

**Skolkovo
Business
Review**

Российские эксперты,
практики и кейсы

 **SKOLKOVO**
Московская школа
управления

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КАК ПРАВИЛЬНО ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ВЕЩИ

**Настольная книга
слововщика**

Павел Алферов

Профессор бизнес-практики МШУ «Сколково»

МИ∞

Оглавление

Введение	13
----------------	----

ЧАСТЬ I. ПРОЕКТ И В ЧЕМ ЕГО СПЕЦИФИКА

Глава 1. РИМ-III и структура книги	23
Глава 2. Проекты, процессы и модель SYNEFIN	29
Глава 3. Характеристики проекта. Сложность, уникальность, ограничения	44
Глава 4. Что дает управление проектами?	59
Глава 5. Стандарты управления проектами	71

ЧАСТЬ II. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Глава 6. Особенность 1. А.Н.К.А. Два режима работы: стабильный и мобилизационный	82
Глава 7. Особенность 2. Авторитарный стиль: ответственность сверху не дают, снизу не берут	96
Глава 8. Особенность 3. Византийская система: ориентация на личные отношения	100
Глава 9. Особенность 4. Несоблюдение правил: жизнь отдельно, законы/регламенты отдельно	105

Глава 10. Особенность 5. Консерватизм и недоверие: критический взгляд на чужой опыт и все новое	109
Глава 11. Адаптация: как швейцарский сыр помогает в работе с национальными особенностями	114

ЧАСТЬ III. КАК ПРАВИЛЬНО ПРОРАБОТАТЬ ПРОЕКТ И ПРИЖИВИТЬ ПРОДУКТ

Глава 12. Модели «Цепочка решения проблемы» и «Пентабазис»	127
Глава 13. Пентабазис. ЗАЧЕМ, ДЛЯ КОГО и ЧТО?	145
Глава 14. Пентабазис. КАК? Жизненный цикл проекта	161
Глава 15. Пентабазис. КТО? Заинтересованные стороны	175
Глава 16. Пентабазис. КТО и ЧЕМ? Руководители и исполнители	188
Глава 17. Детальная проработка Пентабазиса	202
Глава 18. Формирование требований к продукту проекта	214
Глава 19. Контрольные точки — «спицы, сшивающие проект»	222
Глава 20. Механизм планирования проекта	238
Глава 21. Проверка, приемка и приживление продукта	252

ЧАСТЬ IV. КАК ПРАВИЛЬНО ДУМАТЬ О ПРОЕКТЕ И ДЕЛАТЬ ПРОЕКТ

Глава 22. Проектное мышление	273
Глава 23. Аспекты и ракурсы проекта	280
Глава 24. Управление проектом на разных уровнях	292
Глава 25. Система управления проектом	304
Глава 26. Механизм внесения изменений	317
Глава 27. Схема-рамка «РИМ-III. Миниморум». 20 шагов реализации проекта	325
Глава 28. Кейс. Открытие филиала «Кварк» по шагам РИМ-III. Миниморум	339
Глава 29. 6 принципов, 10 постулатов и 20 правил проектного менеджера	357
Послесловие	363

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Описание компании «Кварк»	373
Приложение 2. Ключевые модели проектного ромба РИМ-III	378
Приложение 3. Чек-листы лидера проекта	384
Приложение 4. Канвас решения проблемы проекта	390
Приложение 5. Ссылки на лендинг для книги	392
Приложение 6. Глоссарий	393
Об авторе	398
Источники фотографий	399

*С благодарностью Ольге А.
за неоценимую помощь в подготовке,
сборке и доработке книги*

Введение

Нужно писать только те книги,
от отсутствия которых страдаешь.
Короче, свои настольные.

Марина Цветаева

Здравствуйте! Меня зовут Павел Алферов, я профессор бизнес-практики Школы управления «Сколково». И я приглашаю вас в эту книгу, где подробно и поэтапно расскажу о том, как правильно управлять проектами в России.

С одной стороны, управление проектами — известная и хорошо изученная дисциплина. Даже по самым пессимистичным моим подсчетам, за последние 15–20 лет ее освоили не менее полумиллиона человек. Посудите сами: один из лидеров российского рынка — компания РМ Expert — обучил более 60 тыс. человек. Второй лидер рынка — компания «Проектная практика». Еще 60 тыс. человек. Только две компании — и более 120 тыс. человек! А есть еще моя любимая Школа управления «Сколково», корпоративные университеты, тренинговые компании... И все они учат проектному управлению.

Но где все эти люди? Где сотни тысяч прокачанных проектных профессионалов и почему мы видим так мало красивых, правильно реализуемых проектов?

Иоганн Вольфганг Гете говорил: «Мало знать, надо и применять. Мало хотеть, надо и делать». Как раз с этим у нас проблемы. К сожалению, в российских организациях проектное управление внедряется с большим трудом.

Несколько лет назад на конференции по проектному управлению я задал залу вопрос: «Сколько раз в вашей организации перезапускалось проектное управление?» Ответы получились интересные.

- Только 6% участников еще не начинали на тот момент внедрение.
- У 30% участников оно пошло нормально с первого раза.
- У трети участников (32%) с первого раза «не полетело». Пришлось перезапускать — заново обсуждать подходы, готовить документы, обучать людей.
- Еще у трети участников (32%) проектное управление перезапускалось два или даже больше раз! Пришлось пробовать снова и снова.

А ведь на той конференции собрались настоящие профессионалы, люди с огромным опытом. И вдруг — две трети провалов. Почему у матерых профессионалов две трети проектов заканчиваются именно так?

Моя большая мечта — изменить текущую ситуацию. **Цель этой книги — «переупаковать» проектное управление, сделать его более применимым к российским условиям.**

По своему опыту я знаю, что развивать, трансформировать компании, создавать все более сложные системы и продукты возможно при спокойной системной работе. Без надрыва, суеты, постоянных кризисов и пробежек по одним и тем же (кстати, давно известным) граблям. Более 25 лет я нахожу работающие приемы для борьбы со сложностями, создаю инструменты сам и не только успешно использую все это в своей деятельности, но и учу других, как работать эффективнее и избегать типовых проблем, ошибок. Более подробную информацию обо мне вы найдете в конце книги.

Это издание собрало мой многолетний опыт реализации очень разных проектов как в небольших коммерческих компаниях, так и в крупнейших российских организациях, таких как ТНК-ВР, X5 Group, «Альфа-Групп», ПАО «Интер РАО», Оргкомитет «Сочи-2014». Мои наработки

вошли как составная часть в национальные стандарты по управлению проектами, в создании которых я активно участвую.

Я также веду свой личный проект — разработку российской инструментальной трехуровневой модели управления проектами (РИМ-III). В книге как раз описан обязательный минимальный набор шагов и инструментов, который работает в любом проекте. Я называю его «Миниморум».

Вы можете спросить: откуда подзаголовок «Настольная книга слоновщика»? Или просто посмотреть в словаре Даля или в словаре Ушакова:

Слоновщик — человек, приставленный для ухода за слоном (например, в зоопарке), погонщик слонов.

Так понятнее? Нет?!

Ну тогда поясню: слон — это моя любимая метафора проекта. Образно можно сказать, что любой проект, даже не очень масштабный, — это большой слон. К тому же еще и невидимый! Ведь чаще всего нет точки, куда можно ткнуть пальцем и сказать: «Вот это наш проект!» Действительно, даже в случае стройки, если указать на возводимое здание и сказать: «Вот наш проект!» — то это явно не будет ВЕСЬ проект. А как же проектировщик, который делал рабочие чертежи? А машины, которые везли стройматериалы? А финансисты, которые считали затраты? Вот и получается, что проект — это большой, невидимый, распределенный слон (рис. В.1).



Рис. В.1. Слон как он есть

В общем, как было сказано в известном фильме «ДМБ», «видишь суслика (в нашем случае слона)? И я нет, а он есть!» Так что надо учиться этим слонам правильно управлять. Отсюда и «слоновщик».

Эта книга будет полезна слоновщикам, управляющим любыми проектами (слонами): айтишными, строительными, организационными, по созданию новых продуктов и другими. Ведь принципы проектного управления общие для всех. Хотя в каждом виде проекта есть своя специфика. Я постараюсь ее раскрывать по ходу повествования.

Эта книга для вас, если:

- Вас поставили на проект, и вы пытаетесь понять, что теперь делать, **как выплыть**. Книга даст вам четкую последовательность шагов, пройдя которую вы сможете успешно реализовать проект. Суперменами не рождаются. Ими становятся, если используют эффективные инструменты.
- Вы, как менеджер, **страдаете от окружающего беспорядка** и хотите привести все в порядок. Книга даст вам инструменты структурированного решения проблем для вас и ваших сотрудников.
- Вы, как менеджер, разочаровались в проектном управлении: «У нас не работает, сложно это все...» Книга расскажет, почему не работает и **как сделать так, чтобы работало**.
- Вы, как топ-руководитель, не понимаете, что происходит на проектах, правильно ли работают менеджеры. Книга даст типовой, но при этом простой и гибкий подход. Вас будут дергать только по делу, но при этом вы сможете **видеть общую картину по своим проектам**.

В целом книга дает схему того, как правильно сделать проект без косяков, в срок и с минимально необходимыми затратами сил. В отдельной главе я детально покажу, насколько *эффективны* и *результативны* практики, которые мы будем разбирать. Согласно многочисленным исследованиям, использование проектного подхода

позволяет на **20–30%** улучшить разные показатели реализации проектов (сокращение провальных, рост количества с экономией затрат, рост числа выполняемых раньше срока и так далее). Ведь нередко эти показатели можно улучшить в **5–10 раз!** Я знаю такие примеры, сам развивал.

Мой рассказ будет сопровождаться примерами из практики разных компаний, в которых я работал, которые консультировал или чьи истории широко известны на рынке. Для большей наглядности буду использовать сквозной кейс по проекту открытия филиала вымышленной компании «Кварк» (имеющей, впрочем, вполне реальный прототип). Та схема, о которой я расскажу, в принципе достаточно универсальна, так что предлагаю вам по мере чтения попробовать применить ее к своим проектам.

По ходу книги буду фиксировать главные мысли в резюме для слововщика. Там будут перечислены основные модели и инструменты каждой главы, а также ключевые принципы проектного управления.

Что такое принцип?

Принцип, или начало (лат. *prīncipiūm*, греч. *αρχή*), — это:

1. Основополагающая истина, закон, положение или движущая сила, лежащая (лежащий) в основе других истин, законов, положений или движущих сил.
2. Руководящее положение, основное правило, установка для какой-либо деятельности.
3. Внутренняя убежденность в чем-либо, точка зрения на что-либо, норма поведения.
4. Основная особенность устройства, действия механизма, прибора и так далее.

Чтобы было проще ориентироваться, я разделю принципы на три части.

Принципы проектного подхода — важные особенности, отличающие проектный подход от остальных управленческих рамок.

Можно сказать, что они разделяемы всеми, кто использует проектный подход. Мы сформулировали эти принципы совместно с моим коллегой — могучим экспертом в проектном управлении Павлом Шестопаловым.

Постулаты — это жесткие утверждения, самосбывающиеся пророчества, которые гласят, что если нет А, то нет и Б. Такого рода утверждения — это уже мои личные установки, которые я вынес из своего огромного проектного опыта. Например, «Нет проблемы — нет проекта!» — проект всегда запускается для решения проблемы. Проблема — это понимание разрыва между желаемым будущим и реальностью. И именно этот зазор закрывает проект. Я абсолютно в этом убежден и хочу передать свою убежденность вам.

Правила — это рекомендации для руководителей проектов, как лучше управлять проектом. Здесь я уже не буду настаивать на том, что они универсальны и всегда ими стоит руководствоваться. Рекомендации — они и есть рекомендации.

В конце книги мы сведем все принципы, постулаты и правила в одной главе.

Несколько предупреждений, до того как мы начнем. Или, как говорят не только иностранцы, но и наша молодежь, дисклеймеров.

Предупреждение первое. *«Все модели ошибочны, но некоторые полезны» (Джордж Бокс, ученый-статистик).*

Трехуровневая инструментальная модель (РИМ-III), о которой я буду рассказывать, конечно же, неверна. Как и любая другая модель. Мир гораздо богаче любой модели. При этом она практически полезна. Она объединяет в себе много моделей, концептов и инструментов управления, которые реально применяются в российских компаниях и приносят пользу.

Я абсолютно убежден, что не существует единой модели, которая все покрывает и дает ответы на все вопросы. Также я убежден,

что правильная коллекция моделей позволяет понять мир и неплохо в нем устроиться. РИМ-III — это такая коллекция для проектного подхода.

Предупреждение второе. Как любит говорить моя коллега, профессор бизнес-практики школы управления «Сколково» Марина Починок, *«в теории управления к моделям надо относиться не как к формулам, а как к рецептам».*

Чем отличается рецепт от формулы? Возьмем кулинарный рецепт. Это же, по сути, вроде бы та же химическая формула: ингредиент 1 + ингредиент 2 + ингредиент 3 = готовое понятное блюдо. Но это же не так! У разных поваров блюда будут различаться при одинаковых рецептах. Это зависит от большого количества обстоятельств: качества продуктов, опыта повара, его настроения и состояния, используемых инструментов и так далее. А формула всегда на выходе выдает одно и то же: « C_2H_5OH на пару — есть результат!».

То, что изложено в данной книге, — рецепты, а не формулы. Относитесь к ним именно так — адаптируйте под себя. «Солите по вкусу».

Предупреждение третье. *«Мы все учились понемногу чему-нибудь и как-нибудь...» (А. С. Пушкин).*

Проекты реализуются так давно, что, конечно, вы о них что-то слышали. Знаете что-то по этой теме. И безусловно, при чтении книги будете встречать те или иные знакомые вам концепции, модели и инструменты.

Наш мозг хитрый. Он будет на автомате в таких случаях отключаться: «Я это знаю, можно дальше не думать». Не давайте ему этого делать!

Есть очень простая модель из области управления знаниями (рис. В.2).

Первый уровень — знаю: могу ответить на вопросы, поговорить об этом. Второй уровень — применяю в своей жизни. Третий — могу объяснить другим.



Рис. В.2. Простая модель. Три уровня знаний

Так вот, когда вы увидите то, что уже знаете, спросите себя: «А применяю ли я это?» Если нет, то подумайте почему: может, вам это и не надо; а может, вы что-то упускаете. А если вы это применяете, то подумайте, как бы вы объяснили это другим — коллегам, подчиненным, руководству? Навык хорошего объяснения считается одним из самых важных для современного менеджера.

Я писал эту книгу, основываясь на мысли римского ратора Марка Фабия Квинтилиана: *«Говорить надо не так, чтобы было понятно, а так, чтобы нельзя было не понять»*. Насколько это получилось — судить вам. Попробуйте объяснить лучше.

Итак, начнем мы с объяснения, почему же в целом понадобилась новая модель управления проектами — и эта книга в частности.