

ГЛАВА 1

ПІДХОДИ, ЦЕРКВИ ТА СЕКТИ

Типи проєктів

МОДЕЛЬ «ПРОДУКТ-ПРОЦЕС»

Коли юний Степан Юр'єв вступив до магістратури на кафедрі юних керівників проєктів Інституту болотизації будівельної галузі, де панують мафіозні клани, він як молодий експерт навіть гадки не мав, що з управлінням проєктами все так складно. В його молодій уяві всі проєкти виглядали однаково і мали однаково реалізовуватися. На жаль, рівень знань, отриманий на кафедрі, був таким, що тільки в цій книжці юний Степан знайшов відповіді на свої запитання, і його світ управління проєктами понісся широкою річкою з багатьма відгалуженнями та протоками.



РИСУНОК 5. Котик Степан після усвідомлення складності проєктного управління

Якщо серйозно, то чим складніше предмет, тим більше він потребує класифікації, тому всі проекти не лише можна, а й треба типізувати за схожими ознаками.

У 1735 році Карл Лінней опублікував головну працю свого життя під назвою «Система природи», де вперше у світі запропонував систему наукової класифікації (яку згодом було прийнято) відомих на той час рослин та тварин. І це був справжній науковий прорив.

Ось, наприклад, котики мають таку наукову біологічну класифікацію*:

- Царство: унікальні тварини (Unicum Animalia).
- Тип: чомусь хордові (Why Chordata).
- Клас: ті, що народжують милих кошенят (Usi Pusi Coshenyata).
- Підряд: спатуні на батареї (Sleepless in Seattle).
- Родина: муркотуні (Murkotuni).
- Підродина: ті, кого беруть на ручки і чухають поміж очками (Chuh, chuh).
- Рід: котики (Pussy in boots).

В управлінні проектами є типізація «Кіневін» від Дейва Сноудена, яку ми розглянемо трохи згодом. А зараз я познайомлю вас з моделлю «Продукт-Процес», яку використовую з 2012 року. Вона дещо простіша і підготує вас до належного сприйняття моделі «Кіневін».

У моделі «Продукт-Процес» є дві основні шкали — процес створення та продукт проекту.



РИСУНОК 6. Чистий лист моделі «Продукт-Процес»

* У Карла Ліннея класифікація котиків дещо інакша.

Відповідно, процес створення може змінюватися від невідомого до відомого, а продукт, який ми прагнемо створити, може бути відомим нам/замовнику (який точно знає, чого хоче), або ж невідомим, коли ми або замовник не знаємо, який саме отримаємо результат, або ж замовник взагалі не розуміє, чого хоче.



РИСУНОК 7. Модель «Продукт-Процес» з відомими та невідомими

Типовий проєкт

У мережі магазинів «Усе для качок та гусей», на енному році свого існування нарешті вирішили, що треба відкривати магазини не як минулого і всі попередні рази, а так, як написано в «Енциклопедії юних бабаків». А написано там таке: «Кожен поважний бабак, що повсякдень виконує одноманітну роботу і в нього згодом не виникає питань, що і як треба робити, повинен перетворити цю роботу на процес, описати кожен його складник, кожен вхід та вихід.



РИСУНОК 8. Квадрант «Типовий проєкт» моделі «Продукт-Процес»

Прочитавши цю настанову, співробітники мережі магазинів «Усе для качок та гусей» мають дійти висновку, що коли ми раз у раз щось робимо і знаємо, що саме та як робити, проєкт належить трансформувати в процес, тобто зробити реалізацію проєкту максимально наближеною до процесу, з чітко визначеними входами, виходами, вимогами, ресурсами та обмеженнями проєкту.

Якщо компанія спеціалізується на будівництві котеджів і типових будинків, вона має прагнути, щоб ступінь невизначеності під час реалізації таких проєктів був мінімальним, а передбачуваність результатів щодо термінів, вартості, якості та змісту проєкту — максимальною. Що дає компанії перехід на управління проєктом як типовим, тобто як процесом:

- зменшення залежності від людей і, відповідно, потреби у суперкваліфікованих кадрах;
- підвищення ефективності праці нового персоналу та зниження ризику неякісного виконання завдань;
- поліпшення роботи зі складними проєктами;
- передбачуваність;
- вдосконалення процесів для отримання вигоди в межах всієї організації.

Звісно, у цього підходу є й недоліки. Наприклад:

- автоматичне виконання роботи, що призводить до зниження мисленнєвої активності у працівників;
- несвоєчасна зміна або удосконалення процесів, унаслідок чого можливе відставання від ринку та конкурентів;
- нагальна потреба в особі, яка опанувала та керує процесом.

Як це впливає на планування проєктів, насамперед типових? Ви можете собі дозволити скласти детальний план та детальний графік? Чому б і ні. Адже все більш-менш передбачувано. А чи можна їх не складати для цього типу проєкту? Так, якщо ви перетворите проєкт на процес. Але це можливо тільки після того, як ви декілька разів реалізуєте проєкт і зробите його докладний аналіз.

Чорний ящик

Уявімо собі таку ситуацію: ви неочікувано опиняєтесь у кімнаті, де така суцільна темрява, що ви навіть не бачите власну руку. І тут звідкись зверху, начебто з небес (а чому ні?), лунає голос замовника: «Шановний Виконавцю, ану ж бо скажіть мені, через скільки кроків Ви (уявіть, який чемний Замовник, навіть звертається до Виконавця на Ви) вийдете з цієї темної кімнати?» Насправді, правильна відповідь: «Не знаю». В цій ситуації вам слід почати рухатися і покроково аналізувати, чи наблизилися ви на крок до виходу, тобто ви:

1. вирішуєте зробити перший крок;
2. робите його в якусь сторону;

3. витягуєте руки;
4. аналізуєте ситуацію і у разі, якщо:
 - а) вихід не знайдено — вирішуєте зробити наступний крок;
 - б) вихід знайдено — інформуєте замовника про кількість кроків.



РИСУНОК 9. Проєкт «Чорний ящик» моделі «Продукт-Процес»

Тобто за цих обставин не знати правильної відповіді і щокроку наближатися до неї є цілком нормальним. У житті такі ситуації не дивина: розробка нової вакцини, пошук важливої інформації або дослідження космосу, створення продукту або технології, яких поки що немає.

Чи прийнятні підходи «Типового проєкту» для проєктів «Чорного ящику»? Навряд чи. Не має сенсу складати детальний план та детальний графік, якщо кількість відомих у проєкті стрімко прагне до нуля, а все, що у вас є, — це невідомість.

Звісно, ви можете зробити оцінювання. Хоча правильніше це назвати терміном «припущення». Щодо прикладу з темною кімнатою, то зрілий виконавець може зробити, наприклад, таке припущення: «Шановний Замовнику, давайте домовимося так: я зроблю двадцять кроків у такому-то напрямку і якщо вихід не буде знайдено, я з вами зв'яжуся». І у разі, якщо виконавець за двадцять кроків так і не вийде з темної кімнати, він має зустрітись з замовником і домовитися, через скільки кроків, якщо ще одне припущення не спрацює, вони зустрінуться знову, а можливо, й ніколи, якщо замовнику це набридне і він вирішить, що краще забути виконавця в темній кімнаті і розпочати інший проєкт.

Зазвичай проєкти типу «Чорний ящик» потребують залучення до команди найкращих, оскільки неможливо покластися на процеси і потрібно імпровізувати, тобто на ходу визначати напрямок і спосіб руху та ухвалювати складні рішення.

Мікс

Інколи так буває, що людина набуває досвіду в одній царині і стає в ній професіоналом, але життя кидає виклик і ніби питає: «Чи зможеш ти зробити це вперше так само якісно, як робив раніше?»

Розглянемо приклади. Компанія, що ремонтувала квартири, раптом вирішує будувати котеджі (ми знаємо що (продукт), але не знаємо як (процес)). Компанія, що впроваджувала 1С, вирішила пропонувати на ринку свої послуги з впровадження Business Central/SAP Hana (ми знаємо як (процес), але не знаємо що (продукт)). Компанія, що працювала винятково з агросектором, вирішує вийти на ринок фармацевтичних компаній (ми знаємо як (процес), але не знаємо що (продукт)). Або ж приклад нашої компанії «LEO Consulting», коли ми вирішили переключитися з впровадження управління проектами з використанням Project Online на впровадження Power Platform для управління проектами (ми знаємо як (процес), але не знаємо що (продукт)) і додати до своїх послуг впровадження Microsoft 365 з хмарними сервісами (ми знаємо як (процес), але не знаємо що (продукт)).

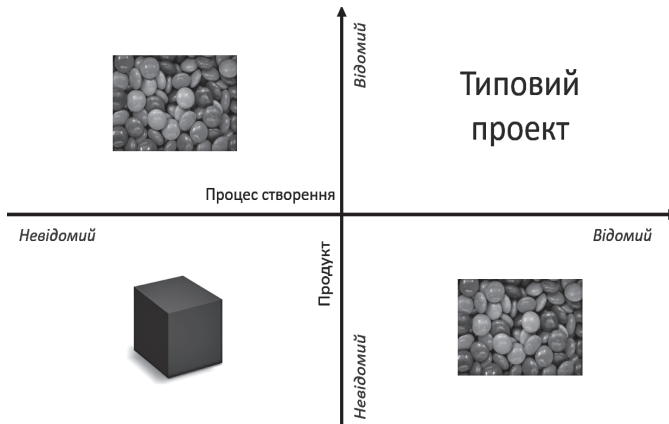


РИСУНОК 10. Гібридні проекти моделі «Продукт-Процес»

Відповідно такий тип проектів є міксом типового проекту та чорного ящика, що потребує пошуку серединного рішення між детальним та верхньорівневим плануванням, між працівниками-процесниками та найкрутішими командними гравцями. Більш детально про застосування цієї гібридної моделі і роботу з кожним типом проектів ми розглянемо після знайомства з сучасними школами управління проектами.

МОДЕЛЬ «КІНЕВІН»*

Модель «Кіневін» створена Дейвом Сноуденом доволі давно, а саме у 1999 році (тобто в останній рік минулого сторіччя), під час його роботи в IBM Global Services. Саме слово походить від валлійського *cynefin*, що означає «середовище існування», або «місце всіх речей» (English — *habitat*).

Поява в моєму професійному житті моделі «Кіневін» для мене, якщо чесно, стала позитивним шоком. Я не міг зрозуміти, як так сталося, що про модель, створену ще у 1999 році, я дізнався лише десь у 2018-му. Але будь-який шок минає, як і усе в нашому житті. І коли я оговтався від нього, то зрозумів, наскільки ж вона бездоганна для типізації проєктів. Тож якщо ви вперше дізналися про цю модель, я вас вітаю, ваше професійне життя вже ніколи не буде колишнім.

Модель «Кіневін» можна представити у розширеному (рис. 11) або у спрощеному (рис. 12) вигляді.

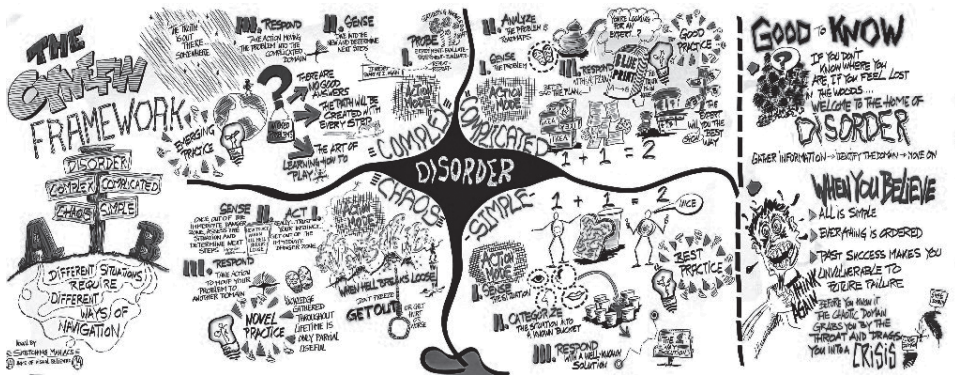


РИСУНОК 11. Cynefin. Part 1 – Занадто складно

Модель «Кіневін» складається з п'яти практик або доменів:

- упорядкована проста.
- упорядкована складна.
- невпорядкована складна.
- хаотична.
- зона невизначенності.

Перша практика — *упорядкована проста* (Simple/Obvious), являє собою «відомі відомості» (known knows). Це означає наявність правил або найкращої практики (best practice) і чіткий зв'язок між причиною та наслідком, тобто якщо ви робите

* <https://thecynefin.co/>

А, очікуйте В. Порада: дотримуйтесь у цій ситуації послідовності «усвідомити»→«класифікувати»→«реагувати» (sense–categorize–respond), а саме з'ясуйте факти, класифікуйте або категоризуйте та реагуйте відповідно до правила або застосовуючи найкращі практики.

Характеристика першої практики наведена у Таблиці 1.

ТАБЛИЦЯ 1. Характеристика першої практики (Simple)

Характеристика практики	Робота керівника, методології та підходи	Ризики	Реакція на сигнали
Повторювані процеси Очевидні причинно-наслідкові зв'язки Управління ґрунтується на фактах	Переконайтеся, що правильні процеси налаштовані Делегуйте Використовуйте найкращі практики Немає потреби у постійних комунікаціях	Задоволеність та комфорт Бажання спростити складні проблеми Ефект зашореного мислення Немає сумніву у правильності отриманої інформації Надмірне поліпшення кращими практиками, навіть у разі суттєвої зміни ситуації (перехід в інше середовище)	Створіть канали комунікацій для реалізації змін Забудьте про мікроменеджмент Не намагайтеся спростити ситуацію Виділіть переваги та обмеження використання найкращих практик

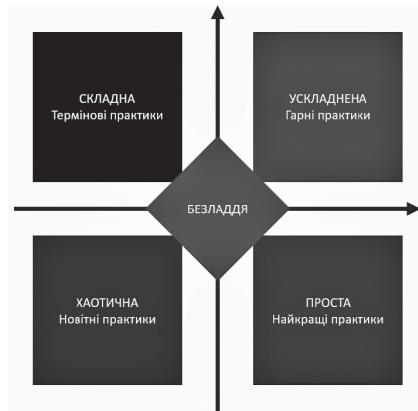


РИСУНОК 12. Cynefin. Part 2 — Занадто просто

Друга практика — **упорядкована складна** (Complicated), складається з «відомих невідомих» (known unknown). Взаємозв'язок між причиною та наслідком потребує аналізу чи експертизи. В цьому разі є низка правильних відповідей. Структура

радить для вибору правильної відповіді «усвідомити»проаналізувати»реагувати» (sense-analyze-respond), тобто оцінити нинішню ситуацію, проаналізувати та застосувати відповідну належну практику (найкращу з).

ТАБЛИЦЯ 2. Характеристика другої практики (Complicated)

Характеристика середовища	Робота керівника, методології та підходи	Ризики	Реакція на сигнали
<p>Потребує залучення експертів</p> <p>Причинно-наслідкові зв'язки виявляються, але не очевидні</p> <p>Є кілька правильних варіантів рішень</p> <p>Управління ґрунтується на фактах</p>	<p>Створюйте групи експертів</p> <p>Прислухайтесь до суперечливих порад</p>	<p>Експерти, впевнені у своїх загальних рішеннях чи ефективність минулих рішень</p> <p>Складний аналіз</p> <p>Ухвалення рішень залежить від експертних груп</p> <p>Думки неекспертів не враховуються</p>	<p>Залучайте зацікавлених осіб та формуйте критичне мислення для боротьби з ефектом зашореного мислення</p> <p>Використовуйте ігри та експерименти, що спонукають людей вийти за межі звичного</p>

Третя практика — **невпорядкована складна** (complex) являє собою «невідомі невідомі» (unknown unknown). Причину та наслідок того, що трапилося, можна визначити лише в ретроспективі, тобто проаналізувавши те, що сталося, і правильних відповідей немає. В моделі «Кіневін» пропонуються такі кроки: «дослідити»усвідомити»відреагувати» (probe-sense-respond).

ТАБЛИЦЯ 3. Характеристика третьої практики (Complex)

Характеристика середовища	Робота керівника, методології та підходи	Ризики	Реакція на сигнали
<p>Постійні зміни та непередбачуваність</p> <p>Немає правильних рішень</p> <p>Невизначеність</p> <p>Декілька конкуруючих гіпотез</p> <p>Потреба у творчому та інноваційному підході</p> <p>Управління на основі гіпотез</p>	<p>Створіть умови для перевірки гіпотез</p> <p>Підвищуйте рівень взаємодії та комунікацій</p> <p>Використовуйте методи, які допомагають генерувати ідеї, наприклад, відкриті дискусії тощо</p> <p>Використовуйте та відстежуйте метрики</p>	<p>Бажання повернутися у звичний режим поставлення завдань та контролю</p> <p>Спокуса діяти, поки гіпотезу не буде перевірено</p>	<p>Будьте терплячими і виділіть час на роздуми (рефлексії)</p> <p>Використовуйте підходи, що допомагають формувати та перевіряти нові гіпотези</p>

Четверта практика — *хаотична*, «дій→усвідомлюй→реагуй» (act–sense–respond). У хаотичному домені причина та наслідок нечіткі, а події «надто заплутані, щоб чекати відповіді, яка базується на знаннях», за словами Патріка Ламбе. «Дія, будь-яка дія, — це перший і єдиний спосіб реагувати належним чином»*. У цьому контексті спочатку краще щось зробити, а потім проаналізувати наслідки дії, щоб визначити, що робити далі.

ТАБЛИЦЯ 4. Характеристика четвертої практики (Chaotic)

Характеристика середовища	Робота керівника, методології та підходи	Ризики	Реакція на сигнали
<p>Високий ступінь непорядкованості та невизначеності</p> <p>Незрозумілі причинно-наслідкові зв'язки, немає сенсу шукати правильні відповіді</p> <p>Потребує ухвалення багатьох рішень, немає часу</p> <p>Напруженість</p> <p>Управління на основі гіпотез</p>	<p>Шукайте те, що працездатне, замість пошуку правильних відповідей</p> <p>Невідкладні дії для відновлення порядку (розпорядження та контроль)</p> <p>Забезпечте прості, зрозумілі комунікації</p>	<p>Застосування ручного керування довше, ніж потрібно</p> <p>Культ лідера</p> <p>Звуження інноваційного простору</p> <p>Хаос не зменшується</p>	<p>Налаштуйте механізм (наприклад, окремі незалежні команди) для використання кола можливостей, що виникають у хаотичному середовищі</p> <p>Заохочуйте учасників до зміни кута зору після часткового подолання кризи, спричиненої хаосом</p> <p>Працюйте над переведенням системи з хаотичної до складної впорядкованої</p>

П'ята практика — *безладдя або зона невизначеності* (disorder), застосовується, коли не зрозуміло, до якого домену або області належить та чи інша ситуація. Знайти вихід із безладдя можна у такий спосіб: розбити ситуацію на складники, щоб зрозуміти, до якої практики чи домену їх треба віднести**.

Усвідомлення того, що системи (проекти) бувають різними, дасть нам змогу по-знайомитися з різними школами управління проектами дещо під іншим кутом, а саме з погляду розуміння, яку інформацію, коли, як і чому краще використовувати.

* Lambe, Patrick (2007). Organising Knowledge: Taxonomies, Knowledge, and Organisational Effectiveness. Oxford: Chandos Publishing, 136.

** <https://thecynefin.co/about-us/about-cynefin-framework/>

PMI (Project Management Institute)

ТРОШКИ ПРО РМВОК ЯК ЯВИЩЕ

Пмбук, пмбок, «Біблія керівника проекту», або Project Management Body of Knowledge, або «Звід знань з управління проектами», або РМВоК — мабуть, найвідоміша книга з управління проектами, яку зобов'язаний прочитати кожен керівник проекту або кожна людина, яка дотична до управління проектами.

Книга видається Project Management Institute (PMI, <https://www.pmi.org/>), Американським інститутом з управління проектами, заснованим у 1969 році як неприбуткова організація у Технологічному інституті Джорджії.

У 2006 році, коли я почав працювати в «Технології Управління Спайдер Україна»*, однією з перших настанов, що мені дали, була така: «Олексію, ти тепер консультант. Будеш читати курси з управління проектами. Тому, будь ласка, вибери собі якусь тему з РМВоК. Але спочатку прочитай її повністю». І я занурився в читання. Мої мізки пухли від надмірної кількості інформації. Читав-читав я її і не міг збагнути, ну чому, чому не можна було дати почитати щось нормальне? Таке, що викликає інтерес до управління проектами. Ну, скажімо, хоча б «Deadline. Роман з управління проектами» Тома Де Марко або PRINCE2. Чому мої молоді мізки повинні так страждати?! Отже, якщо ви тільки починаєте свій шлях у галузі управлінні проектами, дуже прошу, не читайте РМВоК першою. Але обов'язково прочитайте її згодом. Розпочинати все ж таки краще з «Deadline. Роман з управління проектами», ну і, звісно, раджу до кінця дочитати цю книгу.

Перша версія РМВоК вийшла у далекому 1996 році, а до України надійшла вже друга версія, яка була надрукована у 2000 році.

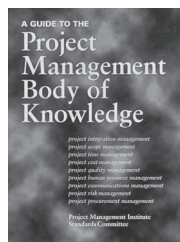


РИСУНОК 13. РМВоК 1-е видання 1996 року

* Зараз ця компанія не працює під цією торговою маркою. З початком повномасштабного вторгнення стало зрозуміло, що майбутнього у неї з такою назвою та бекграундом нема, оскільки вона була дотична до Росії, мала серед співробітників росіянина і продавала російське програмне забезпечення Spider Project.

І тут треба окремо зазначити, що на момент виходу РМВоК вже були і PRINCE2 (1989), і SCRUM (1995), проте РМВоК стала найбільш фундаментальною працею, своєрідною таблицею Менделєєва в управлінні проєктами, в якій зібрано все, що стосується цієї теми.

Десь у ці роки, а саме на початку двохтисячних, і почалася ера проєктного менеджменту в Україні. Наразі ми вже маємо сьому версію, що вийшла друком у 2021 році, а у 2022 році РМВоК уперше була перекладена українською мовою групою ініціативних експертів з українського чаптера Інституту управління проєктами (РМІ)*.



РИСУНОК 14. РМВоК 7: спеціальне видання 2022 року

РМВоК 7-ї версії можна читати і як окрему книгу, але бажано (я ж особисто вважаю це обов'язковим) все ж таки одночасно з Process Groups: A Practice Guide, книгою, в якій детально описаний життєвий цикл проєкту, входи, виходи та інструменти. На жаль, для декого ця книга є в наявності тільки англійською. Та хіба ж вас це зупинить, коли ви прагнете підкорити світ?

* Сьому версію РМВоК в українському перекладі можна безкоштовно завантажити за посиланням <https://pmiukraine.org/pmbok7/>. Цей переклад надається безкоштовно лише для особистого використання. Закликаю дотримуватися цієї умови.

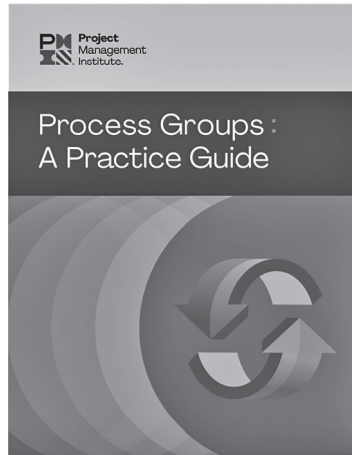


РИСУНОК 15. Практичний посібник по групам процесів (Process Groups: A Practice Guide)

Отже, давайте подивимося, що ж це за книга така важлива та серйозна, а саме її сьоме видання та практичний посібник по групам процесів? Окремо хочу зазначити, що з виходом Process Groups: A Practice Guide вже немає сенсу читати та порівнювати всі попередні версії РМВоК, тому і я не буду цього робити.

ОГЛЯД РМВОК 7-Ї ВЕРСІЇ

Роблячи огляд РМВоК 7-ї версії в цій книзі, я у жодному разі не ставив собі за мету замінити ним її прочитання, я лише хочу дати вам загальне уявлення про те, з чого вона складається і як з цим працювати.

Не хотів порівнювати, але все ж доведеться, бо подана нижче інформація є дуже важливою. Шоста версія РМВоК, та й усі попередні, вже на момент свого виходу були безнадійно застарілими. Чому? Перш за все тому, що вони описували тільки процеси та терміни. Та хіба це рухає проекти вперед? Або мотивує людей працювати в проектах? Чи піднімає командний дух у критичні моменти? Хіба це перетворює втомлені і вичавлені групи людей на команди безсмертних поні? Люди творять у проектах дива, коли є те, що їх об'єднує та надихає, як-от цінності, або філософія, або принципи. Проте ці поняття не розглядаються в попередніх версіях РМВоК, на відміну від PRINCE2, Agile та SCRUM. Тому, читаючи останні три праці, людина надихалася фундаментально об'єднуючими принципами та цінностями і