

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Четвертый в этом году и 68-й с начала выхода номер нашего журнала представляю вам в продолжающийся и сложный для всех период пандемии COVID-19. За эти два тяжелых года в нашей жизни и деятельности произошел ряд кардинальных изменений, повысилась их динамика, перед нашей профессией возникли новые вызовы, обусловленные необходимостью в экстренном порядке в условиях антиэпидемических ограничений успешно осуществлять неотложные и сложные проекты с результатами, критически значимыми для жизни и здоровья людей, экономической и социальной стабильности, общественной безопасности, устойчивого и ответственного развития. Статьи этого выпуска убедительно свидетельствуют о том, что наше мировое профессиональное сообщество успешно справляется с этими вызовами, применяя как традиционные (классические), так и современные гибкие и бережливые методы управления и подходы к управлению проектами, гармонично адаптируя и интегрируя их в контексте конкретных проектов.

В рубрике «Теория и методология» номер открывает статья Л. Ики, Ж. Куйяра и С. Гарона «Фреймворк для управления сложными проектами: организация работы». В ней проанализированы ключевые аспекты сложности проектов. Основываясь на показательных примерах из практики, авторы разработали подобный «Кеневин» фреймворк для управления сложными проектами. Он может помочь команде в определении сложности проекта и в выборе подхода, который позволит добиться успеха.

В рубрике «Опыт и практика» мы публикуем статью С. Митиш, Е. Шаровой, Ю. Шехтер и Г. Ципеса «Проекты с высокой степенью неопределенности: процессы принятия решений и инструменты управления». Уровень неопределенности в современных проектах часто оказывается столь высоким, что традиционные методы управления проектами не дают хороших результатов. Анализ проектов компании IBS позволил выявить две основные причины этой ситуации: высокая степень неопределенности требований заказчика

и необходимость неочевидных технических решений. В статье описана разработанная и внедренная в компании IBS методика, позволяющая достаточно точно определять степень неопределенности проекта до его начала и инструменты ее снижения. Анализ неопределенности дает возможность повысить обоснованность стратегических решений и выбрать адекватные инструменты управления, обеспечивающие эффективную реализацию проекта. Особое внимание следует уделять людям — подбору руководителя и команды таких экстремальных проектов и условиям их работы. Об этом авторы рассказывают на примере опыта компании IBS.

В рубрике «Опыт и практика» также представлена статья Н. Леонтьева «Применение концепции устойчивого развития в проектном управлении компаний атомной отрасли». Автор исследует и анализирует взаимосвязи целей устойчивого развития ООН, корпоративной социальной ответственности и управления проектами, предлагает авторское понимание сущности устойчивого проектного менеджмента на основе соответствующей модели, приводит пример реализации модели устойчивого развития в проектном управлении компаний атомной отрасли и рассматривает модель устойчивого управления проектами на примере ГК «Росатом». Основной вывод автора таков: принципы ответственного и устойчивого развития активно внедряются в методологии и стандарты управления проектами, однако остаются открытыми вопросы, связанные с применением инструментария устойчивого проектного управления и удовлетворения потребностей стейкхолдеров.

В рубрике «Авторский взгляд» мы публикуем статью А. Лариос «Дизайн-мышление на практике». Мышление — это главнейший аспект любой созидательной человеческой деятельности, в том числе и проектного управления, и его значимость для профессионалов в эпоху цифровой трансформации будет только повышаться. Автор рассматривает эффективное (аналитическое, логическое) и дизайн-мышление (исследовательское,

творческое), а также его использование, представляет модную концепцию дизайн-мышления как инструмент, обеспечивающий инновации, создающий положительные результаты и амбициозные идеи. В статье также проанализированы процессы конвергентного и дивергентного мышления, анализа и синтеза. В качестве примера успешного применения дизайн-мышления на практике описана цифровая трансформация мексиканской сети розничной торговли Waldo's, выполненная компанией Oracle.

В рубрике «Школа управления проектами» представлена статья Дж. Кейбла «Организация эффективных совещаний в онлайн- и очном формате». Автор рассматривает основные типы совещаний, принципы их организации и приходит к выводу, что секреты их успеха одинаковы. Главная ценность встреч, предполагающих личный контакт, — возможность распознавать невербальные сигналы и говорить с участниками. Статья состоит из трех разделов: первый посвящен планированию совещания, второй — его проведению, третий — действиям после встречи.

В рубрике «Новые идеи» мы публикуем статью Д. Далчера «В чьих интересах? Перепозиционирование парадокса заинтересованных сторон». В статье описано происхождение понятия «заинтересованные стороны» и то, как отражено управление им в некоторых существующих стандартах управления проектами. Рассмотрен парадокс заинтересованных сторон — противопоставление традиционной модели отношений между агентом (менеджеры и руководители) и принципалом и активных взаимоотношений между агентом и заинтересованными третьими сторонами, который можно упрощенно представить «как бизнес без этики или этика без бизнеса». Основная идея автора в том, что в современном мире в соответствии с новой концепцией природы современного бизнеса, вместо того чтобы управлять заинтересованными сторонами, мы должны признать необходимость выстраивания отношений с ними, нам нужно научиться понимать

их, вовлекать их в совместную деятельность и влиять на них. В связи с этой новой точкой зрения возникают две ключевые идеи: во-первых, необходимо поддерживать связь между бизнесом и этикой, во-вторых, ключевой чертой современного менеджмента является идея создания ценности для всех заинтересованных сторон. Удовлетворение потребностей сотрудников, клиентов и сообществ создает возможности для долгосрочного роста компании и ее дальнейшего развития за счет установления и укрепления взаимоотношений. Это поможет пользователям получать ожидаемые выгоды от проектов, достигать желаемых результатов и обеспечивать создание дополнительной ценности, что гарантирует стабильную эффективность работы компании на протяжении всего срока использования активов.

В традиционной рубрике «В мире управления проектами» мы публикуем подготовленный А. Дюбаковой и Н. Тимофеевым отчет о прошедшем в сентябре в Санкт-Петербурге 32-м Всемирном конгрессе IPMA. Пользуясь случаем, как председатель оргкомитета конгресса выражаю искреннюю благодарность всем читателям, принявшим участие в подготовке и успешном проведении этого ключевого профессионального мероприятия года. Те, кто не смог принять участие в конгрессе, но заинтересовался программой, могут по ссылке <https://ru.ipma2021.world/> до 21 декабря 2021 г. приобрести видеозапись конгресса. Мы также выложим в открытом доступе сборник тезисов докладов на английском языке.

В рубрике «В мире управления проектами» мы также представляем вниманию читателей подготовленные Н. Артонкиной новости в сфере управления проектами. В обзор вошли отчеты о ключевых мероприятиях, таких как запуск новой национальной сертификации профессионалов в сфере управления проектами классическими и гибкими методами — гибридной сертификации «COVNET-Agile», вебинар члена экспертного совета COVNET А. Щетинина, представившего собственную модель

оценки зрелости руководителя проекта; проведенное командой волонтеров — практиков Проектной ассоциации исследование «Строительные проекты: процессы и инструменты подрядчика» и т.д.

Как всегда, мы публикуем календарь международных и национальных мероприятий по управлению проектами и приглашаем вас по возможности принять в них личное участие.

Желаю вам здоровья и приятного чтения!

Александр Товб, главный редактор