

Причины неудач реализаций трансформационных проектов: опыт проекта по трансформации закупочной функции в крупной компании энергетического сектора

Key Reasons Why Transformation Projects Fail: Case-Study of a Procurement Function Transformation Project in a Large Russian Energy Corporation

DOI: 10.12737/21270

Получено: 15 июня 2015 г. / Одобрено: 22 июля 2016 г. / Опубликовано: 19 сентября 2016 г.

Князева А.С.

Ведущий консультант, Strategy&,
Магистр Менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Магистр Менеджмента (Европейская школа менеджмента ESCP Europe),
Россия, 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,
e-mail: arina.knyazev@gmail.com

Knyazeva A.S.

Associate, Strategy&,
Master in Management, National Research University Higher School of Economics,
Master in Management, European business-school ESCP Europe,
20, Myasnitskaya st., Moscow, 101000, Russia,
e-mail: arina.knyazev@gmail.com

Аннотация

Данная статья затрагивает актуальную проблему управления трансформационными проектами (программами). Трансформационные проекты инициируются почти каждой компанией, а от их успешной реализации нередко напрямую зависит конкурентоспособность компаний. Существует ряд методологий управления трансформационными проектами, тем не менее, по различным оценкам, от 60 до 70% трансформационных проектов завершаются неудачей.

В настоящей статье описаны основные методологии управления трансформационными проектами, а также результаты проведенных исследований по выявлению факторов неудач реализации проектов такого типа. В статье исследована практика неудачно реализованного проекта по трансформации закупочной функции в крупной российской компании. Выявлены ключевые факторы, повлиявшие на неуспешность реализации проекта. Сформированы рекомендации по недопущению выявленных ошибок.

Ключевые слова: трансформация бизнеса, управление проектами, управление программами, методологии управления трансформационными проектами.

Abstract

Challenging issue of transformation project (program) management is discussed in this paper. Transformation projects are widely implemented by companies and their successful implementation has a direct impact on the competitiveness of companies. There are a number of transformation project management methodologies invented and widely implemented today, however, according to various estimates, from 60 to 70% of the transformation projects still fail.

This article describes main transformation project management methodologies, as well as the results of various researches done in the field of identification of factors of failure of transformation projects. This paper explores an unsuccessfully implemented transformation project of procurement function in a large Russian energy corporation. Key failure factors of transformation project implementation are revealed and recommendations to prevent the issues identified are made in the form of "lessons learnt".

Keywords: business transformation, project management, portfolio management, transformation management methodology.

Введение

Каждая организация в определенный момент сталкивается с необходимостью осуществления фундаментальных изменений. Такая необходимость возникает вследствие изменения внешних и внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций в динамически меняющейся окружающей среде. Основными драйверами фундаментальных изменений, как правило, являются оптимизация бизнеса, снижение издержек, реструктуризация бизнеса, построение новой операционной модели и стандартизация процессов и платформ [14; 16]. В настоящей статье затронут вопрос управления трансформационными проектами, а именно, выявления типичных ошибок управления, которые приводят к недостижению целей трансформации.

В отличие от других типов проектов, трансформационные проекты затрагивают значительную часть

процессов организации и оказывают существенное влияние на ее текущую и будущую деятельность [16]. Трансформационные проекты долгосрочны¹ и реализуются параллельно с осуществлением текущих операций в компании, что создает дополнительные трудности для эффективного достижения целей [14]. Трансформационные проекты зачастую классифицируются как программы, поскольку в большинстве случаев включают в себя значительное число подпроектов, которые требуют централизованного управления для достижения поставленных стратегических целей [16].

На сегодняшний день существует ряд методологий реализации проектов по трансформации, а также проведено множество исследований о факторах успеха проектов такого типа. Однако каждые две из трех реализуемых трансформаций неуспешны [17].

¹ Большинство (около 60%) трансформационных проектов длятся от 2 до 4 лет.

Причины неудач всегда различны и зависят как от человеческих, так и от технических факторов [3; 6; 8].

Цель статьи — выявление факторов, приводящих к неудачам при реализации трансформационных проектов. В настоящей статье исследована практика неудачно реализованного проекта по трансформации закупочной функции в крупной российской энергетической компании. Проведенный анализ данного проекта позволил выявить ключевые ошибки, допущенные командой проекта в ходе его реализации. Извлеченные уроки из проведенного анализа имеют теоретическую и практическую ценность в области управления трансформационными проектами.

Данный проект является типичным в своей области, вследствие следующих особенностей:

- содержание (проект по трансформации состоит из ряда подпроектов и, по сути, является программой трансформации);
- масштаб (проект затрагивает несколько функций и процессов компании — закупки, производство, планирование и бюджетирование, безопасность, качество, управление персоналом, ИТ и др.);
- рамки проекта (трансформационные изменения затрагивают все дочерние компании, входящие в контур корпорации);
- длительность (планируемый срок реализации проекта составлял 2 года);
- структура управления (проект реализовывался проектным офисом).

По причине типичности проекта, полученные выводы могут быть учтены при реализации других проектов по трансформации закупочной деятельности.

Методологии управления трансформационными проектами

В настоящее время для эффективного управления и обеспечения успешной реализации трансформационных проектов разработан ряд методологий, к основным из которых относятся: стандарт *PMI* по управлению программами, методология управления трансформационными проектами *VTM2*, разработанная компанией *SAP*, «трансформационный треугольник», разработанный компанией *McKinsey&Company* и предложенная Дж. Коттером методология «8 шагов для эффективного внедрения изменений» [1; 5; 12; 16].

Компания *PMI* рекомендует реализовывать трансформационные проекты, руководствуясь Стандар-

том управления программами [16; 17]. В стандарте описаны ключевые процессы управления программой на всем жизненном цикле, к которым относятся инициация, планирование, выполнение, мониторинг и контроль, завершение. Стандарт содержит описание 9 областей знаний и соответствующих инструментов, которые следует применять для повышения эффективности реализации программ. Области знаний включают в себя управление интеграцией, масштабом, временем, издержками, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками и закупками. В стандарте выделены три критических фактора успешности реализации программ: управление выгодами, управление заинтересованными сторонами и руководство программой [18]. Управление выгодами предполагает выявление и оценку влияния, которое проекты в рамках программы оказывают на деятельность компании и назначение ответственных и ответственности за достижение выявленных выгод (эффектов). Управление заинтересованными сторонами предполагает управление стейкхолдерами на протяжении всего жизненного цикла программы. Управление программой представляет собой совокупность действий, которыми следует выполнять руководству реализацией программы. Управление программой, таким образом, выходит за пределы жизненного цикла самой программы.

Компания *SAP* разработала и применяет в своих проектах специализированную методологию управления трансформационными проектами — *VTM2* (*Business Transformation Management Methodology*) [5; 19]. Методология *VTM2* включает в себя четыре этапа трансформации (выработка концепции, вовлечение, трансформация, оптимизация) и восемь направлений управления (управление стратегией, рисками, ценностное управление, управление процессами, управление проектами и программами, управление ИТ-трансформациями, управление организационными изменениями и управление компетенциями (обучение персонала)). Также выделяется «настройка» над всеми фазами проекта — «мета-менеджмент», — объединяющая группы дисциплин управления: руководство и лидерство, культура, коммуникации и ценности. Авторы выделяют важность применения инструментов «мета-менеджмента» для успешной реализации трансформационных проектов, так как их применение повышает эффективность управления такими сложными комплексными проектами, как трансформационные.

Компания *McKinsey&Company* на основании исследования опыта реализации трансформационных проектов в 30 ведущих американских корпорациях предложила интегрированный подход к управлению трансформациями компаний — «трансформационный треугольник» [1]. Согласно данному подходу реформирование следует проводить по трем «осям»:

- «сверху вниз» — определение руководством общего курса трансформации, создание условий для ее реализации и формирование корпоративной культуры. Подразумевает такие инициативы, как, например, формирование видения и набора целей трансформации, формирование программы обучения и коммуникаций, определение целевых показателей и их мониторинг;
- «снизу вверх» — всеобщее участие сотрудников в процессе повышения эффективности и преодоления возникающих трудностей. Включает в себя формирование КПЭ достижения целей, использование сравнительных показателей, методологий решения проблем и др.;
- «по горизонтали» (межфункциональная) — реорганизация ключевых бизнес-процессов для достижения поставленных целей. Подразумевает, в том числе, выявление ключевых бизнес-процессов, подлежащих трансформации, и ключевых показателей повышения эффективности этих процессов, формирование общих ценностей и системы оценки результатов.

Авторы утверждают, что ослабление одной из осей приводит к неудаче всей трансформационной программы, и отмечают, что трансформация компании является циклическим процессом, состоящим из четырех последовательных фаз: установление курса, планирование процесса, повышение эффективности и перегруппировка. Методология содержит описание главных действий, которые следует предпринимать на каждой фазе для успешного проведения трансформации.

Профессор Дж. Коттер, гуру в области управления изменениями и трансформациями компаний, в течение десятилетия изучал около 100 компаний в различные периоды внедрения изменений и трансформаций в них [11; 12]. Результатом наблюдений явилась разработанная методология «8 шагов для эффективного внедрения изменений», применение которой, по мнению автора, приводит к успешной трансформации и изменениям в организации [12]. Дж. Коттер предлагает следующие последовательные шаги для реализации успешной трансформации [12]:

- сформировать чувство необходимости и срочности преобразований;
- сформировать влиятельные команды реформаторов;
- создать видение изменения (трансформации);
- коммуницировать новое видение для принятия (четко и ясно);
- развернуть широкомасштабные действия для претворения нового видения в жизнь и удалить препятствия;
- спланировать и достичь краткосрочные («быстрые») результаты;
- закрепить достижения и расширить преобразования;
- закрепить новые подходы.

Методология имеет более широкое применение, чем реализация трансформационных проектов, и приводит, по мнению автора, к повышению организационных компетенций по реализации изменений.

Типовые ошибки реализации трансформационных проектов

Несмотря на наличие большого числа методологий и накопленного опыта в сфере реализации трансформационных проектов, по различным оценкам, от 60 до 70% трансформационных проектов завершаются неудачей [2; 3; 17]. Причины недостижения поставленных целей различны. На сегодняшний день проведен ряд исследований с целью их выявления и классификации.

Компания *McKinsey&Company* на основании проведенного опроса 6800 топ-менеджеров компаний по всему миру выделила основные причины неудач трансформационных проектов по мере их реализации и вовлечения все большего числа сотрудников [8]:

- неудачи запуска проекта: «вечная» диагностика (неспособность менеджмента согласовать единое видение рамок и сроков реализации проекта); отсутствие ответственности менеджеров за реализацию проекта; сопротивление персонала;
- неудачи поддержки реализации: отсутствие изменений в ежедневных обязанностях сотрудников; отсутствие возможностей расширения масштаба изменений на следующий уровень (на большее число сотрудников, организаций и пр.); отсутствие заранее запланированных затрат на внедрение изменений;
- неудачи масштабирования изменений: большое число конкурирующих инициатив «снизу вверх»,

не объединенных в едином плане трансформации; недостаточные лидерские качества менеджера проекта; ослабевающий фокус топ-менеджмента компании.

Исследования компании показали, что использование систем управления проектами, позволяющих структурировать и приоритезировать работы, повышает успешность реализованных проектов. Также отмечается, что доступная прозрачная информация на всех уровнях и мониторинг прогресса являются главными характеристиками успешной реализации трансформационных проектов.

В исследовании в сфере реализации трансформационных проектов в области ИТ-систем выявлено, что только в 25% неуспешно реализованных проектов причиной являются технические факторы, а в 75% неудачи связаны с неосязаемыми, но не менее важными факторами: плохо определенное видение или стратегия, неэффективное управление заинтересованными сторонами, плохая коммуникация, конкурирующие программы в компании и отсутствие комплексной (целостной) методологии реализации трансформационных проектов [6; 7].

Исследование, проведенное компанией *IBM* в 2008 г., в котором приняли участие более 1500 практиков в области проведения трансформаций, выявило, что основные проблемные зоны относятся в большей степени к области управления и взаимодействия с сотрудниками и стейкхолдерами, чем к технологической стороне управления трансформационными проектами [3]. Так, пять основных проблемных областей, отмеченных большинством респондентов-практиков, это «изменение образа мыслей и отношения сотрудников»; «корпоративная культура»; «недооценка комплексности проекта (ошибки планирования)»; «недостаток ресурсов» и «недостаток внимания топ-менеджмента». В целом, исследование показало, что существует корреляция между успехом трансформационных проектов и четырьмя областями: реалистичная оценка комплексности проекта и предстоящих трудностей; применение системного подхода к трансформации; эффективное использование ресурсов; правильные инвестиции в проекты с максимальной отдачей.

Кейс: проект по трансформации закупочной функции

В настоящем разделе представлено исследование кейса по реализации проекта по трансформации закупочной функции в крупной российской ком-

пании энергетического сектора с акцентом на описание инструментов проектного управления, использованных при реализации проекта и ключевых ошибок, допущенных командой проекта в ходе его реализации. Описываемый проект не был реализован в запланированные сроки и является, тем самым, примером неуспешного проекта с точки зрения критериев успешности проектного управления. Уроки, извлеченные из настоящего проекта, являются ценными знаниями, которые могут быть полезны как практикам, так и исследователям в сфере управления трансформационными проектами.

Контекст реализации проекта

Компания, в которой был инициирован проект, является крупной российской вертикально-интегрированной корпорацией, действующей на пяти континентах более чем в сорока странах с персоналом более 250 тыс. человек. В структуру корпорации входит более 300 дочерних и зависимых обществ. Корпорация осуществляет деятельность в различных сегментах энергетического сектора: от добычи полезных ископаемых и их переработки до производства оборудования и оказания услуг по сооружению объектов.

К 2013 г. в компании назрела необходимость проведения фундаментальных преобразований закупочной функции. К этому времени в компании уже была проведена значительная работа по совершенствованию функции: сформирована и внедрена единая система закупок, действовавшая по единым стандартам и отвечающая основным требованиям законодательства. Однако в силу изменений во внешних и внутренних факторах (в том числе повышение конкуренции на рынке, сжатие сроков предоставления услуг по сооружению объектов, требования по сокращению издержек производства продукции и пр.) назрела необходимость новых преобразований функции. Изменения должны были затронуть непосредственно роль закупочной функции в организации: если ранее основная задача функции заключалась в сопровождении тендерных процедур и обеспечении их соответствия многочисленным внутрикорпоративным и внешним регламентам («механические закупки»), то теперь функция закупок должна была приобрести стратегическую роль в снабжении бизнеса и стать важным рычагом в снижении издержек корпорации («стратегические закупки»). Новая роль, в том числе, предполагала уход от «однократных» закупок у поставщиков (за-

купок под конкретную задачу) и переход к выстраиванию долгосрочных отношений с целью снижения затрат и повышения качества закупаемой и, как следствие, конечной продукции. Новая роль требовала трансформационных преобразований текущей функции: изменения процессов и регламентов, большей интеграции с другими функциями (производство, маркетинг и пр.), изменений в смежных функциях (бюджетирование, планирование, пр.), внедрения доработок в ИТ-системы, наем и обучение персонала и т.д.

Рамки проекта

Проект был инициирован в 2013 г. директором по закупкам. После изложения своего видения генеральному директору последним был одобрен проект по трансформации. На момент инициации проекта в 2013 г. планировалось, что основная часть направлений трансформации будет реализована к 2015 г. Однако к 2015 г. ни одно из направлений трансформации не было реализовано до конца. В рассматриваемом проекте можно выделить 4 этапа: инициацию, вовлечение, трансформацию и завершение (рис. 1). Следует отметить, что командой проекта формального подразделения проекта на этапы осуществлено не было.

Этап	Краткое описание	Основные выполненные/планируемые работы
2013 г. Инициация (выработка концепции)	<ul style="list-style-type: none"> • Определение цели и рамок проекта • Выбор направлений трансформации 	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор требований • Сбор данных • Формирование видения и целевой модели закупочной функции • Формирование верхнеуровневого плана трансформации
2013 – 2014 гг. Вовлечение	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование детального плана и вовлечение ключевых сотрудников в процесс 	<ul style="list-style-type: none"> • Детализация инициатив • Детализация плана трансформации • Дизайн процессов целевой модели • Встречи и обсуждения с заинтересованными лицами • Формальная инициация проекта
2014 – ... гг. Трансформация (Внедрение)	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация направлений по трансформации функции 	<ul style="list-style-type: none"> • Дальнейшая детализация направлений • Внедрение пилотных изменений и их масштабирование • Поиск ошибок и корректировка планов • Вовлечение персонала и обучение • Мониторинг внедрения (оценка промежуточных эффектов)
2016 – ... гг. Завершение (Оптимизация)	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка результата, реализация эффектов и закрепление результата 	<ul style="list-style-type: none"> • Запуск обновленных процессов (проведение работ) (частично выполнено) • Оценка достигнутых эффектов (частично выполнено) • Завершение направлений трансформации (планируется) • Поиск путей дальнейшей оптимизации (планируется)

Рис. 1. Этапы реализации проекта и основные работы по проекту

Для реализации проекта в компании был создан проектный офис, подчиняющийся напрямую директору по закупкам. Структура проектного офиса представлена на рис. 2.

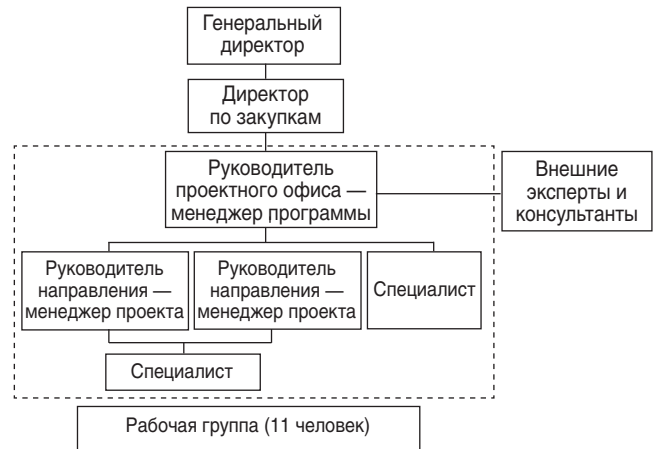


Рис. 2. Структура проектного офиса по трансформации закупочной функции

Директор по закупкам осуществлял общий контроль и являлся ответственным за реализацию программы трансформации. Руководитель проектного офиса — менеджер программы — выполнял общее руководство портфелем инициатив по трансформации и был ответственным за успешное завершение программы. Ответственными за реализацию двух крупных инициатив (внедрение категорийного менеджмента и автоматизация закупочного процесса) были назначены два менеджера проекта. Также в проектный офис входили два специалиста, оказывающих техническую помощь в реализации проекта. Для обсуждения и принятия решения по важным вопросам была сформирована рабочая группа, включающая в себя руководителей закупочных функций всех направлений бизнеса компании (всего 11 человек), а также руководителей бизнес-направлений (по необходимости). Их участие в проекте и ответственность были закреплены приказом генерального директора. На различных этапах проекта для реализации отдельных задач привлекались также внешние подрядчики (консалтинговые компании) и эксперты в области трансформации закупочной функции. Также в ходе реализации проекта на рабочем уровне проводились консультации и согласования с руководителями смежных функций головного офиса и филиалов: финансы, производство, управление персоналом.

На первом этапе — этапе инициации — директором по закупкам совместно с проектным офисом были определены рамки проекта, проведен предварительный анализ текущих проблем и выбраны направления трансформации. Перечень направлений трансформации представлен в табл. 1.

Таблица 1

Направления трансформации закупочной функции

№	Направления работ по трансформации закупочной функции
1	Внедрение категорийного управления
2	Изучение, оценка возможностей применения и внедрение лучших международных практик закупочной функции
3	Разработка поддерживающих регламентов и методик (в том числе смежных функций)
4	Автоматизация закупочного процесса
5	Анализ потенциала оптимизации запасов
6	Обучение и мотивация персонала

На втором этапе — этапе вовлечения — план трансформации был детализирован, были выбраны и назначены ответственные в дочерних компаниях, определены экономии, которые должны были быть достигнуты (для инициативы № 1).

Для направления № 1 — внедрение категорийного управления — работы по внедрению были запущены в конце 2014 г. Это направление оценивалось как самое значимое и масштабное. Для его реализации был применен «пилотный» метод: сначала изменения были внедрены и апробированы на выделенных пилотных категориях товаров и услуг на отдельных предприятиях, а затем распространены на прочие категории закупаемых товаров и услуг и компании и на большее количество дочерних компаний. В 2015 г. были запущены еще 2 инициативы (№ 2 и № 5). В 2016 г. началась работа по внедрению направлений № 3,

4 и 6. Важно отметить, что каждое из направлений проходило свой жизненный цикл, и фазы реализации направлений не совпадали и не были синхронизированы.

Фаза завершения предполагала запуск новых процессов, оценку результата и поиск дополнительных зон возможной оптимизации функции, однако к 2016 г. ни одно из направлений не было завершено, и планируемый результат достигнут не был. Так, например, в настоящее время лишь менее порядка 80% закупок реализуются путем категорийных закупок (инициатива № 1), выявленные лучшие международные практики по-прежнему находятся в процессе оценки возможностей их внедрения на практике (инициатива № 2), поддерживающие регламенты и методики разработаны (для внедренных инициатив), работы по автоматизации продолжаются и пр.

На рис. 3 приведен комплексный анализ проекта по этапам его реализации с выявлением основных ошибок управления проектом по трансформации, а также определением ключевых причин возникновения ошибок. Следует отметить, что перечень ключевых ошибок трансформации определен экспертным путем автором статьи на основании полученных знаний в ходе реализации проектов в сфере трансформации крупных российских компаний, а также из исследования профессиональной литературы по данной тематике.

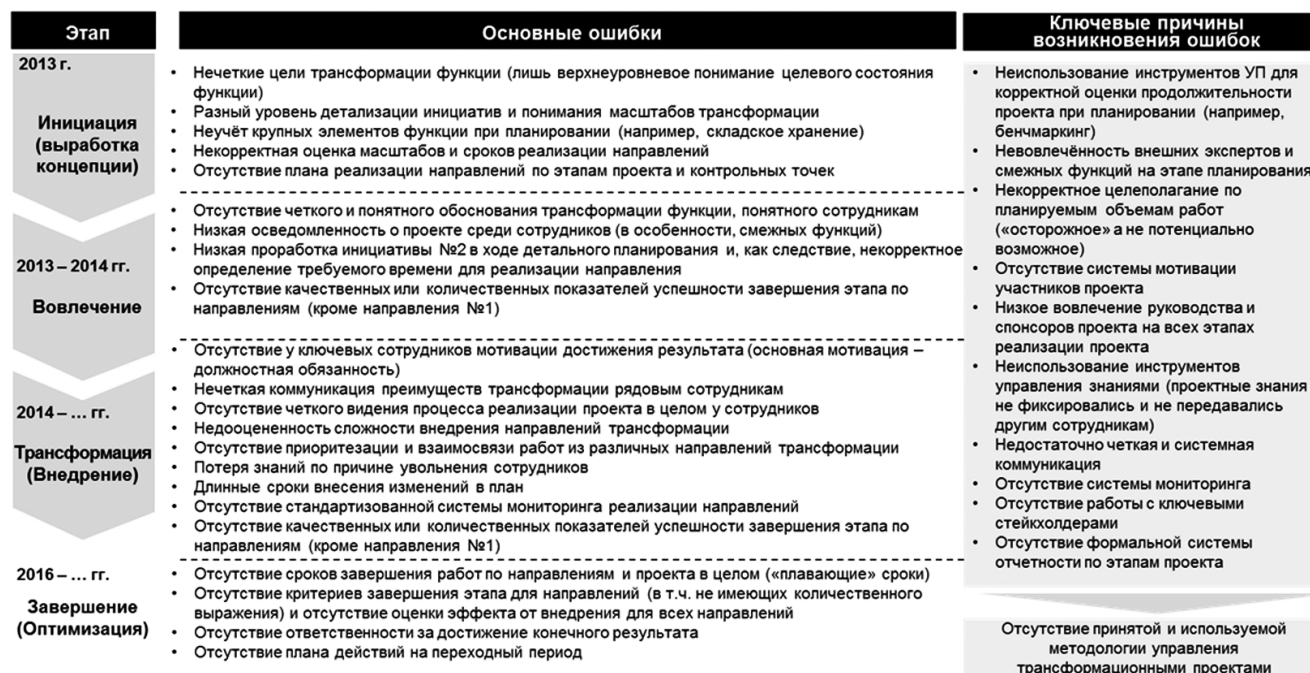


Рис. 3. Основные ошибки управления проектом трансформации закупочной функции и причины их возникновения

Как видно из проведенного анализа, основные ошибки управления трансформационным проектом связаны с различными аспектами и инструментами проектного управления: планирование, мотивация, управление знаниями и коммуникациями и др. Выявленные ошибки в различной степени повлияли на неуспех реализации проекта и привели к превышению сроков реализации проекта (к сегодняшнему дню более чем на 1,5 года по ряду направлений трансформации) и превышению бюджета (в том числе в силу превышения сроков реализации).

Однако фундаментальной причиной неуспешной реализации трансформационного проекта, по мнению автора, является отсутствие комплексного подхода к его реализации. Отсутствие методологии не позволило руководству проекта эффективно настроить работы по проекту и использовать проектные ресурсы с максимальной отдачей для достижения конечной цели в планируемый срок. Все выявленные ошибки являются в различной степени учтенными или неучтенными элементами единой системы внедрения трансформационного проекта, которая не была четко определена. Безусловно, не существует универсальной методологии для проведения проекта по трансформации, однако каждая из них обладает своей внутренней логикой и включает важные элементы проектного управления с учетом специфики трансформационных преобразований. Использование методологии позволило бы, помимо прочего, сформировать комплексный план с учетом важнейших аспектов реализации трансформационных проектов и включить эффективные инструменты проектного управления в повседневную работу над проектом, что могло бы привести к достижению цели с более высоким качеством, в планируемый срок и в рамках бюджета.

Рекомендации

В качестве рекомендаций по недопущению выявленных ошибок могут быть предложены следующие действия:

- выбор и применение релевантной к проекту методологии управления трансформационными проектами;
- привлечение отраслевых и функциональных экспертов к проекту, в особенности, на этапах верхнеуровневого и детального планирования работ по проекту и оценке комплексности и рисков реализации проекта;
- привлечение представителей смежных функций в проектную команду для реализации работ и для оценки рисков реализации проекта;
- использование релевантных инструментов УП, в особенности на этапах планирования и контроля (однако важно не «забюрократизировать» процесс управления проектом, применяя всевозможные имеющиеся инструменты);
- применение бенчмаркинга для оценки планируемых эффектов от реализации трансформационного проекта;
- выстраивание и поддержка постоянной коммуникации со стейкхолдерами и донесение им прогресса по реализации проекта;
- привлечение внимания топ-менеджмента к вопросу трансформации на протяжении реализации всего проекта;
- применение инструментов материальной и нематериальной мотивации сотрудников для достижения планируемого результата;
- фиксация результатов работ и полученных знаний на каждом этапе реализации проекта;
- привлечение опытных управленцев для реализации проекта, имеющих практический опыт применения методологий проектного управления.

Применение данных рекомендаций, по мнению автора, способствует повышению вероятности успешной реализации трансформационных проектов в российских компаниях.

Заключение

С необходимостью реализации трансформационных проектов в определенный момент сталкивается каждая организация. Трансформационные преобразования проходят наряду с текущей деятельностью компании, затрагивая непрерывные рабочие процессы, при этом задачей менеджера по проекту является эффективная реализация проекта и достижение целей трансформации.

На сегодняшний день существует большое число методологий по управлению трансформационными проектами. Эти методологии сформированы с учетом накопленного опыта и выявленных типовых ошибок управления трансформационными проектами и содержат подходы и инструменты, позволяющие эффективно достигнуть поставленных целей [1; 5; 9; 12; 16; 18]. Помимо инструментов, важным результатом использования методологий является комплексный учет всех аспектов управления трансформационным проектом.

Несмотря на наличие большого числа методологий, от 60 до 70% всех трансформационных проектов оканчиваются неудачей [2; 3; 17]. В связи с этим проведен ряд исследований с целью выявления основных ошибок и сложностей, с которыми сталкиваются проектные команды в ходе реализации проектов такого типа. Проведенные исследования выявили, что основные ошибки, приводящие к неудаче, связаны с «человеческим фактором» (что включает как управление командой проекта, так и работу с сотрудниками компании и стейкхолдерами) [3; 6; 7]. Технологические аспекты реализации трансформационных проектов являлись причиной неудач лишь в 25–30% случаев [3; 6; 7].

В ходе анализа кейса выявлен ряд ошибок, допущенных командой управления трансформационным проектом в ходе его реализации. К ним относятся, например, неиспользование инструментов

проектного управления при планировании и контроле выполнения работ, неиспользование экспертных знаний и непривлечение сотрудников смежных функций на этапе планирования работ по проекту, некорректное целеполагание, отсутствие системы мониторинга и др. Однако главной фундаментальной причиной является отсутствие единой методологии реализации проекта. Проанализированный пример показывает, что, к сожалению, даже в лидирующих российских компаниях управление трансформационными проектами не реализуется с учетом передовых методологий, не используется широкий накопленный опыт в данной области. Это приводит к недостижению целей трансформационных преобразований в планируемый срок, в рамках бюджета и с планируемым качеством и, как следствие, негативно влияет на эффективность и конкурентоспособность компаний.

Литература

1. Дихтер С. Как руководить процессом преобразований [Текст] / С. Дихтер, К. Гэньон, А. Ашок // Вестник McKinsey. — 1993. — № 1. — URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/kak-rukovodit-processom-preobrazovaniy/>
2. Ashurst C., Hodges J. Exploring Business Transformation: The Challenges of Developing a Benefits Realization Capability // Journal of Change Management. — 2010. — № 2, pp. 217–237.
3. Bivins S. A Transformational Change at IBM. Conference Paper, 2014. URL: <http://www.pmi.org/learning/library/transformational-change-ibm-9297/>
4. Garfein S., Horney N., Nelson M. Managing Change in Organizations // 2013 Global Congress Proceeding, PMI, 2013. URL: <http://www.pmi.org/learning/library/managing-change-organizations-5872/>
5. Hornung T., Adler J. The SAP Business Transformation Management Method (BTM2) parallels with DYNAMICS/P3, 2013. — URL: <http://www.pminj.org/13-mtg/files/03njmtg.pdf/>
6. Isern J., Meaney M.C., Wilson S. Corporate Transformation Under Pressure // McKinsey Quarterly, April 2009. — URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/corporate-transformation-under-pressure/>
7. Isern J., Pung C. Driving Radical Change // McKinsey Quarterly, Nov. 2007. — URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/driving-radical-change/>
8. Jacquemont D., Maor D., Reich A. How to Beat the Transformation Odds, 2015. — URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds#0/>
9. Jorgensen H.H. IBM Global Making Change Work Study, 2008. — URL: http://www-07.ibm.com/au/pdf/making_change_work.pdf/
10. Keller S., Aiken C. The Role of the CEO in Leading Transformation // The McKinsey Quarterly, April 2007.

11. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review, Jan. 2007, pp. 92–107.
12. Kotter J. The 8-Step Process for Leading Change. — URL: <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>
13. KPMG Survey: Business Transformation and the Corporate Agenda, 2013. — URL: <https://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/business-transformation-corporate-agenda.pdf/>
14. Lahrmann G., Winter R., Uhl A. Transformation Management Survey: Current State of Development and Potential of Transformation Management in Practice // Uhl A., Gollenia L.A. Business Transformation Essentials: Case Studies and Articles, Routledge, 2013, pp. 5–17.
15. Morris D., Moyer R., Leust K. Business Transformation Field Guide: Hints for Delivering Successful Solutions, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. 332 p.
16. Saliunas J. Transformation Program Management. PMI, 2007. — URL: <http://www.pmi.org/learning/library/transformation-program-management-7203/>
17. Sirkin H.L., Keenan P., Jackson A. The Hard Side of Change Management // Harvard Business Review, Oct. 2005. — URL: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management/>
18. The Standard for Program Management, Project Management Institute, 2006.
19. Uhl A., Gollenia L.A. Business Transformation Essentials: Case Studies and Articles, Routledge, 2013.

References

1. Dichter S., Gagnon Ch., Ashok A. Memo to CEO: Leading Organizational Transformations. McKinsey Quarterly, № 1, 1993. Available at: <http://www.vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/kak-rukovodit-processom-preobrazovaniy/>
2. Ashurst C., Hodges J. Exploring Business Transformation: The Challenges of Developing a Benefits Realization Ca-

- pability. *Journal of Change Management*, 2010, I. 10(2), pp. 217–237.
3. Bivins S.A. Transformational Change at IBM. Conference Paper, 2014. Available at: <http://www.pmi.org/learning/library/transformational-change-ibm-9297/>
 4. Garfein S., Horney N., Nelson M. Managing Change in Organizations. 2013 Global Congress Proceeding, PMI, 2013. Available at: <http://www.pmi.org/learning/library/managing-change-organizations-5872/>
 5. Hornung T., Adler J. The SAP Business Transformation Management Method (BTM2) parallels with DYNAMICS/P3, 2013. Available at: <http://www.pminj.org/13-mtg/files/03njmtg.pdf/>
 6. Isern J., Meaney M.C., Wilson S. Corporate Transformation Under Pressure. *McKinsey Quarterly*, April 2009. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/corporate-transformation-under-pressure/>
 7. Isern J., Pung C. Driving Radical Change. *McKinsey Quarterly*, Nov. 2007. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/driving-radical-change/>
 8. Jacquemont D., Maor D., Reich A. How to Beat the Transformation Odds, 2015. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds#0/>
 9. Jorgensen H.H. IBM Global Making Change Work Study, 2008. Available at: http://www-07.ibm.com/au/pdf/making_change_work.pdf/
 10. Keller S., Aiken C. The Role of the CEO in Leading Transformation. *The McKinsey Quarterly*, April 2007.
 11. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, Jan. 2007, pp. 92–107.
 12. Kotter J. The 8-Step Process for Leading Change. Available at: <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>
 13. KPMG Survey: Business Transformation and the Corporate Agenda, 2013. Available at: <https://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/business-transformation-corporate-agenda.pdf/>
 14. Lahrmann G., Winter R., Uhl A. Transformation Management Survey: Current State of Development and Potential of Transformation Management in Practice. Uhl A., Gollenia L.A. *Business Transformation Essentials: Case Studies and Articles*, Routledge, 2013, pp. 5–17.
 15. Morris D., Moyer R., Leust K. *Business Transformation Field Guide: Hints for Delivering Successful Solutions, Create Space Independent Publishing Platform*, 2016. 332 p.
 16. Saliunas J. Transformation Program Management. PMI, 2007. Available at: <http://www.pmi.org/learning/library/transformation-program-management-7203/>
 17. Sirkin H.L., Keenan P., Jackson A. The Hard Side of Change Management. *Harvard Business Review*, Oct. 2005. Available at: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management/>
 18. *The Standard for Program Management*, Project Management Institute, 2006.
 19. Uhl A., Gollenia L.A. *Business Transformation Essentials: Case Studies and Articles*, Routledge, 2013.