

# Содержание

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	5
<b>СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	9
Что такое проект .....	9
Кто такой руководитель проекта .....	11
Владелец продукта и менеджер проекта .....	18
<b>КОНТЕКСТ ПРОЕКТА</b> .....	19
Из чего складывается контекст .....	20
Контекст и организационная структура .....	33
Контекст и спонсор проекта .....	36
<b>ЦЕННОСТИ AGILE И ПРОЕКТНЫЕ МЕТОДОЛОГИИ</b> .....	39
Роль методологии .....	39
Контекст — ключ к методологии .....	43
Подрядчики и контракты .....	48
Реагирование на риск .....	54
Еще раз о документации .....	58
<b>ЗНАЧЕНИЕ КОММУНИКАЦИЙ</b> .....	61
Формальные и неформальные аспекты .....	62
Структурированная подача и контекст .....	64
Умение говорить «нет» .....	69
Не бойтесь спросить .....	72
Для чего рассказывать истории .....	73
Не спорить с критикой и давать обратную связь .....	74

<b>В ПРОЦЕССЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА</b> .....	75
Информация доступна .....	76
Если все пошло не так .....	77
Чувство собственника .....	80
Перфекционизм, или управление качеством .....	81
Extra-миля .....	82
<b>НА ЗАВЕРШАЮЩИХ СТАДИЯХ</b> .....	85
Вовремя остановиться .....	86
Извлеченные уроки .....	89
Он такой один .....	91
Все приходит с опытом .....	92
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	93

# Предисловие

**М**не всегда нравились старые книги. Еще школьником, разбирая отцовские учебники, сохранившиеся с его студенческих лет, я наткнулся на пособие по экономической теории. Книга была потрепанная, содержала много незнакомых слов и формул, но первые страницы были написаны понятно даже для меня, простого школьника из обычной школы, несмотря на то что пособие было составлено по университетской программе. Сначала я прочитал про историю развития товарно-денежных отношений, про основные экономические теории; когда дочитывал первую главу, то уже на примитивном уровне понимал взаимосвязь между покупательским спросом и ценой на товар, представлял себе влияние инфляции на экономику.

Прочитав одну главу учебника, я получил достаточно поверхностные знания. Сегодня разобраться в этих вопросах можно, просмотрев несколько роликов на YouTube, где информация подается доступно и в компактной форме, или прочитав тематические посты в любой социальной сети, но именно в тот день в детстве я, наверное, окончательно осознал глубину и сложность товарно-денежных отношений. С изменением любой составляющей экономики, например с изменением цены на товар в отдельном магазине, торговой сети в целом или по всей стране, мы получим не менее значимую реакцию по другим смежным процессам (если речь идет о цене, то это может быть покупательский спрос, как следствие — иная заинтересованность производителей, изменившийся объем налоговых отчислений и десятки других возможных реакций, которые правильной

называть и оценивать в связке с конкретными экономическими ситуациями).

Описывать системную взаимосвязь событий и последующих изменений можно не только в экономике, но и в не менее сложных областях знаний и формах человеческой деятельности. Такую связь можно проследить на примере ИТ-технологий (появление новых языков программирования после появления новых типов устройств), медицины (продажа таблеток от мигрени, которые, в свою очередь, вызывают бессонницу), строительства (демонтаж несущей стены квартиры в панельном доме, приводящий к разрушению здания), кулинарии, спорта, производства автомобилей — список можно продолжать бесконечно, но каждое системное изменение в любой из этих сфер требует комплексного подхода, понимания взаимосвязи и влияния происходящих изменений на смежные процессы, проекты и функции.

В этой книге мы рассмотрим, как работает логика изменений, когда она применяется как инструмент влияния на уже существующую и функционирующую систему или ее часть. Здесь будут сформулированы основные рекомендации в области проектного менеджмента, многократно проверенные автором на практике при работе с проектами и компаниями различного типа. Они помогут проектному менеджеру избежать распространенных ошибок, поскольку он обычно сосредоточен на запуске проекта любой ценой, без учета ограничений и возможностей среды, в которой проект реализуется, а главное — без ориентации на то, как проект повлияет на другие изменения, происходящие внутри отдельной функции или компании в целом. Книга будет полезна всем, кто интересуется темой управления проектами, а также руководителям и проектным менеджерам, которые проводят изменения внутри организаций или для организаций.

Книга не содержит универсальных инструкций, не предлагает революционный рецепт реализации задач проекта (проектный менеджмент, безусловно, должен опираться на методологию, но ее следует выбирать в зависимости от специфики

организации и проекта в частности; этот вопрос рассмотрим ниже). Книга не является учебным пособием по введению в проектный менеджмент и ориентируется на уже сформированное у читателя понимание основных инструментов и подходов к проектному управлению.

Вот основные вопросы, которые мы обсудим:

- почему проект важно рассматривать в комплексе с изменениями, происходящими в организации;
- какие качества необходимы проектному менеджеру;
- как реализовывать проект в обстоятельствах ограничений и неопределенности;
- почему не всегда количество запущенных в работу проектов говорит о профессионализме руководителя;
- чем полезна проектная методология и как ее применять.

Разделы книги поэтапно описывают ключевые элементы проектной деятельности. Читать рекомендуется по порядку следования глав: первая часть предлагает системный взгляд на управление проектами, учитывающий особенности контекста, вторая ориентирована на практические рекомендации в области проектного менеджмента.

Надеюсь, книга позволит читателю взглянуть по-новому на сферу управления проектами, а предложенные рекомендации будут полезны для применения любых изменений в организациях. Предложения, вопросы и обратную связь всегда буду рад получить на электронную почту [info@sfilimonov.com](mailto:info@sfilimonov.com).

# Составляющие проектной деятельности

## ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ

Введем определение термина «проект» — основного понятия, на базе которого сформированы дальнейшие теоретические построения в этой книге. Под словом «проект» будем понимать общепринятое определение этого понятия (сформулировано на базе Project Management Institute<sup>1</sup>), для которого характерны два главных признака:

- 1) обязательная ограниченность во времени;
- 2) результатом является конкретный продукт (не обязательно осязаемый).

В виде проекта можно представить любое целенаправленное уникальное изменение в организации, начиная от закупки оборудования (целью проекта может быть, например, реализация новой схемы взаимодействия с поставщиком) и заканчивая запуском нового продукта на рынок или внедрения ИТ-системы в компанию. Основная задача, стоящая перед руководителем проекта, — определить четкие границы начала и завершения проекта и зафиксировать конечный результат в виде полученного уникального продукта или решения, не имеющего аналогов в данной организации.

---

<sup>1</sup> Project Management Institute (PMI) — международная организация по управлению проектами, которая осуществляет разработку стандартов, исследований и пр. в области проектного менеджмента. — *Прим. авт.*

На практике каждая компания по своему усмотрению выстраивает подход к проектной работе в зависимости от актуальных целей и своего представления о понятии «проект». Можно сформулировать жесткие критерии (например, потребность в финансировании, уровень трудоемкости и т.д.), при соответствии которым продукт должен быть реализован в качестве отдельного проекта. А можно большинство изменений рассматривать как проект с одним критерием — если в результате изменений формируется уникальный продукт или решение. В первом варианте ограниченный набор проектов позволяет компании сконцентрировать ресурсы на действительно важных инициативах и задачах, но многие изменения, происходящие за рамками проектной деятельности, выпадают из фокуса зрения руководства. При втором подходе можно повысить прозрачность управления (при условии что процесс системно выстроен) за счет единого реестра изменений всех элементов организации с понятным статусом этих элементов и их этапностью. Основные минусы второй стратегии — слабоуправляемый рост числа проектов, а также возникновение регулярных конфликтов по приоритетам. Возникающие по ходу работы изменения часто непоследовательны, носят локальный или противоречивый характер.

Поиск баланса между проектной (касается системных изменений) и операционной (относится к регулярным повторяющимся процессам) деятельностью — управленческий ребус для многих компаний. Любая операционная активность когда-то была результатом реализации проекта или проектов. Соответственно, качество проектной деятельности в конечном итоге определяет качество и глубину рутинных процессов компании, другими словами, определяет ее устойчивость на рынке и конкурентоспособность. Независимо от сформировавшихся подходов, принципов и правил проектного менеджмента в данной организации проект всегда является инструментом внедрения изменений и не может существовать в отрыве от системы управления, внутренних и внешних ограничений, с учетом которых организация функционирует и развивается.

## КТО ТАКОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

Кого считать руководителем проекта — наверное, ключевой вопрос при внедрении изменений в организации. Так как основная задача этой книги заключается в ориентации на практическое использование и сопровождение проекта в реальных организационных условиях, мы не будем подробно останавливаться на сопоставлении различных определений, которые даются в деловой литературе для понятия «руководитель проекта» (менеджер проекта, проджект-менеджер, проектный менеджер). Суть этих определений тождественна. В качестве отправной точки воспользуемся определением, которое дает PMI: руководитель проекта — это назначенное организацией лицо, возглавляющее команду и ответственное за достижение целей проекта.

Функции проектного менеджера могут выполнять различные сотрудники в организации; вовсе не обязательно занимать должность руководителя проекта, чтобы управлять проектом, можно находиться на различных должностях в компании. Масштаб проекта, глубина внедряемых изменений и степень влияния этого проекта на другие процессы в организации — все эти аспекты определяют перечень и необходимый уровень компетенций руководителя проекта. Его роль непросто определить однозначно, она зависит от специфики проекта, состава команды и решаемых задач. Невозможно провести универсальную аналогию, пытаясь осознать роль руководителя и оценить потенциальную пользу от его деятельности. Нельзя сделать глобальное обобщение и во всех случаях сравнить руководителя проекта с дирижером оркестра или тренером футбольной команды — конечно, на основании некоторых задач и функций подобные параллели возможны, но такие аналогии всегда должны быть привязаны к конкретной роли и организационной специфике; универсальные сравнения не отражают реального функционала проектного менеджера, работающего над реализацией конкретного проекта.

Посмотрим на вопрос с другой стороны: выделим те роли и задачи, которые не относятся к функциям руководителя проекта и не должны формировать его круг обязанностей. Например, он не обязан заниматься организацией встреч с командой и собирать информацию по стадии готовности проекта. Если участие сводится к формальному отслеживанию динамики работ без какого-либо влияния на процесс и к поверхностному обновлению проектной документации, данная роль не является ролью руководителя проекта (на практике это значит, что функции проектного менеджера взяли на себя другие участники проектной команды — функциональные специалисты, эксперты и т.д.). Такое случается, если у руководителя проекта нет достаточных компетенций для погружения в специфику задач, а также в том случае если внутри команды начинаются конфликты или ролевая модель проекта изначально выстроена неверно (последний из этих вариантов самый опасный, так как представляет изначально заложенный риск провала проекта). В крупных проектах задача организации встреч и сбора статуса готовности без какого-либо погружения в суть процесса может поручаться администратору или другим сотрудникам, осуществляющим организационное сопровождение.

Проектный менеджер — всегда исследователь. В среднем не менее десяти процентов рабочего времени, особенно на начальных этапах, он должен тратить на исследование сферы бизнеса или функциональной области, к которой относится проект. Это может быть изучение внешних источников информации, опросы экспертов, анализ опыта смежных проектов, которые были реализованы данной организацией или другими компаниями. Без понимания основных определений и процессов, которые проект должен доработать или изменить, начинать его реализацию не имеет смысла. Умение выстроить информацию в понятную структуру, не являясь глубоким экспертом в этой области знаний, во многом определяет уровень и квалификацию проджект-менеджера.

Руководитель проекта не должен полностью фокусироваться на технических аспектах реализации проекта. В этом случае теряется главная функция проектного менеджера — регулярная коммуникация для вовлечения всех участников, в противном случае у руководителя попросту не хватает времени на общение с коллегами или в обсуждениях принимают участие только некоторые технические эксперты. При полном погружении в техническую специфику теряется непредвзятый взгляд на проблему со стороны (притом что в некоторых случаях такой взгляд абсолютно необходим), решения начинают приниматься для реализации отдельных технических задач; общие цели самого проекта, как правило, при этом уходят на второй план. Задача руководителя проекта состоит в том, чтобы с учетом проблематики, жизненного цикла и коммуникативного фона проекта самостоятельно принимать решения о личной степени погруженности в функциональные вопросы, но никогда при этом не терять контекст внешней среды, находящейся за рамками проекта. Подобный взгляд вовне часто позволяет своевременно предупредить возникновение острых технических проблем (например, возможность рассмотрения правительством нового закона, который может повлиять на проект, или появление заказчика, который предъявляет новые требования) и заранее заложить резерв для усиления команды экспертами и техническими специалистами.

Встречается и другая крайность степени участия проектного менеджера — это максимальное вовлечение в процессы коммуникации. Руководитель проекта может тратить до девяноста процентов рабочего времени на коммуникации (это опять же зависит от стадии проекта и наличия действительной потребности), но крайне необходимо всегда держать руку на пульсе актуального статуса и поддерживать связь с командой. При полном погружении в коммуникации роль руководителя проекта вырождается в роль администратора, назначающего встречи и собирающего данные о статусе готовности, но при этом не влияющего на ход проекта, или, что хуже,

в поверхностного управленца, формирующего неверные решения с отрывом от реального состояния работ в проекте.

Отдельно остановимся на компетенциях проектного менеджера. О них написано большое количество деловой литературы и книг, посвященных теории менеджмента. Но поскольку мы рассматриваем руководителя проекта не как человека с определенными функциями и уникальным набором навыков и знаний, а как значимого участника процесса изменений в организации, взглянем на вопрос с точки зрения структурной взаимосвязи. Воспользуемся типовым подходом к разделению компетенций на *hard skills* (технические, профессиональные навыки) и *soft skills* (навыки коммуникации и взаимодействия с людьми).

Компетенции *hard skills* занимают особое место в работе проектного менеджера — обладание ими необходимо, но для комплексных проектов, затрагивающих многие процессы в компании, понимание всех технических аспектов практически невозможно. Исчерпывающий список профессиональных навыков функционального эксперта (бухгалтера, программиста, дизайнера и т.д.) определить легко — достаточно понимать технические характеристики профессиональной среды, в которой этот специалист будет работать (для перечисленных выше профессий, к примеру, понадобится знание стандарта финансового учета, язык программирования, графический редактор и т.п.). Но для проектного менеджера компетенции *hard skills* могут быть очень разными. Безусловно, для большинства проектов можно задать базовые ограничения в *hard*-компетенциях проектного менеджера (он, например, должен разбираться в принципах бухгалтерского учета при работе с проектами, направленными на оптимизацию учетной политики организации), но очевидно, что опыт и конкретный набор знаний для этой задачи будет варьироваться в зависимости от специфики проекта. Универсальное требование, относящееся к области *hard skills* для проектного менеджера в любой сфере, — это знание проектных методологий и умение применять их в работе; без этого навыка риски

провала проекта кратно возрастают (более подробно о методологиях можно прочесть ниже).

Коммуникативные навыки (soft skills) всегда следует рассматривать с учетом особенностей организации. Сочетание различных организационных характеристик (наличие или отсутствие политизированности, дисциплины, бюрократических черт, жестко выстроенной иерархии) оказывает основное влияние на специфику применения коммуникационных навыков проектного менеджера. Выстраивание коммуникации всегда должно базироваться на выявлении особенностей системы управления. Универсальные soft skills, т.е. навыки коммуникации, которые руководитель проекта может одинаково эффективно использовать в структурах разного типа (начиная от строго иерархических и бюрократизированных и заканчивая горизонтальными, для которых характерны коллективное принятие решений и гибкая «матричная» подчиненность), встречаются крайне редко. Как правило, руководитель проекта склонен прибегать к формату общения, который принят в организациях схожего типа: например, правила коммуникации в небольшом стартапе требуют абсолютно других soft skills по сравнению с коммуникациями в крупной государственной компании. Соответственно, руководителю проекта следует развивать навыки коммуникации, ориентируясь на наиболее органичные для него организационные аспекты и исходя из своих социальных и эмоциональных качеств. Реализация проектов в некомфортной для менеджера организационной среде, даже в случае выработки механических навыков взаимодействия с ее участниками, в долгосрочной перспективе приводит к выгоранию, демотивации всей команды и провалу проекта.

На первый взгляд достаточно спорным может показаться тот принцип, что проектный менеджер не должен фокусироваться только на целях, очерченных в рамках проекта. Безусловно, достижение целей проекта в установленные сроки и соблюдение установленного бюджета — ключевые задачи руководителя проекта, об этом написано в любом учебнике

по проектному менеджменту. Но если внимательнее взглянуть на этот вопрос, то можно убедиться, что данное правило работает не всегда. Часто бывает так, что, сосредоточившись на целях проекта, проектный менеджер забывает об общих целях организации, для которой этот проект реализуется. Если по ходу работы вдруг возникают противоречия с интересами организации или с другими ее проектами, конфликт приоритетов, то многие проектные менеджеры продолжают реализовывать проект, игнорируя актуальные внешние изменения. Вместо своевременной реакции и попытки пересмотреть приоритет проекта, уточнения его цели и перечня требующихся изменений или даже постановки вопроса о его необходимости (в отмене проекта по объективным причинам нет ничего страшного), запуск отдельного проекта становится для его руководителя главной задачей, в результате чего ставятся под угрозу другие проекты, которые в совокупности несут большую пользу и ценность для организации. Неприемлимое проталкивание своих проектов и соответствующих изменений, которые иногда противоречат на уровне идей, задач и целей деятельности компании, является распространенным рычагом политической манипуляции в рамках фирмы. Для руководителя проекта важно находиться на уровень выше проекта как такового, смотреть на процессы изменений с точки зрения системы управления организацией, учитывая все многообразие типов проводимых в данной компании реформ.

Проджект-менеджер работает с командой. Эта команда может быть внешней (предоставленной со стороны организации-подрядчика), она может быть организационно подчинена менеджеру или выделена в функциональное подчинение (наиболее распространенный формат). Команда всегда определяет успех проекта. Самый блестящий проектный менеджер никогда не запустит проект, если команда будет состоять из поверхностных и некомпетентных специалистов. Умение собирать, мотивировать и развивать команду — необходимое качество руководителя проекта. Далекое не всегда

в условиях организационных и ресурсных ограничений у него есть прямые административные инструменты влияния на состав команды, особенно когда участники заняты параллельно в других инициативах. В таких случаях следует также учитывать организационные аспекты компании, понимать контекст проекта (более подробно об этом можно прочесть в следующей главе) и на основании имеющейся информации находить способы формирования команды с учетом всех известных ему ограничений.

Отличительной чертой руководителя проекта является готовность выполнять и контролировать исполнение обязательств, в первую очередь персональных. Отсутствие обязательств (когда проджект-менеджер ни за что не отвечает) говорит об отсутствии процесса управления проектом. Задача руководителя проекта — нести ответственность в рамках проекта за сформированные ожидания перед командой, заинтересованными сторонами, заказчиком и регулярно поддерживать актуальность информации по выполнению этих обязательств.

## **ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА И МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА**

С появлением гибких методологий реализации проекта (о них также будет сказано немного позже) в современных компаниях наравне с ролью проектного менеджера часто выделяется отдельная роль владельца продукта. Определим основные сходства и различия ролей, так как во многих компаниях владелец продукта одновременно выполняет функции проектного менеджера.

С точки зрения функционала существует вполне понятная логика разделения ролей владельца продукта и руководителя проекта. Владелец продукта отвечает за эффективность (экономическую выгоду и ценность для конечного потребителя) продукта, который реализуется в рамках проекта. Руководитель проекта отвечает за построение процессов реализации этого продукта с заданными ограничениями (сроки, стоимость, перечень работ). На практике же все эти функции в зависимости от специфики организации, проекта и выбранной методологии часто размываются и смешиваются: владелец продукта вовлекается в процессы проектного менеджмента, а тот в свою очередь погружается в аспекты формирования продукта. Владелец продукта обязан понимать инструменты и подходы в рамках проектного управления, так как от глубины этих знаний зависит качество и реализуемость поставленных задач в рамках создания продукта. В дальнейшем в этой книге не будет явного разделения между владельцем продукта и руководителем проекта — описанные подходы и рекомендации прежде всего ориентированы на процессы проектного менеджмента, но будут полезны и применимы и для владельцев продукта.

# Контекст проекта

**В** этой главе мы рассмотрим составляющие контекста проекта; анализ и оценка этих составляющих позволит определить верные подходы для реализации проекта. Понимание контекста поможет не только правильно спланировать проект, сформировать команду и избежать критических ошибок на первых этапах проекта — оно также позволит оперативно принимать верные управленческие решения в дальнейшей проектной деятельности.

## ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ КОНТЕКСТ

Реализация проекта в данной компании содержит определенный контекст, т. е. набор идей, смыслов и зависимостей, которые сопровождают проект на стадиях жизненного цикла от инициации до завершения. Контекст проекта должен быть основой при принятии ключевых решений, при формировании проектной документации и выборе соответствующей методологии выполнения проекта. Неверное понимание контекста часто является системной проблемой, служит причиной приостановки или отмены проекта. Постараемся посмотреть на контекст структурно, выделив основные элементы, которые всегда должны быть в фокусе внимания проектного менеджера, быть постоянными объектами его интереса и контроля. На уровне структуры контекст реализации любого проекта можно разделить на четыре базовых составляющих:

- 1) «Политика» — конфликты интересов, политические условия взаимодействия различных участников и организационных подразделений в процессе реализации проекта, наличие альянсов и влияния заинтересованных сторон.
- 2) «Бюрократия» — степень иерархичности и вертикаль принятия решений, значимость формализованных процессов.
- 3) «Фабрика» — комплексность изменений, затрагиваемых проектом, их взаимосвязь с другими технологиями и критическими процессами в организации.
- 4) «Семья» — организационная культура, устойчивость межличностных отношений в проекте, наличие командного духа и системы ценностей.

Разберем детально каждый из выделенных элементов.

## «Политика»

Политическая деятельность изначально была тесно связана с формированием государственности. С появлением первых государств внешне стройно и логично сформированная государственная система управления всегда содержала составляющие конфликта интересов, борьбы за власть и противоречий между отдельными властными группами или участниками. Существование различных мнений по осуществлению властных полномочий формирует политическую повестку; чем таких мнений больше и чем сильнее обострены противоречия, тем сильнее политизированность отношений в обществе и в государстве. В изменениях, которые производят государственные структуры в сферах жизни общества, часто ищется политический смысл, так как практически всегда есть сторонники и противники преобразований, причем последние воспринимают эти изменения как попытку ущемления их прав. Для политического противоборства не обязательно иметь разные идеологические взгляды — борьба может происходить и между идейными единомышленниками, которые по разным причинам преследуют свои цели в структуре власти.

Фирма, по сути дела, представляет уменьшенную, упрощенную копию государства, однако в некоторых случаях не уступает ему по градусу политического напряжения. Межфункциональные конфликты, распределение бюджетов, кадровые перестановки и многие другие факторы могут стать причиной для начала, продолжения или прекращения открытой политической борьбы. Эта борьба может быть скрытой, невыраженной, но, если такое противостояние все же существует, необходимо понимать и разбирать в деталях его причину, так как с высокой вероятностью это окажет ключевое влияние на проект. Чем крупнее по размерам организация, тем выше вероятность развития в ее структуре различных политических противостояний. Политическая борьба не является простой формой конкуренции. В широком смысле конкуренция ориентируется на соперничество для достижения конкретной

цели, как правило, выраженной в виде конкретного ограниченного ресурса, в то время как политическая борьба представляет собой более сложную конструкцию, когда участники могут преследовать совершенно разные, иногда противоположные цели, что перерастает в настоящий конфликт на уровне интересов.

Проектная деятельность — распространенное и эффективное оружие политической борьбы в организации. Реализация проекта, а иногда просто его согласование с конкретной политической целью (например, с целью снижения степени влияния одного из департаментов на решения о выделении бюджета за счет автоматизации принятия таких решений) может серьезно изменить ролевую модель в организации, повлиять на скорость и направление развития компании. Политические цели редко формулируются открыто и фиксируются в явном виде на уровне проектной документации. Они чаще всего выступают частью контекста и скрытых смыслов действительной потребности в реализации проекта. Когда в организации начинается активная борьба за разделение сфер влияния между различными организационными подразделениями, командами и сотрудниками (как правило, на уровне топ-менеджмента и руководящего состава), то одновременно могут выдвигаться проекты, конфликтующие друг с другом на уровне целей и содержания. Опять же, публично заявленные цели проектов могут быть абсолютно не противоречащими друг другу, но для их достижения может потребоваться реализация разнонаправленных задач.

Если внутри организации присутствует множество таких примеров, следует крайне внимательно отнестись к участию в одном из этих проектов, тем более в роли проектного менеджера. Высока вероятность, что на проект будет давить тяжелый груз внешних факторов (задержки с согласованием документации, регулярный пересмотр состава работ, ресурсные ограничения и т.д.), которые не позволят выполнить проект в срок и в соответствии с поставленными целями. Понимание «политики», т.е. отношения к проекту различных участников

организации, действительной необходимости проекта и смысловой связанности с другими проектами существенно снизит риски непредвиденных решений и конфликтов в процессе его запуска.

При этом нужно учесть, что в организациях, где «политика» отсутствует, далеко не всегда сформирована комфортная среда для реализации проекта. В целом политизированность — это неплохо. Конфликты интересов, противоборствующие точки зрения помогают, во-первых, поддерживать в организации дух соперничества, состязание за ограниченный ресурс, а во-вторых, предоставляют организации выбор и альтернативы, что крайне необходимо в условиях рыночной конкуренции. Наихудшее проявление политизированности — это распространение лести, интриг и использование неэтичных методов борьбы. В этом случае организация останавливается в развитии, личные цели участвующих группировок становятся выше целей самой организации, соответственно, реализация проектов в такой среде представляет слабо систематизированную деятельность с высоким уровнем неопределенности, где руководитель проекта вынужден маневрировать между интересами различных сторон, что, безусловно, снижает качество финального продукта или результата.

### **«Бюрократия»**

Бюрократия зиждется на трех китах — строгой иерархичности, дисциплине, формализованных процессах управления. Для существования бюрократии и обеспечения ее работоспособности необходимо выполнение приказов, распоряжений и предписаний. Бюрократия, по сути, не содержит значительного разнообразия в формах управления. Она существует в коммерческих организациях различного типа и размера, в государственных структурах, общественных институтах, но принципы в такой форме управления едины — обязательное наличие четко выстроенной иерархии, безоговорочное выполнение решений вышестоящих структур на базе четких инструкций и регламентов.

Бюрократия существует и функционирует, пока воспроизводится бюрократическая система управления. Ее успех в большинстве случаев зависит от отработки принятых решений на всех ступенях иерархии, при этом решения вышестоящей структуры далеко не всегда верные, и они в свою очередь также ограничены решениями и приказами вышестоящей инстанции или подразделения. Нижестоящими чинами в иерархии приказы и решения обсуждаться не могут; как только появляется разнообразие мнений и структурная наследуемость решений, бюрократическая система разрушается. Наличие регламентов и строгой дисциплины ограничивает творческие подходы к решению проблем, поскольку система фокусируется на следовании четким правилам.

Бюрократия существует для минимизации ошибочных персональных решений. Эта форма организации страхует от управленческих рисков, позволяет создать масштабируемые процессы управления: когда на конкретной должности управляет процесс, а не человек.

Как принципы бюрократии влияют на управление проектом? Понимание системы иерархии при принятии решений, наличие требуемого уровня дисциплины, непротивление формализованным процессам прямо влияют на успешное завершение проекта.

Какой бы гибкой организация ни была, в проекте всегда существует роль, которая обеспечивает само существование проекта за счет выделения в проект требуемых ресурсов — это спонсор проекта. От степени иерархии, степени формализации отношений со спонсором зависит значимость контекста «бюрократия» в проекте. В организациях с авторитарной системой управления бюрократия выражена наиболее ярко — решения спонсора не могут подвергаться сомнению, они ориентированы на строгую иерархию, должны отрабатываться по всей организационной вертикали. Решения принимаются на основании формализованных процессов согласования с вовлечением широкого круга заинтересованных лиц и подразделений. Для проектного управления и для

всех форм изменений в такой структуре требуется по-военному строгая последовательность в решениях, любые отклонения воспринимаются как нарушение приказа. Это совсем не значит, что руководитель проекта в таком случае выступает как бесправный исполнитель. Пользуясь военной аналогией, он выступает в роли офицера, который должен правильно интерпретировать и трактовать приказы старшего по званию. Он вправе принимать самостоятельные решения, самостоятельно организовывать работу, управлять вверенными ему ресурсами, но все это в пределах своей ответственности (она должна быть четко определена) и субординации.

Существует и противоположный тип контекста, когда элемент «бюрократии» в проекте практически не выражен. То есть спонсор проекта большинство решений делегирует команде, предоставляя максимальную свободу в распоряжении ресурсами. Для ключевых решений достаточно согласования по электронной почте или в виде неформализованных договоренностей. Иерархия минимизирована, спонсор вовлекается на уровне целеполагания, большинство его решений имеют рекомендательный характер, и проектная команда вправе их обсуждать и интерпретировать. У проектного менеджера относительно больше свободы в выборе и принятии ключевых решений, но от него требуется больше внимания к дисциплине ведения проекта, чтобы не допустить формирования несистемных процессов, где каждый отвечает за все и одновременно ни за что. Сохранение доверительных отношений со спонсором, как правило, требует регулярной демонстрации результатов проекта и подтверждения, что принимаемые менеджером и командой решения — верные, соответствующие ожиданиям спонсора.

На практике большинство проектов и организаций представляют собой промежуточные формы бюрократического управления. Принципы иерархии, стандартизации и документооборота в них не такие укоренившиеся, как при государственном управлении, однако и абсолютная свобода действий и решений руководителю проекта предоставляется редко

в силу ограниченности ресурса и необходимости полного доверия со стороны спонсора. Крупных корпораций и компаний без «бюрократии» не существует. Отсутствие логики иерархии и формализованных процессов принятия решений при достижении организацией определенных размеров приводит к потере прозрачности, а следовательно и управляемости. В небольших компаниях минимизация бюрократических процессов, с одной стороны, создает дополнительную гибкость в формах проектной деятельности, с другой — накладывает обязательства на руководителя по формированию и структуризации инструментов принятия решений с учетом организационной специфики.

### **«Фабрика»**

«Фабрика» представляет самый сложноорганизованный элемент контекста проекта, так как основана на предметном понимании сферы, продукта, функции, которую проект призван создать или изменить. При фабричном производстве существует определенная последовательность и взаимосвязь между этапами производства продукции. Изменение одного из этапов требует, как минимум, анализа его влияния на другие производственные участки, чаще всего — внесения связанных с этим изменений и перенастройки всего процесса. Когда при производстве йогурта меняется форма его упаковки, то может потребоваться пересмотр технологии его разлива, фасовки и т.д., при изменении формы кузова в производстве автомобилей потребуются пересмотр всего процесса его сборки; зависимости в «фабрике» прямые и явные, основанные на технологических картах, а игнорирование влияния на один из зависимых факторов при изменении технологии производства с высокой вероятностью приведет к сбою по цепочке всего процесса.

Определение целей проекта и перечня необходимых работ должно быть основано на понимании связанности и влиянии результатов проекта на другие значимые для организации

проекты и процессы. Понимание контекста «фабрика» поможет оградить проект от непредвиденных, блокирующих технических ограничений в процессе его запуска. Это не всегда связано с технической комплексностью проекта или его результата, он может быть максимально прост с точки зрения производимых изменений. Например, несложное изменение процесса согласования договора с поставщиком может привести к потере контроля над закупочными ценами, а значит к снижению рентабельности продаж. «Фабрика» существует не только при наличии зависимостей в составе работ, но и при формировании ресурсной базы самого проекта. Значимый принцип функционирования фабрики — это разделение труда по квалификациям, когда каждый является экспертом в своей области, и только слаженная работа разных участников процесса с учетом должной квалификации каждого из них обеспечивает производство продукта, услуги или решения надлежащего качества. Отсутствие или недостаточная квалификация ключевых сотрудников — это всегда риск при запуске проекта. Следовательно, при наличии «фабрики» важна четкая фиксация ролевой модели проекта с детальным разделением функций и обязанностей каждого участника в соответствии с занимаемой должностью, ролью и степенью влияния на результат.

В контексте «фабрика» основная задача менеджера состоит в правильной расстановке ограничений влияния на те процессы, которые не должны быть затронуты в рамках проекта, и в выявлении максимального перечня зависимостей там, где изменения неизбежны. На практике игнорировать данный контекст нельзя вне зависимости от уровня сложности проекта. Наличие контекста определяется масштабом изменений, специализацией задействованных ролей, реализуемых последствий и степенью значимости этих последствий для ключевых процессов компании (например, если вы запускаете проект, который влияет на ценообразование продукции в торговой компании, значимость а «фабрики» очевидна: неверные и непроработанные решения в проекте негативно отразятся

на всем бизнесе). Даже отсутствие прямой взаимосвязи проекта с процессами компании требует внимания к данному контексту. В таком случае проект, как правило, фокусируется на создании самостоятельного продукта и выработке решений, которые хоть и минимально связаны с текущими процессами в компании, но из-за своей комплексности требуют выстраивания отдельной «фабрики» в рамках проекта.

### «Семья»

«Семья» ориентирована на корпоративную культуру, на систему ценностей, наличие командного духа и нематериальной мотивации команды. Современные организации концентрируют усилия по развитию составляющей «семьи» в своей деятельности: при правильном управлении это выгодно с точки зрения производительности труда, личностного развития и поддержки вовлеченности в проект (чувство *ownership* — каждый сотрудник ощущает себя владельцем, которому небезразлична судьба продукта, решения).

Высшее проявление «семьи» — так называемые «бирюзовые» организации<sup>2</sup>, когда команда представляет из себя саморегулирующуюся систему с коллективным принятием решений и разделением ответственности. Руководство выступает в роли ментора, наставника, задача которого — помогать и направлять команду для выработки эффективных решений в масштабе организации. Такой уровень вовлечения может быть сформирован только с высоким уровнем сознательности и ответственности за собственные решения членов коллектива.

На сегодняшний день не известно ни одного примера крупной корпорации, где повсеместно был бы развит «бирюзовый» тип. Этому есть объяснение: до сих пор не определена по-настоящему масштабируемая, эффективная система управления такой организацией, не определены и подходы

---

<sup>2</sup> Лалу Ф. Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 432 с.

к взаимодействию различных команд и методики разрешения конфликтов, противоречий, ответственности за результат. Безусловно, многие компании позиционируют себя в качестве прогрессивных и продвинутых организационных форм, но в реальности это может быть не всегда правдивый пиар, который нужен для привлечения новых клиентов или сотрудников. Система озвученных ценностей также может быть фиктивной; чтобы эти ценности принимались во внимание в процессе работы, необходимо их использование на уровне принципов, правил функционирования организации или отдельного проекта, а все решения должны рассматриваться с позиции соответствия этим ценностям.

Для понимания реальной составляющей «семьи» при работе над проектом важно погружение в действительные организационные формы и направления деятельности компании. В контексте «семья» значимую роль играют неформальные коммуникации. Пятиминутный разговор за чашкой кофе может повлиять на проект в большей степени, чем десятки формальных собраний и встреч. «Семья» помогает раскрыть неформальные стороны отношений между людьми. Повлиять на эффективность командного взаимодействия в проекте могут, казалось бы, незначительные причины: политические взгляды, поддержка разных футбольных команд, предпочтения в музыке и т.д., которые могут перерасти в эффективное взаимодействие или, наоборот, развалить проект, когда каждый сам по себе, а командный результат при этом отсутствует или достигается слишком большими усилиями. Ценности, неформальные коммуникации и командный дух должны объединять профессионалов с учетом многообразия их идей и мнений.

Оценка составляющей «семьи» в контексте запуска проекта не означает полную фокусировку на всех подробностях взаимоотношений между участниками или попытки эти отношения перестроить: оценка выступает отправной точкой при формировании оптимальной модели управления проектом с учетом принятых в организации принципов взаимодействия

и особенностей межличностных отношений. Минимизация контекста «семья», как правило, применима для крупных проектов, в которые вовлечена значительная команда, но личная погруженность каждого участника в проект невелика: она проявляется в пределах конкретных задач с совмещением операционной деятельности или характеризуется занятостью в других проектах.

\* \* \*

Все составляющие контекста взаимосвязаны и формируют общее представление о среде, в которой проект будет реализован. Для руководителя проекта они определяют инвентарий, риски и принципы построения проектной деятельности в организации. Погружение в контекст позволяет не только запустить новый процесс, продукт или решение в компании, но и не сломать то, что уже функционирует. В таблице ниже собраны все составляющие контекста с перечислением признаков их значительного и незначительного проявления в проекте.

Таблица № 1

Контексты, лежащие в основе проекта	Признак значительного проявления в проекте	Признак незначительного проявления в проекте
«Политика»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результат проекта влияет на изменение полномочий конкретной функции или подразделения в организации.</li> <li>• В организации существуют явно выраженные сторонники и противники проекта.</li> <li>• Проект явно конфликтует по целям и приоритетам с уже запущенными проектами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результат проекта не требует существенных организационных или функциональных изменений.</li> <li>• Проект поддерживается всеми участниками компании.</li> <li>• Цели проекта не противоречат целям других инициатив, проект не требует привлечения дефицитных ресурсов</li> </ul>
«Бюрократия»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все коммуникации строго формализованы и типизированы с минимальным уровнем вариативности.</li> <li>• Решения спонсора проекта или вышестоящего по должности лица не могут обсуждаться.</li> <li>• Взаимодействие между участниками формализовано, проект предполагает четкую иерархию в уровнях принятия решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммуникация предполагает вариативность, формализуются только ключевые решения, непосредственно влияющие на проект.</li> <li>• Решения спонсора проекта или вышестоящего лица носят рекомендательный характер, могут открыто обсуждаться.</li> <li>• Все решения принимаются коллегиально с учетом мнения всех участников команды</li> </ul>

«Фабрика»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проект напрямую связан с изменением ключевых процессов функционирования организации.</li> <li>• Проект подразумевает встраивание технически сложного продукта или решения в работу организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проект не затрагивает ключевых процессов в организации.</li> <li>• Проект направлен на локализованные решения в процессе или функции, при этом изменение входящих и исходящих параметров не предусмотрено</li> </ul>
«Семья»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В организации и проекте принята и используется определенная система ценностей.</li> <li>• Межличностное и профессиональное взаимодействие практически неразделимы.</li> <li>• Участники команды готовы принимать решения и нести ответственность в масштабе всего проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система ценностей отсутствует или существует формально.</li> <li>• Есть четкие границы личного и профессионального взаимодействия.</li> <li>• Участники команды принимают решения и несут ответственность только в пределах своих профессиональных (должностных) обязанностей</li> </ul>

В проекте всегда есть как минимум одна сильно выраженная составляющая контекста. Чаще всего эти составляющие существуют совместно и дополняют друг друга: например, наличие «фабрики» всегда требует определенного уровня «бюрократии». Возможна и обратная связь — отсутствие «семьи» приводит к развитию «бюрократии» как инструмента страхования управленческих рисков, при этом «семья» и «бюрократия» могут органично сосуществовать внутри одной организации. На этапе запуска проекта важно разобрать все составляющие и выделить те, которые имеют наибольшее влияние на выполнение проекта. Чем крупнее проект и чем он более значим для организации, тем выше вероятность, что он будет сочетать в себе все составляющие контекста — их влияние будет варьироваться в зависимости от уровней управления и масштаба принятия решений, но, безусловно, они будут определять весь процесс реализации.

## КОНТЕКСТ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

При определении контекста проекта важно выявить тип организационной структуры. Понимание структуры подчиненности, отношений, ролей и подразделений в компании определяет каркас организационного, командного взаимодействия в проекте. Не вдаваясь в подробную дифференциацию организационных структур, сформулированную авторами различных теорий менеджмента, выделим два их основных типа (все остальные являются частным случаем или их промежуточной формой):

- 1) структуры, основанные на линейном подчинении (сотрудник подчиняется организационно только непосредственному руководителю);
- 2) матричные структуры (существует двойное подчинение: организационное — непосредственному руководителю и функциональное — руководителю проекта в рамках проектной команды).

Важно учитывать, что «плохих» и «хороших» организационных типов структур не существует — каждая компания выбирает наиболее подходящую форму в зависимости от своей деятельности.

Наиболее опасно наличие контекста «политика» при матричных структурах, когда организационные конфликты интересов обостряются двойным подчинением (функциональное подчинение, как правило, слабо формализовано и базируется скорее на уровне коммуникаций, чем на уровне формальных решений). Для предотвращения хаоса в матричной структуре необходимо повышение уровня формализации процессов. Это можно реализовать за счет согласования ролевой модели команды проекта с прозрачной логикой разделения задач, уровня вовлечения (утилизации) в проект, а главное — за счет ответственности за результат. В некоторых случаях в организационной структуре заложены механизмы для политических