Урал», «Миранда-Медиа» и, «Стилсофт» совершила экспедицию к самой высокой горной вершине России и Европы — Эльбрусу (высота 5642 м). Одной из задач экспедиции стала установка на Скале Спасателей (4200 м) специализированного оборудования для видеонаблюдения. Проект имеет особое значение для безопасности экспедиционных групп — ежегодно при восхождении погибает в среднем 70 человек.

Проект видеонаблюдения на Скале Спасателей получил название «Око



Эльбруса». Основная задача — увеличить безопасность и улучшить коммуникации при восхождении туристов на самую высокую точку, а также испытать новое оборудование для фотовидеофиксации в экстремальных условиях. Конструкция устройства позволяет ему работать в любую погоду при температуре 40...-60 °С. Основной проблемой при работе на такой высоте является атмосферное статическое электричество (частые молнии), от которого защищает специальный пластиковый корпус.

В дальнейшем планируется реализация на уровне Скалы Спасателей зоны Wi-Fi.

[Http://www.lanitp.ru](http://www.lanitp.ru)