

ИДЕНТИФИКАЦИЯ И РЕАНИМАЦИЯ ПРОБЛЕМНЫХ ПРОЕКТОВ: КАК СПАСТИ ВАШ ПРОЕКТ ОТ ПРОВАЛА

Рикардо Варгас, MSc, IPMA-B, PMP

Профессор – Fundação Getúlio Vargas (FGV) – Бразилия

Профессор – Fundação Instituto de Administração (FIA – USP) - Бразилия

Partner – Macrosolutions – Бразилия

ricardo.vargas@macrosolutions.com.br

© Ricardo Viana Vargas. All Rights Reserved

Публикации

PMI Global Congress Asia Pacific

Гонконг - 2007

Mundo PM Magazine

Куритиба - Октябрь - 2006

РЕЗЮМЕ

Цель этой статьи – разработка концепции идентификации проблемных проектов, их оценка и возможная реанимация для того, чтобы минимизировать влияние негативных последствий в случае полного провала проекта.

В настоящее время опубликовано множество статей и учебных пособий по инструментам управления проектами, проектным методологиям, стратегиям и процессам. Все эти средства предназначены для подготовки и использования руководителями проектов и командами проектов, чтобы обеспечить успех их проектов. BERRY (2002) резюмирует эту концепцию так, что в общем смысле все методологические шаблоны проектов – важная база знаний по теме как соответствующим образом управлять проектом выполняя работу качественно и в срок.

Однако, в реальности все происходит совсем по-другому, и многие руководители проектов это отчетливо осознают. На деле, даже очень опытный руководитель проекта часто завершает свои проекты как «пожарник», пытаясь любой ценой решить проблемы и преодолеть трудности, обнаруженные по ходу проекта.

Такие «Проблемные Проекты» составляют реальный пул проектов в сценариях развития бизнеса по всему миру и их достаточно много. Работа в проблемном проекте является своеобразным вызовом для руководителя проекта и его команды. По различным причинам эти проекты требуют особого внимания и отношения.

Окончание статьи посвящено извлеченным урокам проблемных проектов и как их использовать, чтобы избежать проблем в будущем.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНОГО ПРОЕКТА

Проблемный проект можно определить как проект, в котором отклонение между ожидаемым и полученным результатом превышает приемлемые допустимые границы и свидетельствует о курсе, который неизбежно ведет к провалу проекта.

Принимая во внимание природу проектов, мы можем сказать, что любой проект содержит риски, связанные с присущей ему сложностью, установленными предельными сроками или ограниченным бюджетом. Значит, любой проект требует повышенного уровня управления, который отличается от обычных поручений руководства и требует многократного применения дифференцированного подхода со стороны руководителя проекта и его команды

Однако, когда отклонения в проекте превышают приемлемый уровень допуска, проект превращается в проблемный проект, что требует особого подхода. В этом случае даже необходима особая стратегия, которая сможет определить возможности для реанимации проекта или принятия решения для его досрочного закрытия.

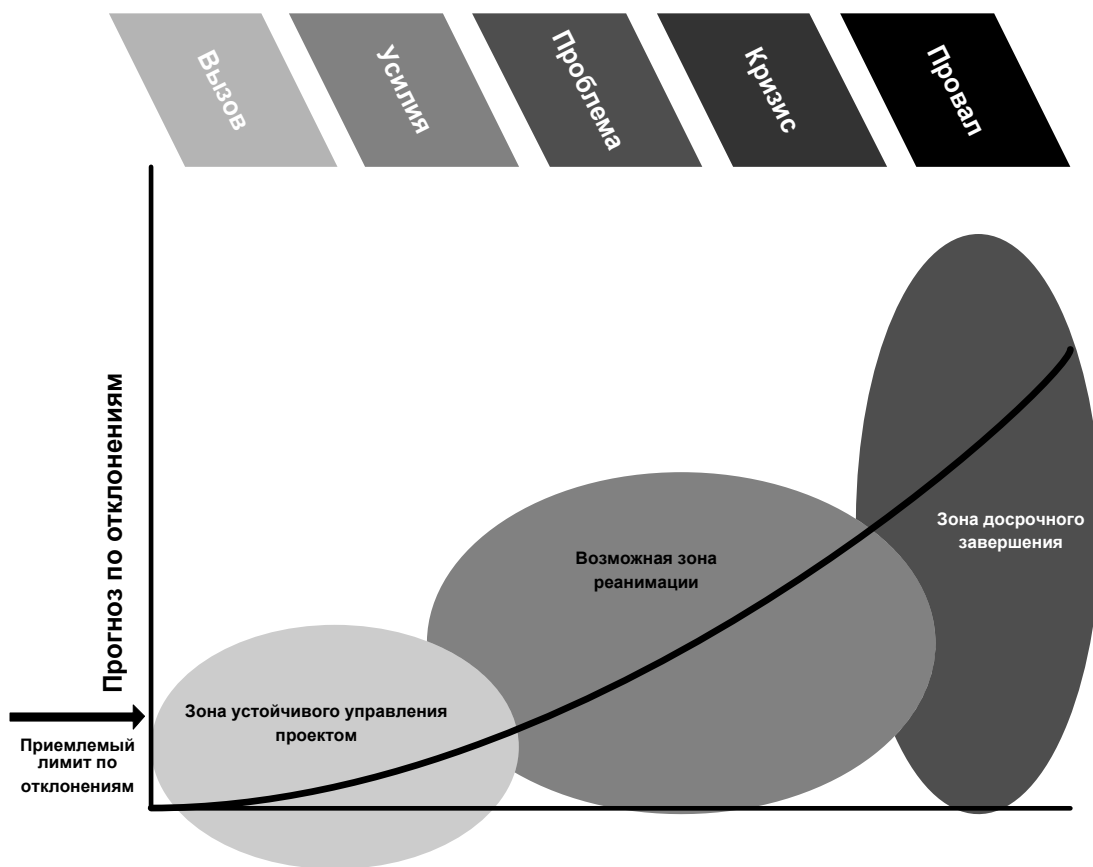


Рисунок 1 – Последовательность роста проблем в проекте (ESI, 2005).

Важно отметить, что проблемные проекты – это не провальные проекты. Провальные проекты нельзя реанимировать, так как в них достигнут наивысший уровень возможных потерь. С другой стороны, проблемный проект имеет вероятность реанимации, при наличии серьезных показателей, как-то если проект не будет управляться по специальной методике, то ситуация в проекте может начать быстро ухудшаться и стать необратимой.

Когда мы используем термин «реанимация», то мы имеем в виду, что шанс на реанимацию проекта имеется и, что сам процесс не станет простым и легким. Рисунок 2 показывает примеры ложных заключений по отношению к проблемным проектам.



Рисунок 2. Ложные заключения касательно проблемных проектов..

ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА ПРОБЛЕМНОГО ПРОЕКТА

Проблемный проект всегда демонстрирует факторы-индикаторы, по которым можно распознать наступление проблемы. Некоторые факторы, касающиеся заинтересованных сторон, ресурсов проекта, документации и тройного ограничения (содержание, стоимость и сроки) позволяют дать нам быстрое и ясное понимание степени проблемности проекта, как это показано на рисунке 3.



Рисунок 3. Ментальная карта индикаторов проблемного проекта. На основании SAROKIN (2005), WU (2000), и WARD (2003).

Несмотря на то, что упомянутые выше предупреждения вполне понятны, важно отметить, что ни один из них не показывает ситуацию, когда проект уже стал проблемой. В большинстве случаев, эти показатели взаимосвязаны друг с другом и показывают лишь наступление проблемы в проекте, когда проект еще можно удержать от провала.

В дополнение к вышеприведенным предупреждениям, для более точной оценки реальной «живучести» проекта разработан ряд качественных моделей и признаков того, что проект находится «на плаву». KAMPUR (2001) утверждает, что такие признаки можно измерять по отклонениям между текущим статусом проекта и плановыми значениями, как показано на рисунке 4.

Признак живучести	Отклонение	Ранг
Отклонение между текущими и плановыми сроками исполнения проекта в процентах	< 10%	0
	10-20%	1
	> 20%	2
Отклонение между текущими и плановыми затратами в процентах	< 10%	0
	10-20%	1
	> 20%	2
Процентное соотношение поставок в проекте, исполненных в срок	> 90%	0
	80-90%	1
	< 80%	2
Отклонение в процентах между фактически выделенными и запланированными ресурсами в процентах	< 10%	0
	10-15%	2
	> 15%	4
Количество рисков с высокой вероятностью и высоким влиянием	1-3 Риска	1
	4-5 Рисков	3
	Свыше 6 Рисков	5

Рисунок 4. Пример признаков «живучести» в модели проекта (KAMPUR, 2001)..

ESI International (ESI, 2005) разработал процесс оценки проблемных проектов на основании серии интервью, анализа и консолидации результатов, что позволит измерить потенциал проблемы и шансы на реанимацию проекта. Этот процесс изображен на рисунке 5. В этом процессе ключевым моментом для возможной реанимации проекта является активное участие основных заинтересованных сторон и анализ их восприятий.

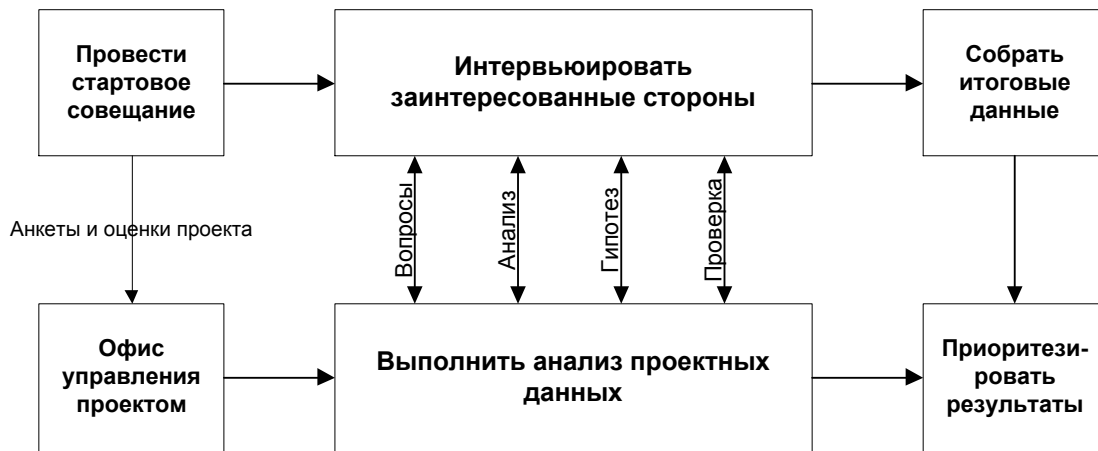


Рисунок 5. Модель оценки проблемных проектов (ESI, 2005).

В некоторых организациях разработаны другие виды моделей для идентификации сценариев развития проекта. Однако, все эти модели, как правило, должны включать понятную, быструю и прямую оценку ситуации в проекте, иначе, если мы начнем идентифицировать проект как наступившую проблему, реанимировать его будет уже слишком поздно.

РЕАНИМАЦИЯ ПРОЕКТА **VS** ДОСРОЧНОЕ ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА

Как только выяснилось, что мы имеем дело с проблемным проектом, нам необходимо принять решение либо досрочно закрыть проект, либо попытаться его реанимировать. На это решение, как правило, влияют различные факторы, и мы сейчас рассмотрим основные из них. LONG (2003) предлагает получить ответы на пять ключевых вопросов для принятия решения о реанимации проекта или о его закрытии, например:

1. Насколько важен проект для спонсора, основных заинтересованных сторон и для организации?
2. Можно ли продолжать проект с теми параметрами, которые ранее определялись и планировались, или план проекта должен быть полностью пересмотрен?
3. Достаточны ли организационные усилия и ресурсы компании, направленные на реанимацию проекта, чтобы спасти проект?
4. Есть ли необходимость политической поддержки для реанимации проекта?
5. Вы, как руководитель проекта, персонально заинтересованы и мотивированы, чтобы сделать все необходимое для спасения проекта?

Как дополнение к пяти предыдущим вопросам, ряд факторов может свидетельствовать о том, что для проекта нет шансов по его реанимации. Наиболее общие факторы следующие:

- Проект не может привести к результатам, дающим выгоду для бизнеса
- Политическая обстановка вокруг проекта нестабильна
- Произошел уход спонсора проекта и ему не нашлось подходящей замены
- Изменились требования бизнеса

- Произошли существенные изменения в технологии
- Усиление контрактных или юридических дебатов в проекте, что делает проект неосуществимым
- Изменилась конкурентная ситуация

Если вы решаете не продолжать проект, его досрочное закрытие может быть выполнено двумя различными способами, каждый из которых имеет свой уровень сложности, скорости и напряжения.

STEWART & SHEREMETA (2000) оценили различные подходы и усилия, которые нужно приложить в случае досрочного закрытия проекта. Они утверждают, что в основном есть четыре способа досрочно закрыть проект, а именно:

- **Присоединение** – Не продолжать проект, переводя работу, которую нужно выполнить, и все необходимые ресурсы, в больший по объему проект.
- **Поглощение** – Не продолжать проект, открывая новый проект, который поглощает объем проблемного проекта без соответствующей инфраструктуры и ресурсов.
- **Истощение** – Не продолжать проект, используя постепенное истощение проекта из-за дефицита ресурсов, которые должны поддерживать проект, но которые больше не выделяются. Проект в этом случае закрывается из-за недостатка ресурсов.
- **Угасание** – Не продолжать проект с немедленной отменой всех начатых работ и проект в этом случае прекращает свое существование. Часть работы, завершенная в проекте, может быть востребована.

Для того, чтобы систематизировать все эти концепции, мы разработали диаграмму вариантов, которая начинается с оценки проблемы до возможных стратегий реанимации проекта или досрочного завершения проекта.

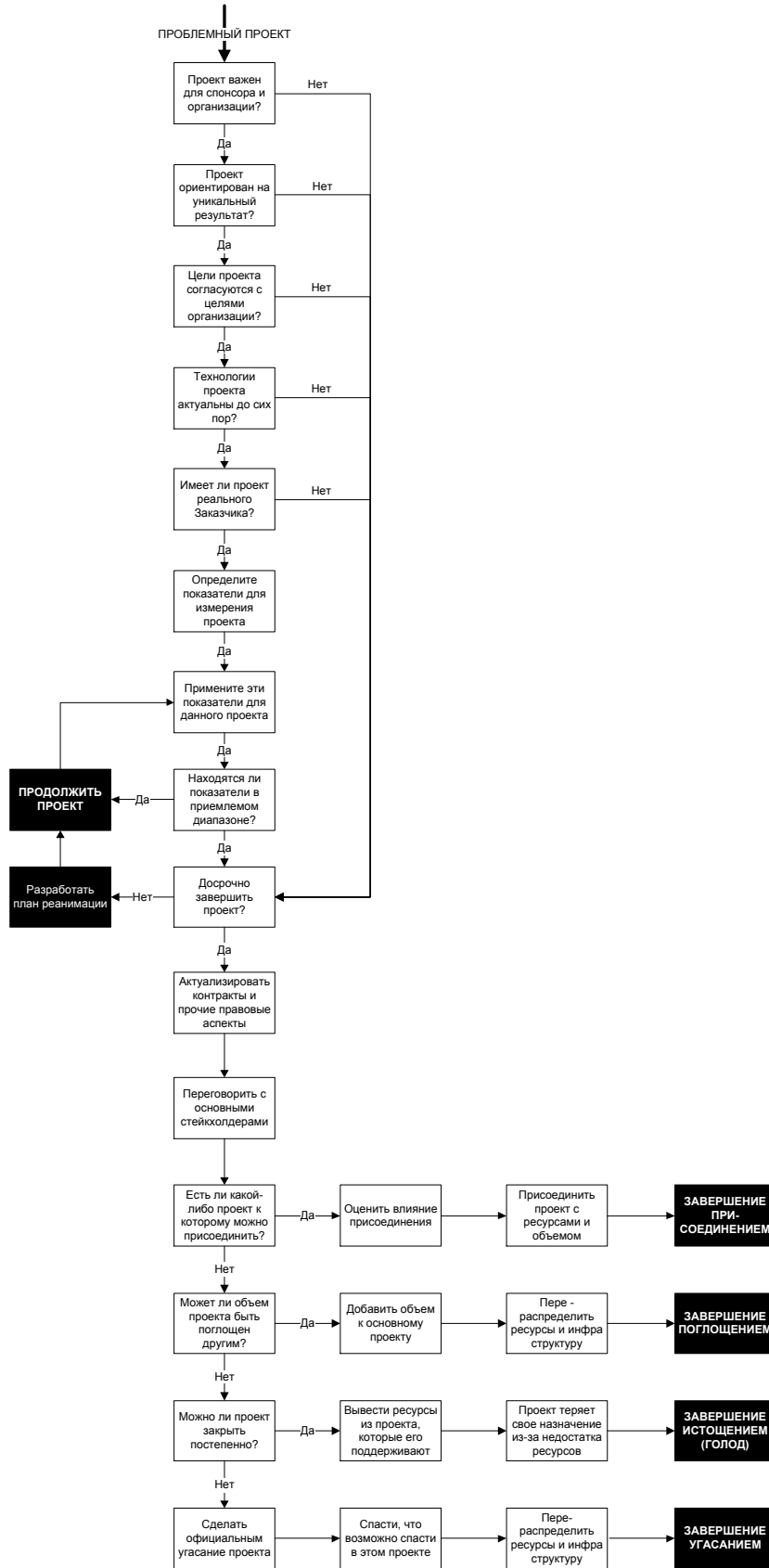


Рисунок 6. Диаграмма процесса принятия решений относительно идентификации проблемного проекта.

Что касается принятия решения относительно реанимации или досрочного закрытия проекта, мы хотим акцентировать, что не существует универсальной формулы или определения решения, которые подходили бы всем проектам и всем организациям. Во многих случаях поиск нужного решения переходит в прекращение или ожидаемое досрочное завершение проекта.

РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕАНИМАЦИИ

Когда для проблемного проекта разработана стратегия реанимации, многие утверждают, что не так важно знать, какие факторы привели проект к его проблемному статусу, по сравнению с тем, что может быть сделано и что должно быть сделано для выправления ситуации. Однако, это заявление неверно. Подготовка стратегии реанимации проекта без знания факторов, которые создали проблему, стратегически недальновидно. Особенно в том случае, когда причины проблемы в проекте не найдены, проект может быть реанимирован в короткие сроки, но через некоторое время он снова может стать проблемным, как это и было до реализации процесса реанимации.

Другим важным вопросом является то, что реанимация проекта направлена на сохранение затрат и возобновления пользы проекта, предупреждая полный провал проекта (ESI, 2005). Таким образом, когда мы собираемся реанимировать проект, мы не обсуждаем возможность полного восстановления проекта, а главным образом намереваемся избежать полного провала проекта.

По сути реанимация проекта состоит из изменения соотношения содержания, сроков, затрат и ресурсов проекта, как это методологически известно в качестве тройного ограничения проекта и показано в виде проектного треугольника на рисунке 7.

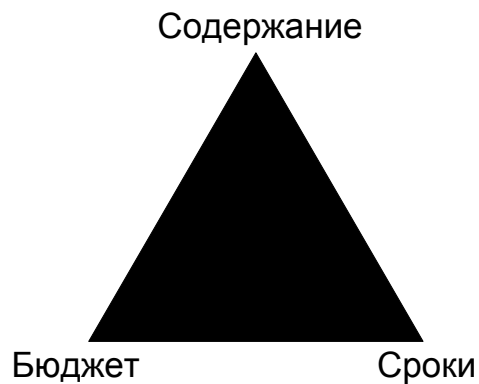


Рисунок 7. Тройное ограничение проекта (содержание, сроки и бюджет).

Сценарии, описанные ниже, могут быть оценены на основании этих ограничений.

Сценарий 1 – Сокращение содержания проекта и сохранение на запланированном уровне сроков и бюджета проекта. Этот процесс может спасти проект, если ограничение функционального объема проекта возможно, как показано на рисунке 8.

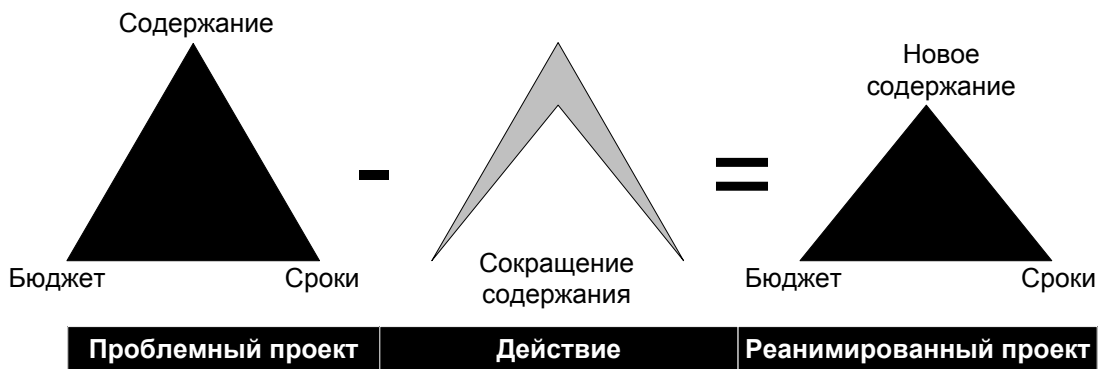


Рисунок 8. Реанимация проекта путем сокращения содержания.

Сценарий 2 – Сохранение содержания проекта, увеличение бюджета проекта и сохранение запланированных сроков. Этот сценарий обычно используется, если нельзя сократить функциональный объем проекта и полученные выгоды от реализации проекта перевешивают проблему, связанную с увеличением финансирования проекта (Рисунок 9).

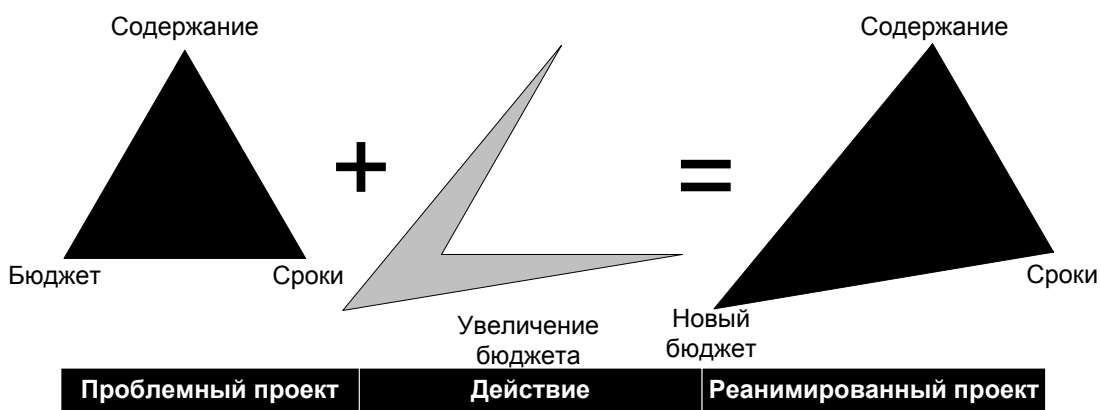


Рисунок 9. Реанимация проекта путем увеличения финансирования.

Сценарий 3 – Сохранение содержания проекта путем увеличения сроков и прогнозов бюджета. Обычно этот сценарий используется, когда сроки реализации проекта не критичны для организации, в которой задержка сроков поможет избежать дополнительных затрат и позволит сохранить требуемый функциональный объем проекта (Рисунок 10).

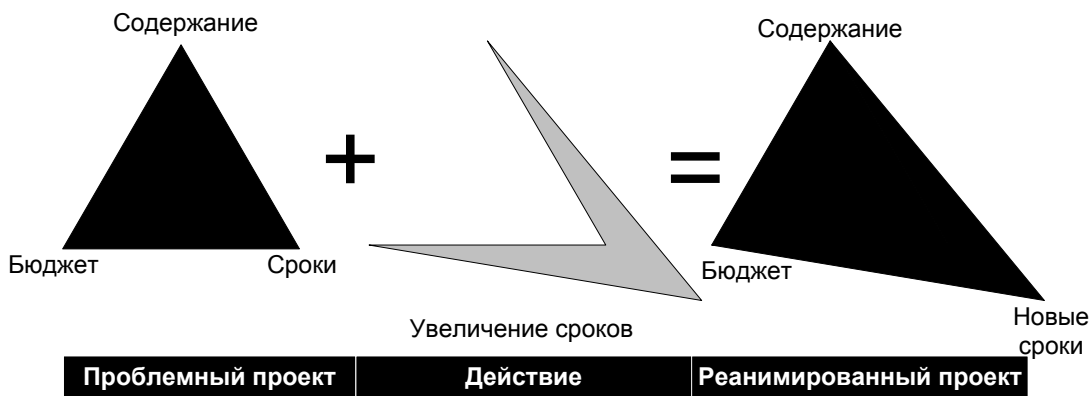


Рисунок 10. Реанимация проекта путем увеличения сроков.

Сценарий 4 – Существенное изменение проекта и создание новой конфигурации между содержанием, сроками и бюджетом проекта, с сохранение только небольшой части предыдущих планов. Обычно этот сценарий используется, когда сценарии 1 - 3 не рассматриваются как подходящие (Рисунок 11).

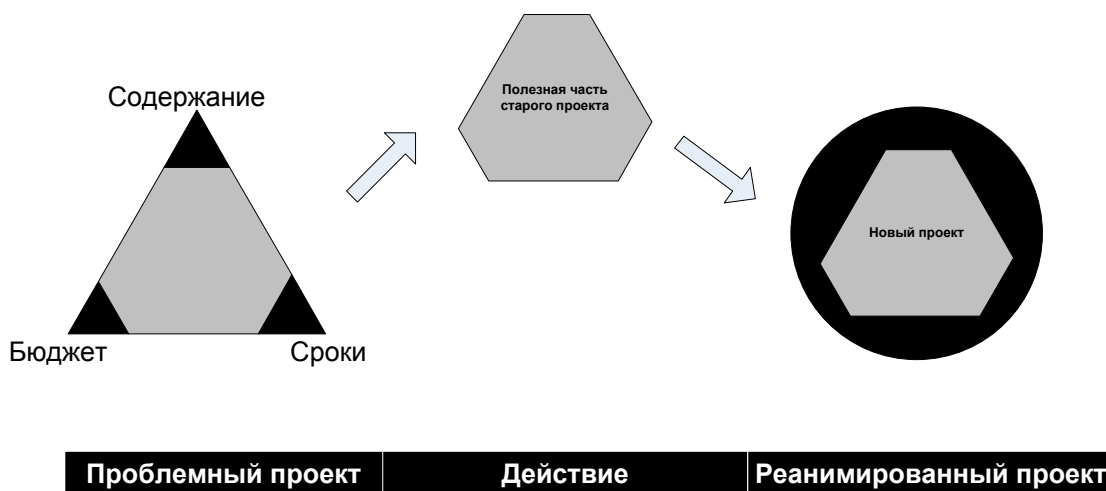


Рисунок 11. Полное переопределение проекта используя часть полученных результатов.

Четыре сценария, которые описаны выше, являются основаниями для соответствующего типа реанимации проекта. Все другие типы и предложенные решения – вариации этих сценариев.

В дополнение к реализации того или иного сценария по изменению тройного ограничения проекта для обеспечения ожидаемого успеха реанимации требуется еще выполнить ряд некоторых мероприятий. В общем случае, необходимы не только радикальные изменения в плане проекта или функциональных требованиях, но и изменения в поведении людей. LONG (2003) упоминает следующие мероприятия, которые руководитель проекта и его команда должны предпринять для гарантирования успеха плана реанимации:

- Изменить структуру команды и/или повысить уровень контроль за ее работой.

- Политически консолидировать проект в лице спонсора, руководства компании, основных заинтересованных лиц, добиваясь мощной и неограниченной поддержки.
- Создать осязаемую программу коммуникаций, которая несет положительные сигналы в связи с происходящими изменениями.
- Стимулировать и поддерживать оптимизм в команде и окружении проекта, верить в успех проекта.
- Взять на себя персональные обязательства для обеспечения успеха стратегии реанимации проекта.

ФАКТОРЫ УСПЕХА ПЛАНА РЕАНИМАЦИИ И ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ

При выполнении оценки проблемного проекта и его возможной реанимации уместно привести еще раз извлеченные уроки этого процесса:

- Расставляйте приоритеты. Для решения всех проблем не хватит ни денег не времени.
- Будьте агрессивны. Хватайте проблему и ищите решение.
- Проактивность. Не ожидайте, что проблема рассосется сама собой.
- Устанавливайте уровни ответственности. Знайте, кто за что отвечает в проекте.
- Культ опыта. Ответственность за принятие решения должна быть делегирована самым опытным сотрудникам, даже если они не занимают верхние позиции в организационной структуре.
- Ищите проблемы. Старайтесь определить проблемы системным образом и с помощью команды, избегая ситуации, когда проблемы сами возникнут в проекте.
- Не увлекайтесь управлением на микроуровне. Детали часто отвлекают от видения целого.
- Настоящая проблема может не быть очевидной. Не всегда те вопросы, которые должны быть решены, являются самими видимыми в проекте. Проверьте, что скрыто за занавесом.
- Ищите и оценивайте организационное влияние.
- Никогда не упускайте возможности. Упущенная возможность может стать одной из наибольших проблем для проекта.
- Плохие решения приносят вред. Принятие неправильного решения так же вредно для проекта, как и отсутствие всякого решения.
- Концептуализируйте мнения. Мнения внешних участников проекта должны учитываться в контексте проекта и вы должны с ними считаться.

В конце концов, очень важно разрушить цикл, который порождает проблему. Вы всегда должны помнить законы механики Ньютона. Закон Ньютона утверждает, что объекты, находящиеся в движении, будут в нем оставаться до тех пор, пока на них не будет воздействовать внешняя сила, препятствующая движению.

ВЫВОДЫ

Предотвращение проекта от ситуации, в которой он начинает бросать вызов, требует проактивных действий. Прежде всего, осознание того, что проблема существует является уже достаточно серьезной проблемой. Статья «Почему так трудно закрывать плохие проекты», опубликованной Изабель Ройер в *Harvard Business Review* в 2003 г. (ROYER, 2003) содержит, как уже видно из названия, поиск большого количества ответов касательно сложности оценить проблему и принять правильное решение. Автор утверждает, что книга написана благодаря ее безусловной вере, что проект, выполняемый даже в полном хаосе, преодолеет препятствия и будет успешен в будущем. Такое восприятие заразно; практически

каждый руководитель проекта в проблемной ситуации верит, что в будущем случится «чудо» и его проект ждет огромный успех.

К сожалению, реальность часто исключает «чудо». Если мы снова посмотрим на рисунок 1, то мы заметим, что когда каждый вовлеченный участник принимает проблему, то он считает, что проблемы больше не существует. Если так, то провал неизбежен.

Поэтому, когда мы сталкиваемся с проблемным проектом, то в первую очередь нужно принять, что проблема есть, быстро определить степень ее влияния и необходимые действия, которые срочно нужно предпринять.

В проекте, который близок к провалу, каждый потерянный день – это день, который нельзя наверстать.

ССЫЛКИ

BERRY, D. (2002). *Your Project is in Trouble! Now What?* San Antonio: Project Management Institute Global Congress United States.

ESI International. (2005). *Rapid Assessment and Recovery of Troubled Projects*. Arlington: ESI International.

HARVEY, J. B. (1996). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. New York: Jossey-Bass.

KAMPUR, G. K. (2001). *How to Kill a Troubled Project*. San Ramon: Center for Project Management.

LONG, S. P. (2003). *Succeeding With Troubled Projects*. Baltimore: Project Management Institute Global Congress 2003.

ROYER, I. (2003). *Why Bad Projects Are So Hard to Kill*. Boston: Harvard Business Review.

SAROKIN, M. (2005). *10 Indicators of a Troubled Project*. EDS Next Big Thing Blog.

STEWART, W. M. & SHEREMETA, P. W. (2000). *Will You Be Terminated Today*. Houston: Project Management Institute Global Congress 2000.

VARGAS, R. V. (2004). *Using Earned Value Management Indexes as a Team Development Factor and a Compensation Tool*. Prague: Project Management Institute Global Congress EMEA.

WARD, J. L. (2003). *There is a Signpost Up Ahead! Recognizing and Dealing with Project Warning Signs*. Baltimore: PMI Global Congress North America 2003.

WU, J. (2000). *Business Intelligence: Top 10 Warning Signs of a Troubled BI Project*. DM Review Online website (www.dmreview.com).

Translated by Eugen Pikulev (pikulev@pmi.ru)

