

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА И РИСК

Статья посвящена управлению рисками при осуществлении проектов. На примере строительства и ввода в эксплуатацию терминала 5 лондонского аэропорта Хитроу автор показывает связь между успехом проекта и риск-менеджментом, а также подчеркивает важность вовлечения в проект заинтересованных сторон.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление рисками, заинтересованные стороны, успех и неудача проекта



Борн Линда — PhD, директор компании Stakeholder Pty Ltd, специалист мирового уровня в области управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами проекта / программы, член Австралийского института менеджмента (AIM) и Австралийского компьютерного сообщества (ACS). Входит в список 50 наиболее влиятельных женщин в области управления проектами, составленный PMI (г. Мельбурн, Австралия)

Важность управления рисками обусловлена тем, что основное внимание при этом уделяется тем неопределенностям проекта, которые имеют значение. В международном стандарте управления рисками ISO 31000:2009 Risk Management — Principles and Guidelines говорится, что риск представляет собой «влияние неопределенности на цели», а в стандарте Института управления проектами США (PMI) Practice Standard for Project Risk Management под ним понимается «неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения окажет положительное или отрицательное влияние на цели проекта»¹. Данные определения содержат три составляющие:

- 1) неопределенная ситуация (событие или условие), которая может возникнуть в будущем;
- 2) вероятность возникновения этой ситуации;
- 3) влияние (положительное или отрицательное) на цель / цели проекта или программы, которое повлечет за собой возникновение ситуации.

¹ Нам представляется более удачным определение, которое дается в НТК СОВНЕТ: «Риск проекта — это возможность возникновения нежелательных событий, которые могут негативно воздействовать на достижение целей проекта». — *Прим. ред.*

Таким образом, каждая цель проекта связана с рядом рисков различных типов, которые могут повлиять на ее осуществление. Всеми этими рисками необходимо управлять².

Заинтересованные стороны и управления рисками связаны следующим образом:

1) непосредственной причиной существенной части рисков проекта или программы являются действия или, напротив, бездействие заинтересованных сторон (при определенных обстоятельствах доля таких рисков может превышать 90% от общего числа выявленных рисков);

2) разным заинтересованным сторонам присуще разное представление о приемлемом и неприемлемом риске: некоторые люди стремятся к риску и получают от него удовольствие, а другие, напротив, избегают риска;

3) выявление, оценка и управление риском зависят от решений и действий заинтересованных сторон.

Все эти факторы влияют на представление заинтересованных сторон об успехе проекта, которое формируется и поддерживается на основе их

личного опыта, связанного с проектами и их результатами.

Таким образом, для успешного управления рисками необходимо управлять заинтересованными сторонами. Результативный риск-менеджмент связан с представлением стейкхолдеров об успехе и неудаче проекта.

В своей книге Stakeholder Relationship Management [2] я прослеживаю историю создания терминала 5 (Т5) лондонского аэропорта Хитроу (фото 1) от его строительства до открытия в 2008 г., а также после этого события. Данный проект — хороший пример того, как сильно могут различаться представления различных заинтересованных сторон проекта о его успехе, неудаче и рисках. Кроме того, он показывает, как меняются эти представления с течением времени.

Проект длился долгие годы, для простоты разделим его на две стадии:

1) строительство терминала (было начато оператором аэропорта Хитроу — Управлением британских аэропортов (British Airport Authority, BAA) после подписания контрактных соглашений;

Фото 1. Терминал 5 лондонского аэропорта Хитроу



² Более подробная информация об общем управлении рисками представлена в статье компании Mosaic Project Services [1]. — *Здесь и далее прим. авт.*

2) переезд Британских авиалиний (British Airways, BA) в здание и начало работы терминала.

Проект стоимостью £4,3 млрд включал строительство терминала и здания-спутника, изменение русла двух рек и строительство дороги до трассы M25. В 2006 г. он был признан передовым проектом, т.к. в нем использовалась инновационная практика управления, призванная предотвратить последствия традиционного подхода, применявшегося в строительной индустрии Великобритании. Применение традиционного подхода к управлению проектом такого масштаба привело бы к превышению сроков его реализации на два года, перерасходу бюджета на 40% и к шести — восьми несчастным случаям со смертельным исходом, в то время как проект был завершен вовремя, в рамках бюджета и с двумя человеческими жертвами³.

1. ПЕРВАЯ СТАДИЯ (СТРОИТЕЛЬСТВО)

Согласно уникальному проектному соглашению, ВАА взяло на себя общий риск по всем договорам проекта и разработало концепцию объединенных команд заинтересованных сторон — представителей проектировщиков, строителей и поставщиков, находящихся в партнерских взаимоотношениях и работающих сообща. При данном новаторском подходе основное внимание уделялось раннему смягчению последствий связанных с проектом рисков, заключающемуся в их предупреждении, управлении ими и снижении данных рисков.

Это изменение в культуре управления ВАА является решающим моментом в осуществлении проекта: в результате была создана среда для раннего решения проблем, совместного использования информации и сотрудничества.

В июле 2007 г. терминал был готов, планировались испытания процесса регистрации и системы

обработки багажа. Предполагалось, что руководство ВА вступит во владение зданием в середине сентября 2007 г., проверит работу всех сооружений и убедится в том, что терминал готов к новому типу обслуживания, ориентированного на пассажиров.

Строительство терминала было объявлено успешным как с точки зрения времени осуществления, стоимости, предметной области и качества проекта, так и управления рисками и уменьшения споров и конфликтов. Несмотря на успех проекта T5, ВАА, которое в июле 2006 г. купила испанская группа компаний Ferrovial, отказалось от использования проектного соглашения в последующих проектах.

2. ВТОРАЯ СТАДИЯ (ОТКРЫТИЕ)

T5 проектировался специально для эксплуатации Британскими авиалиниями, во время его проектирования и строительства были определены конкретные бизнес-процессы авиакомпании. Новый терминал предполагал непрерывную регистрацию, направленную на устранение очередей, повышение пунктуальности работы и улучшение обработки багажа.

14 марта 2008 г. терминал был официально открыт королевой Елизаветой, а 27 марта начал свою работу. В первый же день рейсы были отменены, пассажиры оказались в затруднительном положении, более 15 000 единиц багажа было потеряно⁴, BBC назвала открытие терминала национальным позором. Что же пошло не так?

За день до открытия T5 генеральный директор ВА Уилли Уолш дал интервью «Таймс». Его позитивный настрой, с которым он отвечал на вопросы о готовности терминала, после данного события в той же газете был интерпретирован как излишняя самоуверенность: «Рискуя дать это чересчур самонадеянное интервью перед событием, он не

³ Более подробно управление рисками строительства терминала описано в работе П. Уивера Risk Attitudes in the Construction Industry — Avoidance Does Not Work [3].

⁴ Более подробная информация представлена в отчете Комитета по транспорту Палаты общин Великобритании [4].

допускал возможности неудачи... он был настолько полон решимости и увлечен, что просто не осознавал, что сотрудники, находящиеся на более низких уровнях служебной иерархии, могут быть недостаточно компетентны».

В другом интервью Уолш сказал: «Беспорядок в терминале частично был результатом рассчитанного риска, который взяло на себя руководство авиакомпании... Компания знала о существовании проблем со зданием с сентября, когда начались переезд персонала ВА в терминал и испытание систем, которое не было завершено полностью. Менеджеры еженедельно возвращались к рассмотрению решения открыть терминал 27 марта, как было запланировано, и пришли к выводу, что если отложить открытие (до октября — прим. авт.), то проблем будет больше, чем если оно состоится».

Возможно, руководство ВА поддалось гало-эффекту, считая, что если строительство проекта было успешным, то его ввод в действие также пройдет благополучно. Безусловно, оно не смогло на должном уровне управлять множеством связанных с персоналом рисков, сопровождающих открытие терминала, включая следующие риски.

■ Неудовлетворительная подготовка персонала. Отчеты компании показывают недостаточное понимание важности обучения и надлежащей подготовки сотрудников к вводу проекта в действие. У персонала не было осознания того, что могут возникнуть непредвиденные обстоятельства и что-то пойдет не так.

- Руководство не дало сотрудникам распоряжений о том, что необходимо прийти на работу раньше (т.к. до этого они не были в здании, данная мера помогла бы предотвратить возможные опоздания).
- Руководство не привлекло дополнительный персонал за отдельную плату, а попросило сотрудников выйти в их выходной и помочь, но они не были готовы трудиться на общественных началах в нерабочий день.

- Операторы по обработке багажа не были знакомы с новыми технологией и процессами. Они заявили, что не прошли необходимого обучения и даже в первый день работы им не была оказана поддержка.

- В первый день работы терминала сотрудники не понимали данные им поручения, т.к. они не знали, как использовать новую систему управления ресурсами.

■ Задержка прибытия первых смен персонала, обусловленная рядом причин:

- недостатком специальных автостоянок для служебных автомобилей (площадки для стоянки были переполнены машинами и закрылись);
- задержками прохождения через службу безопасности;
- незнанием сотрудниками нового здания терминала и того, куда им нужно идти;
- незнанием новой системы распределения ресурсов, ставшим причиной того, что сотрудники не были осведомлены о своих заданиях в тот день.

С технологической точки зрения были все основания для катастрофы. В основу новой системы обработки багажа была положена отработанная технология, внедренная в других аэропортах, которая была спроектирована и сконфигурирована для T5. Однако процесс обработки багажа не предполагал наличие резервного процесса (ручного или какого-либо другого), который мог бы поддержать новую сложную систему.

Проблемы возникли в числе прочего из-за того, что неподготовленные операторы по обработке багажа недостаточно быстро убрали его с транспортера, а персонал на стойке регистрации продолжал добавлять багаж в систему. Полностью остановить работу, чтобы не усугублять проблему, было невозможно. В результате новая система обработки багажа была перегружена (фото 2). В итоге более чем 15 000 единиц багажа были потеряны (большая их часть, в конце концов, воссоединилась со своими владельцами, но это случилось только спустя несколько дней задержки).

Фото 2. Перегруженность системы обработки багажа в первый день работы T5

На протяжении существования проекта T5 его успехи и неудачи были неразрывно связаны с заинтересованными сторонами и управлением рисками.

- В 2006 г. проект был признан передовым, т.к. в нем использовалась инновационная практика управления, предполагающая, что основное внимание необходимо уделять вовлечению заинтересованных сторон в управление рисками.

- Строительство проекта считалось успешным: он был завершен вовремя, в рамках бюджета, с высоким качеством и хорошими показателями безопасности; не последнюю роль в этом сыграло то, что большое значение придавалось вовлечению в проект заинтересованных сторон и коммуникации с ними.

- Во время открытия терминала и непосредственно после него проект считался катастрофически неудачным. Во многом причиной этого стало то, что руководство ВА не управляло рисками заинтересованных сторон, связанными с переводом персонала в новое здание. Перед открытием T5 персонал ВА знал о своей недостаточной

подготовке и выявил многие из рассмотренных проблем, но руководство просто не слушало своих внутренних заинтересованных сторон.

- Тем не менее в последующие годы T5 постепенно был признан отличным международным терминалом с впечатляющей системой обработки багажа.

Уроки были усвоены. С момента открытия T5 в 2008 г. в аэропорту Хитроу было более 50 переездов авиакомпании, которыми успешно управляло ВАА (перемещения были связаны с реконструкцией терминалов 1, 2 и 3). Ключевым фактором успеха в этих случаях стало исключительное внимание к вовлечению заинтересованных сторон в проект и смягчению последствий рисков. Основная задача — привлечь и выслушать «правильных» заинтересованных сторон в нужный момент, чтобы принять те риски, которые можно принять, а также определить недопустимые риски и уменьшить их влияние. Открытие терминала 5 стоило ВА миллионов фунтов фактических убытков и потери репутации, для восстановления которой потребовались годы.

ИСТОЧНИКИ

1. *Risk Management*. — http://www.mosaicprojects.com.au/WhitePapers/WP1047_Risk_Management.pdf.
2. Bourne L. (2009). *Stakeholder Relationship Management: a Maturity Model for Organisational Implementation*. Gower Publishing Ltd, Farnham.
3. Weaver P. (2008). *Risk Attitudes in the Construction Industry — Avoidance Does Not Work* — http://www.mosaicprojects.com.au/Resources_Papers_084.html.
4. *The opening of Heathrow Terminal 5*. — <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200708/cmselect/cmtran/543/543.pdf>.

Данная статья является частью цикла материалов, посвященных эффективному вовлечению заинтересованных сторон в проект. Другие статьи цикла:
Bourne L. (2015). «ESEI stakeholder management series introduction». PM World Journal, Vol. IV, Issue I, January;
Bourne L. (2015). «Stakeholder theory». PM World Journal, Vol. IV, Issue II, February;
Bourne L. (2015). «Why effective stakeholder management is free». PM World Journal, Vol. IV, Issue III, March.
Перевод Л. Рубченко.
Источник: Bourne L. (2015). «Stakeholders and risk». PM World Journal, Vol. IV, Issue IV, April.
Печатается с разрешения автора и PM World Journal (<http://pmworldjournal.net>).