

2/2019

uptp.ru
URSS.ru/uptp

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЖУРНАЛ

Издается с 1983 г.

2/2019

Выходит 12 раз в год

В номере:

Перспективный миропорядок
экспортеров углеводородов:
страновой кластерный анализ

Парадигма управления
агропромышленным
производством в условиях
глобализации экономики

Управление проектами,
программами, портфелями:
реальная ценность и стандарты

Определение стоимости
несоответствия на предприятии



Издается с 1983 г.
февраль

02/2019

Периодическое издание
Выходит 12 раз в год

Научный журнал для
экономистов и управленцев

uftp.ru
URSS.ru/uftp

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЖУРНАЛ

Учредитель: Общество с ограниченной ответственностью
«Международная Медиа Группа»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Курт РУДОЛЬФ,
председатель Совета,
д. э. н., профессор Дрезденской высшей школы FHD,
член правления Европейского общества
коммуникаций и менеджмента (Лейпциг, ФРГ)
Марко РИЧЧЕРИ,
профессор, генеральный секретарь
Европейского института социальных,
политических и экономических исследований
(EURISPES, Рим)
Даница ПУРГ,
профессор, президент Международной
ассоциации школ бизнеса
Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАН),
ректор Института развития менеджмента IEDC (Словения)
Виргиниос КУНДРОТАС,
д. с. н., президент Балтийской ассоциации
развития менеджмента (BMDA),
декан Высшей школы Адизеса (США)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор
Ашот Ардавасович ХАЧАТУРЯН,
д. э. н., профессор
Ответственный секретарь
Юлия Викторовна НАУМОВА,
к. э. н.

Члены редакционной коллегии

Мамикон Сергеевич АЙРАПЕТАН,
д. э. н., профессор, директор — научный руководитель
Российско-итальянского центра РАНХиГС
при Президенте РФ
Олег Самуилович ВИХАНСКИЙ,
д. э. н., профессор, декан Высшей школы бизнеса
МГУ имени М. В. Ломоносова
Светлана Павловна ГЛИНКИНА,
д. э. н., профессор, заслуженный деятель науки РФ,
руководитель научного направления «Международные
экономические и политические исследования»
Института экономики РАН
Сергей Александрович КРАСИЛЬНИКОВ,
д. э. н., профессор РЭУ им. Г. В. Плеханова
Сергей Павлович МЯСОЕДОВ,
д. с. н., профессор, проректор РАНХиГС
при Президенте РФ, президент Российской
ассоциации бизнес-образования
Борис Николаевич ПОРФИРЬЕВ,
академик РАН, д. э. н., профессор, зам. директора
Института народно-хозяйственного прогнозирования РАН
Дмитрий Евгеньевич СОРОКИН,
член-корр. РАН, д. э. н., профессор, научный руководитель
Финансового университета при Правительстве РФ
Сергей Ростиславович ФИЛОНОВИЧ,
д. ф.-м. н., профессор, декан Высшей школы
менеджмента НИУ ВШЭ
Валерий Анатольевич ЦВЕТКОВ,
член-корр. РАН, д. э. н., профессор,
директор Института проблем рынка РАН
Александр Николаевич ШВЕЦОВ,
д. э. н., профессор, зам. директора
ФИЦ «Информатика и управление» РАН

АССОЦИИРОВАННЫЕ ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИИ

Институт экономики Национальной академии наук Республики Армения
Академия управления при Президенте Республики Беларусь
Международная кадровая академия (Украина)
Институт Европы, России и стран Центральной Азии (КНР)
Союз немецкой экономики в РФ
Представительство немецкой экономики в РФ

Журнал «Проблемы теории и практики управления»
входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,
рекомендуемых ВАК для публикации основных научных результатов диссертаций
на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

8 Ольга Ломовцева, Борис Тхориков, Ольга Герасименко
Внедрение проектного управления в органах власти России: проблемы методологии и результативности

Рассмотрены прикладные аспекты повышения эффективности государственного управления на основе проектного управления, позволяющего решать сложные задачи в условиях жестких ограничений по времени, финансовым и другим ресурсам. На основе анализа пилотной практики реализации проектов в регионах России исследована возможность проектного управления достигать уникальные и измеримые результаты. Сделан вывод о том, что методическими способами реализации проектного управления являются процессный и целевой подходы, обеспечивающие текущую операционную деятельность при внедрении инновационных решений.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

18 Гульнара Аубакирова
Цифровая трансформация экономики Казахстана

Приведены обобщающие результаты внедрения цифровых технологий в различных сферах экономики Казахстана. Анализируются актуальные проблемы на пути внедрения цифровых технологий. Обозначены перспективы цифровизации страны в среднесрочном периоде. Показано, что главной проблемой повышения цифровой конкурентоспособности Казахстана является отставание корпоративного сектора в области цифровых внедрений.

27 Валерий Смирнов, Алена Мулендеева
Перспективный миропорядок экспортеров углеводородов: страновой кластерный анализ

Проведен страновой кластерный анализ по экспорту углеводородов, выявлены страны с относительной согласованностью по месту и важности объемов экспорта, наименее восприимчивые к мировым колебаниям цен на углеводороды, а также определены перспективные кластеры. На основе сводного странового кластерного анализа определены базисные и дополняющие страны перспективного миропорядка экспортеров углеводородов.

РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

40 Владимир Климанов, Вардан Варданян
Отражение международных экономических санкций в стратегиях социально-экономического развития субъектов Российской Федерации

Целью исследования является определение уровня учета международных экономических санкции в стратегиях социально-экономического развития Российской Федерации. Задачи исследования включают анализ региональной нормативно-правовой базы на предмет установления дополнительных требований к составу и содержанию региональных стратегий социально-экономического развития, анализ соответствующих дополнительных требований, а также анализ стратегий на предмет учета экономических санкций. Сделаны выводы об актуальности региональных стратегий в части учета экономических санкций.

51 Гумар Батов
Информационные и цифровые технологии в системе управления знаниями региона

Раскрывается роль региональных систем генерирования, обмена и использования инноваций и новых знаний. Обосновано, что в долгосрочной перспективе развитие регионов будет определяться их способностью создавать новые знания и эффективно ими управлять. Предложена модель управления знаниями с использованием информационных и цифровых технологий.

59 Никита Попадюк
Управление межрегиональной конкуренцией: новый уровень «прочтения»

Рассматривается потенциальная и актуальная субъектность органа управления региона, а также его способность в реализации межрегиональной конкуренции за ресурсы. Утверждается, что структуризация отношений экономико-географического положения при их развертывании становится инструментами межрегиональной конкуренции.

68 Абрар Ярлыкапов, Зара Воитлева

Возможности развития сельского хозяйства региона: учет агроклиматического потенциала

Осуществлен сравнительный анализ показателей эффективности сельхозпроизводства в различных регионах страны, а также их зависимости от агроклиматического потенциала региона. Рассмотрена специфика распределения инвестиций в основной капитал сельского хозяйства по регионам России. Сделан вывод о целесообразности преимущественного инвестирования в аграрную экономику регионов с высоким агроклиматическим потенциалом, и развития сельскохозяйственного производства в этих регионах.

78 Ольга Барашкова

Сравнительный анализ экономического развития регионов: от теоретических дискуссий к управлению региональным развитием

На базе воспроизводственного подхода разработана система критериев сравнительного анализа экономического развития регионов. Выделены основные параметры сравнительного исследования регионов, применяемые для многомерной характеристики развития региональных подсистем национальной экономики. Определены причины неравномерности пространственного развития национальной экономики. Сформулированы рекомендации по реформированию управления социально-экономическим развитием регионов, включающие как меры в области коррекции экономической политики, так и институциональные изменения.

92 Расул Мусаев, Ирина Урумова

Оценка результативности реализации инвестиционных стратегий в субъектах Северо-Кавказского федерального округа на основе системы сбалансированных показателей

Проведен анализ результативности реализации принятых в Северо-Кавказском федеральном округе инвестиционных стратегий. В качестве инструмента оценки предложен метод системы сбалансированных показателей. Показана высокая степень неоднородности инвестиционных процессов в различных федеральных округах.

ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

98 Анатолий Шутьков, Михаил Дудин, Николай Лясников

Парадигма управления агропромышленным производством в условиях глобализации экономики

Исследованы межорганизационные отношения, возникающие в процессе совершенствования подходов к модернизации систем управления агропромышленным производством. Использован расширенный аналитико-прогностический инструментарий, который позволил содержательно оценить состояние управления агропромышленным производством и определить необходимые направления реформ.

ИНВЕСТИЦИИ И ИННОВАЦИИ

108 Юрий Емельянов, Ашот Хачатурян

Инновации как ключевой элемент устойчивого развития народного хозяйства

Показано, что российская экономика обладает определенным потенциалом ускорения экономического роста в первую очередь на основе накопленных финансовых ресурсов и более эффективного использования научно-технического, интеллектуального, кадрового и природного потенциала. По мнению авторов, новый экономический тренд мирового развития ориентирован на инновационную парадигму, а состояние инновационной сферы является ключевым фактором обеспечения устойчивого развития.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

120 Вячеслав Позняков

Управление проектами, программами, портфелями: реальная ценность и стандарты

Рассматривается актуальная проблема применения современных методов управления проектами, программами, портфелями (УППП), связанная с сохранением большого числа неуспешных проектов и программ. Предлагаются основанные на международном и национальном опыте пути улучшения ситуации, включающие создание и широкое использование систем баз данных положительного и негативного опыта УППП. Вводятся понятия ценности, стандартов УППП и способов их определения, а также предлагается расширение системы основных процессов УППП, рекомендуемых большинством современных стандартов в данной области.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

130 Людмила Горшкова, Вера Поплавская

Циклический подход к превентивному управлению

В развитие работ авторов, посвященных вопросам управленческих инноваций, в статье излагаются основы циклического подхода к превентивному управлению крупными промышленными предприятиями. Выделяются четыре фазы проявления неблагополучия организации: предкризисное состояние, начальный, скрытый и явный кризис. Для каждой фазы рассматриваются основные признаки и корректирующие действия, составляющие сущность опережающего управления в условиях нестабильной внешней среды.

ПРЕДПРИЯТИЕ

136 Оксана Сморгцова

Определение стоимости несоответствия на предприятии

Излагается общий вид процедуры оценки стоимости несоответствия и возможных причин, по которым данная оценка откладывается на предприятии. Отмечается важность соблюдения технологий и документирование процессов при проведении анализа возникновения и предупреждении несоответствий. При этом, по мнению автора, ключевыми моментами выступают заинтересованность руководителей предприятия в результатах создания системы оценки затрат, укрепление службы качества, а также обучение персонала и мотивация предупреждения несоответствий.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Управление проектами, программами, портфелями: реальная ценность и стандарты

Об авторе



Вячеслав Позняков

*доктор технических наук, профессор, вице-президент
Российской Ассоциации управления проектами СОВНЕТ*

Российская Ассоциация управления проектами СОВНЕТ
115419, Москва, Ленинский проспект, 4
vpozniakov@gmail.com

Ключевые слова

управление проектами, базы данных по выполненным проектам,
стандарты управления проектами, основные процессы управления
проектами

Основные тезисы

- Учет национальных особенностей УППП представляется серьезным фактором обеспечения успешности проектов.
- Вопрос о реальной ценности УППП с большой степенью правомерности может трансформироваться и исследоваться как вопрос о состоянии и реальной ценности современных стандартов УППП и, в частности, методов, применяемых в УПП, требований к соответствующим компетенциям менеджеров.
- Определение реальной ситуации с наличием необходимых и, главное, недостающих компетентностей, а также принятие соответствующих решений становятся в настоящее время одной из важнейших функций менеджеров проектов, программ, портфелей.

В настоящее время управление проектами, программами и портфелями (УППП) успешно используется и получает все большее распространение в России и за рубежом, и этому есть много ярких свидетельств. Как следствие заметных успехов, во многих

публикациях и выступлениях утверждается правомерность и высокая эффективность применения УППП ко всем видам проектов, программ, портфелей, звучат призывы к широкому внедрению УППП во всех сферах деятельности и в любых условиях. В то же

время результаты УППП не везде и не всегда положительны. По данным ряда зарубежных исследований, доля неуспешных проектов, по крайней мере, в нескольких современных отраслях, составляет от 50 до 90 процентов. Опыт показывает, что в других отраслях ситуация ненамного лучше.

Отечественной статистики по данной теме нет, но можно предполагать, что в России количество провальных проектов еще больше. Это обстоятельство, а также сопутствующие экономические и другие потери, вызывают у участников проектов определенное разочарование и сомнения в возможностях УППП, что отрицательно сказывается на его развитии и успешном использовании.

Данная проблема представляется актуальной для национальной экономики, учитывая масштабы осуществляемых в стране проектов (порядка 20 % ВВП) и возрастающее внимание руководства страны на всех уровнях к широкому внедрению УППП в управление различными секторами народного хозяйства («Основные направления деятельности Правительства РФ на период до 2018 года», создание в конце 2016 г. департамента проектной деятельности Аппарата Правительства Российской Федерации и т. д.).

В статье рассматривается сформулированная проблема, предлагаются некоторые возможные пути ее решения, в том числе с учетом международного и национального опыта.

I. Некоторые положительные результаты использования УППП

В настоящее время УППП успешно используется и получает все большее распространение в России и за рубежом. В России методы УППП в той или иной мере используются практически во всех отраслях народного хозяйства и на всех уровнях управления, на предприятиях различных форм собственности. Во многих случаях применение методов УППП является основой успеха проекта, и этому есть много ярких свидетельств. Например, в России это достижения Нижегородской инжиниринговой компании АО «НИАЭП» в разработке и практическом использовании методологии Multi-D — комплексной системы управления процессом сооружения сложных инженерных конструкций, в частности, атомных электростанций.

Эта система является основой корпоративной системы УППП. Она позволила, например, в сложных условиях сооружения последних блоков Ростовской АЭС выполнить проект на уровне мировых стандартов и существенно сократить сроки и стоимость проекта. Впечатляющими являются успехи Сбербанка в области УППП, получившие международное признание в виде первых мест на международных конкурсах в области УППП. Заслуживают внимания и широкого распространения достижения отечественных организаций, прошедших оценку уровня зрелости УППП по системе DELTA Международной Ассоциации управления проектами IPMA (объединяет 70 национальных ассоциаций управления проектами), результаты проектов и программ, победивших на национальных конкурсах «Лучший проект года». Последние проводятся Российской ассоциацией управления проектами COVNET и приобретают все большую популярность. Проектные методы активно внедряются в деятельность организаций государственного сектора. Об этом свидетельствуют директивные документы, например, «Основные направления деятельности Правительства РФ на период до 2018 года», увеличивающееся число проектных подразделений в органах государственного управления федерального, регионального, муниципального уровня, создание в конце 2016 г. департамента проектной деятельности Аппарата Правительства Российской Федерации [1] и др. Это, в частности, иллюстрируют результаты конкурсов «Проектный Олимп», проводимых в 5-й раз Аналитическим центром при Правительстве РФ, а в 2018 году совместно с Российской ассоциацией управления проектами COVNET (член IPMA).

Сейчас в России, несмотря на известные трудности, в организациях разных форм собственности и на различных уровнях управления увеличивается количество планируемых и осуществляемых проектов и программ, самых разнообразных и часто весьма амбициозных. Так, руководство страны работало и осуществляет ряд программ по выходу из современного сложного экономического положения. Среди них:

- финансирование инфраструктурных проектов из Фонда национального благосостояния (ФНБ);
- импортозамещение;
- развитие экспортных производств;
- реструктуризация экономики;

- крупные инфраструктурные проекты: БАМ, Дальний Восток, Крымский мост и др.;
- развитие малого и среднего бизнеса.

Кризис и стремление выйти из него порождают в частном секторе, в малом и среднем бизнесе большое количество идей и вытекающих из них проектов самого разнообразного содержания и масштаба. Как следствие заметных успехов использования методов УППП, во многих публикациях и выступлениях утверждается правомерность и эффективность применения УППП ко всем видам проектов, программ, портфелей; звучат призывы к широкому внедрению УППП — или как часто формулируют проектные методы управления — в проекты, программы, портфели во всех сферах деятельности и в любых условиях.

II. Большое количество неуспешных проектов, ценность УППП

В то же время результаты УППП не везде и не всегда положительны. Например, по оценкам The Standish Group, в 2013 году во всем мире на проекты разработки и внедрения программных продуктов было потрачено \$750 млрд [2]. Из них число бесспорно успешных проектов составляет 38 %, а остальные проекты относят к числу полностью провальных (16 %) или спорных, например, по достижению целей (46 %). Опыт показывает, что в других отраслях ситуация ненамного лучше. Так, по данным исследования основателя японской ассоциации управления проектами профессора Хироши Танака, основанного на анализе японского и международного опыта управления проектами в течение последних 50 лет, 90 % инфраструктурных проектов проваливаются [3].

Отечественной статистики по данной теме нет, но можно предполагать, что в России количество спорных и явно провальных проектов еще больше. При этом участники проектов, как правило, утверждают, что использовались современные, проверенные методы УППП.

Последнее обстоятельство, а также сопутствующие экономические и другие потери вызывают у участников проектов определенное разочарование и сомнения в возможностях УППП, что отрицательно сказывается на его развитии и успешном использовании. Поэтому имеющиеся успехи применения УППП и предполагаемое увеличение в стране числа самых разнообразных проектов ставят вопрос об анализе

сложившейся ситуации, о реальной ценности УППП и его наиболее целесообразной роли в конкретных условиях применения, особенно в современных национальных условиях, о его дальнейшем развитии.

Под реальной ценностью УППП в первом приближении будем понимать, например, вероятность достижения поставленных целей, измеряемую статистическими или субъективными, экспертными методами. Естественно, данное определение — не единственно возможное и далеко от универсального. Его плюсы — сравнительная простота, связанная с возможностью применения статистических методов при достаточно больших объемах статистических данных возможность привлечения экспертов и приемлемость для цели статьи-анализа причин значительного числа полностью или частично неудачных проектов. Как видно в нашем случае полезность УППП, по крайней мере в ряде сфер деятельности, можно оценить как величину порядка 50 %, а некоторых в 10 %, где 100 % — это полезность при 100 % успешных проектов. Естественно, что для различных сфер деятельности ценность УППП разная и зависит от многих факторов, например, от национальных условий.

Так среди значимых характеристик современных российских национальных условий отметим следующие:

- не всегда устойчивое функционирование экономики;
- определенный уровень коррумпированности;
- политические риски;
- недостаточная инвестиционная активность;
- зависимость от нефтяного рынка;
- недостаточная развитость кредитно-финансовой и банковской систем, сдерживающая оборот инвестиций и капиталов;
- отсутствие надежной системы обеспечения гарантий и льгот для инвесторов, в том числе иностранных;
- не всегда благоприятные экономические, правовые, организационные и другие необходимые условия для развития малого и среднего бизнеса;
- ряд других.

Учет национальных особенностей УППП представляется серьезным фактором обеспечения успешности проектов. Тем более что в страну постоянно и часто с чисто коммерческими целями приходят новые методы и подходы УППП, разработанные в других странах, с другими внешними



и внутренними условиями. Пропагандисты этих новинок часто не озабочены обоснованием эффективности применения их предложений в конкретных национальных условиях.

В целом понятие ценности УППП требует дальнейшего развития и среди перспективных возможных направлений можно отметить подходы, аналогичные используемым в управлении рисками, оценке эффективности проектов, оценке информации и т. д.

Анализ ситуации с УППП и, в частности, причин неуспешных проектов лучше всего осуществить путем анализа таких проектов. Многие организации, особенно крупные, создают базы причин неуспеха осуществленных проектов и учитывают их в дальнейшей проектной деятельности. К сожалению, открытых публикаций по данной теме, например, подобных монографии [4], мало. Можно отметить еще информацию, имеющую довольно общий характер. Так в 1992 году в связи с низкой эффективностью финансируемых проектов Всемирный банк проанализировал свои проекты за предыдущие 20 лет, и подобные исследования по аналогичным же причинам провели и другие организации развития, отдельные компании.

Анализ вскрыл несколько основных проблем, препятствующих успеху. Среди них:

- нечеткие целеполагание, планирование необходимых действий, критериев оценки успеха проекта;
- нечеткая формулировка обязанностей и ответственности руководителей, участников проектов при большом количестве неуправляемых ими факторов;
- недостаточное внимание к рискам, необходимым предпосылкам;
- нежелание руководителей проектов отвечать за влияние факторов, которыми они не в состоянии управлять;
- внешний мониторинг рассматривался руководителями проектов как нежелательный.

Из современных исследований приведем информацию из упомянутой работы профессора Хироши Танака [3]. Согласно ей, «формула неудачи» проекта (80~90 % вероятности) включает следующие составляющие:

- не определен спонсор в компании;
- не определен владелец проекта;
- отсутствует критическое мышление;

- несоответствие процессов управления проектами;

- не было выполнено предпроектное планирование.

Очевидно, что приведенные причины неудач проектов носят весьма общий характер и не включают многие важные особенности выполнения конкретных проектов. Последнее может быть преодолено путем создания — наряду с базами положительного опыта — баз причин неуспеха проектов конкретных организаций в конкретных проектных условиях, с перспективой создания в дальнейшем соответствующих иерархических национальных баз (например, федерального — регионального — муниципального, отраслевого — корпоративного уровня) с организацией доступа к ним заинтересованных на приемлемых условиях. Во Всемирном банке и многих других организациях созданные базы данных положительного и негативного опыта уже длительное время активно используются при разработке и реализации новых собственных проектов и проектов клиентов и партнеров.

Одной из основных трудностей для серьезных, масштабируемых исследований причин неуспеха проектов, особенно в национальных условиях, является та, что доступ к необходимой информации весьма затруднен, например, ввиду того, что такая информация часто является коммерческой тайной. Вместе с тем задача создания сформулированной выше иерархической системы баз положительного и отрицательного опыта осуществления проектов в национальных условиях, а также организации доступа к ним для заинтересованных сторон представляется реальной и содержащей потенциал большого экономического эффекта в масштабах страны, отдельных отраслей и предприятий. Как отмечалась ранее, целый ряд организаций, в том числе национальных, создали и активно используют такие базы. Однако опыт показывает, что содержащаяся в них информация, как правило, носит закрытый характер. Поэтому можно считать актуальной разработку на государственном уровне программы создания и широкого использования таких баз. Их использование должно стать таким же неперенным элементом культуры управления, как, например, определение экономических, социальных и других показателей осуществляемых проектов и программ в секторах народного

хозяйства. В заключение данного раздела отметим, что не следует полностью отождествлять использование рассматриваемых баз с управлением рисками. Не вдаваясь в подробности, отметим, что при очевидной связи с управлением рисками данные базы имеют более широкий характер по содержанию и применению. Очевидно, что более подробное изложение различных аспектов темы создания и эффективного использования баз положительного и отрицательного опыта УППП требует отдельного рассмотрения и соответствующих исследований.

Отметим также, что несмотря на отмеченные выше трудности с анализом причин неуспеха многих проектов, относительно отечественной проектной практики одна из причин представляется очевидной. Судя по часто публикуемым в последнее время на государственном уровне сообщениям о резонансных провалах в различных крупных проектах и программах, например, в аэрокосмической области, одной из системных причин является недостаточная компетентность исполнителей различных уровней. Нетрудно предположить, что в других случаях, где информация о результатах УППП является закрытой, одной из основных причин неуспеха также является недостаток компетентности участников УППП.

III. Ценность стандартов УППП

В связи с отмеченными трудностями прямого анализа причин неуспеха многих современных проектов, программ и портфелей представляется перспективным осуществление предполагаемого анализа через анализ существующих стандартов УППП.

Существует множество определений понятия УППП, например, как совокупности процессов управления применительно к проектам, программам, портфелям [5] и т.д. Не вдаваясь в анализ существующих определений УППП, для целей данного исследования отметим следующее. Хорошо известно, что проекты осуществлялись людьми столько, сколько существует человечество. Следовательно, столько же существуют более или менее формализованные общие подходы и методы управления проектами. К настоящему времени эти методы претерпели большие изменения. Возникли различные школы и методологии, предлагающие свои подходы для практического использования и подготовки специалистов. Накопленный практический опыт и различные методологические подходы нашли

концентрированное выражение в современных стандартах УППП, разработанных международными, национальными организациями или отдельными корпорациями. Именно эти стандарты являются основой для практического УППП, используются в подготовке специалистов. По состоянию стандартов и их использованию в организациях судят о степени зрелости последних в области УППП, например, при помощи «Моделей зрелости». Стандарты используются в качестве основы различных систем сертификации специалистов и организаций в области УППП, например, в системе IPMA «DELTA». Поэтому с большой степенью уверенности можно утверждать, что со стандартами с высокой степенью корреляции связаны положительные и негативные стороны существующего положения в УППП, и в частности, реальная ценность УППП.

Таким образом, вопрос о реальной ценности УППП с большой степенью правомерности может трансформироваться и исследоваться как вопрос о состоянии и реальной ценности современных стандартов УППП и, в частности, методов, применяемых в УПП, требований к соответствующим компетенциям менеджеров. Естественно, что детальное исследование степени правомерности предлагаемой трансформации представляет самостоятельный интерес.

Рассмотрим кратко состояние с современными стандартами УППП применительно к целям статьи.

Среди стандартов УППП можно выделить две основные группы. Первая — это так называемые рамочные стандарты, предлагаемые для всех субъектов управления (менеджеры, участники команд проектов, программ, портфелей и др.) и объектов управления (проекты, программы, портфели и др.). Такие стандарты предлагаются различными профессиональными объединениями в области УППП. Примерами стандартов, получивших широкое международное признание и распространение, являются ISO 10006 [5], PMBoK Guide [6], ICB IPMA Competence Baseline [7], P2M [8], PRINCE2 [9] и др.

Другой группой стандартов являются различные национальные, отраслевые и корпоративные стандарты.

Как видно, только рамочных стандартов имеется большое количество.

Различные рамочные международные и национальные стандарты используют разные способы стандартизации процессов,



понятий, терминологии УППП, что связано с разной культурой УППП и разной внешней и внутренней средой проектов, программ, портфелей в разных странах. Эти стандарты, как правило, содержат самые общие требования к компетентности менеджеров, терминологию, методы и описания основных функций и процессов УППП, таких как управление:

- предметной областью;
- временными параметрами;
- стоимостью и финансами;
- кадрами;
- качеством;
- рисками;
- закупками и контрактами;
- коммуникациями;
- изменениями;
- безопасностью;
- др.

Поэтому эти стандарты претендуют на применимость во всех разновидностях проектов и в разных странах. К сожалению, следует отметить, что имеется очень мало достаточно убедительных обоснований правомерности всеобщей применимости указанных рамочных стандартов или указаний границ их применимости. Как правило, указанные обоснования основаны на мнении уважаемых экспертов или результатах отдельных успешных проектов, осуществленных в конкретных условиях, естественно, более или менее отличающихся от условий других проектов. При этом зачастую практически отсутствует соответствующая научная основа.

В то же время хорошо известно, что, в частности, чем более общий характер носят создаваемые стандарты, тем меньше информации они содержат для применения и принятия решений в конкретных ситуациях. Последнее обстоятельство также говорит о необходимости уделять внимание уточнению реальной ценности, обоснованию границ эффективного применения предлагаемых стандартов, особенно претендующих на широкое и даже всеобщее применение.

Таким образом, рамочные стандарты с одной стороны по определению носят общий характер, основаны на предыдущем опыте, внешних и внутренних условиях осуществления предыдущих проектов и их содержании (предметной области). Поэтому они не могут содержать многих компетенций, важных для успеха управления

конкретным проектом, программой, портфелем, особенно связанных с их уникальностью. Последнее особенно характерно для многих современных инновационных проектов, программ, портфелей.

С другой стороны, рамочные стандарты играют важную роль в создании базы единого методологического, терминологического пространства УППП, в том числе и международного. Они в значительной степени способствуют созданию и развитию общей культуры УППП, в том числе развитию второй группы стандартов — национальных, отраслевых и корпоративных. Последняя группа ставит себе целью учесть национальную, отраслевую, корпоративную специфику, в том числе специфику конкретных проектов, программ, портфелей. К сожалению, и здесь остается актуальной задача убедительного, в том числе и научного, обоснования границ эффективного применения предлагаемых стандартов.

Следует отметить, что УППП — молодая дисциплина, и многие ее разделы еще не получили достаточно серьезного научного обоснования. Наблюдается определенный отрыв от основ общей теории стандартизации и общей теории управления. Несмотря на сближение с разработками ISO, отмеченный отрыв наблюдается, например, в определенном разном в терминологии УППП, используемой различными стандартами и организациями.

В отношении двух рассмотренных выше групп стандартов очевиден хорошо известный специалистам вывод. Обе группы стандартов должны рассматриваться, применяться и развиваться как единое целое, включая цель возможного объединения различных методологий. И это тоже одна из серьезных задач развития дисциплины УППП и ее стандартной части.

Возвращаясь к ситуации с большим количеством неудач в проектной деятельности, отметим, что, конечно, часть неудач вызвана просто незнанием или неквалифицированным использованием зарекомендовавших себя во многих случаях современных методов УППП, в том числе и отраженных в стандартах, или просто нежеланием или нецелесообразностью — по разным причинам — их использовать. Например, как отмечают некоторые исследователи, известны случаи, когда участники заранее планируют провал проекта [3]. Велика роль и объективных причин, связанных, например, с воздействием на проект

внешних, неконтролируемых участниками УППП факторов, таких как экономические и политические кризисы, природные катаклизмы и т. д.

В то же время другая часть неудач проектов даже при использовании самых современных стандартов и методов УППП связана с состоянием разработанности и природой стандартов и методов УППП, — например, с тем, что они основаны на прошлом опыте. Последнее часто во многом определяет их реальную ценность для участников УППП.

Переходя к рассмотрению вопроса о ценности стандартов УППП, выберем для дальнейшего использования определение ценности стандартов. Исходя из общих формулировок понятия ценности, остановимся на следующем определении.

Под ценностью стандартов УППП для конкретного участника УППП (специалиста, организации) будем понимать способность стандартов УППП удовлетворять, насколько это возможно для стандартов, потребность участника в необходимых ему компетенциях (знании, опыте, умениях) для исполнения определенной роли в конкретном проекте, программе, портфеле. Как видно, здесь выбрано несколько другое определение ценности, чем рассмотренное выше понятие ценности для самого УППП. Одна из причин состоит в том, что понятие УППП по своему содержанию шире понятия стандартов УППП.

Тема подробного обоснования выбора понятия ценности стандартов УППП и близких понятий является весьма обширной и выходит за рамки данной работы. Например, здесь не рассматриваются такие понятия, как потребительная ценность, полезность и др. В то же время выбранное определение представляется наиболее подходящим для цели статьи-анализа возможных причин значительного числа неуспешных проектов, программ, портфелей, роли и реальной ценности в данной ситуации стандартов УППП и, соответственно, самого УППП.

Отметим только, что общим для различных возможных определений ценности стандартов, видимо, будет их субъективный и ситуационный характер, зависящий от конкретных потребностей участника и от конкретной ситуации проекта, программы, портфеля.

Действительно, при выбранной формулировке ценности стандартов УППП зависит от ряда факторов. Среди них:

- имеющаяся личная компетентность специалиста (опыт, знания, умения, др.) и корпоративная компетентность (развитая система стандартов, проектный офис и др.);
- роли участников (заказчики, инвесторы, подрядчики, власти, другие заинтересованные стороны);
- уровень управления (стратегическое, оперативное);
- срочность использования недостающих компетенций;
- перспективы повторного использования недостающих компетенций;
- сложность проекта, программы, портфеля.

При данном подходе для определения ценности стандартов для конкретных проектов, программ, портфелей можно использовать как качественные, так и количественные оценки. Для последних, например, в виде линейной свертки с коэффициентами веса факторов и их числовыми значениями для конкретных проектов, программ, портфелей. Однако в обоих случаях потребуются экспертные оценки для коэффициентов веса факторов и их числовых значений для конкретных проектов, программ, портфелей.

Отметим, что, как видно из определения, предлагается отличать уже имеющиеся у участника УППП компетенции и те, которых ему не хватает для успешного выполнения его роли в проекте, программе, портфеле.

Можно выделить следующие основные ситуации с наличием необходимых и недостающих компетенций:

1. Имеющиеся компетенции полностью достаточны для УППП. Однако данная ситуация встречается редко. Практически на всех уровнях управления и фазах жизненного цикла возникает недостаток компетенций. Это связано как с большей или меньшей уникальностью почти всех проектов, программ и портфелей, так и с особенностями и динамичностью их внешнего и внутреннего окружения. Например, уволился ведущий специалист по анализу целевого рынка, конкуренты внезапно вышли на рынок с новым продуктом — и компании трудно сформулировать стратегию и цели программы совершенствования своей продукции, изменения планов производства. Подобные ситуации, к сожалению, приводят к довольно быстрому устареванию стандартов, компетенций, которые по определению основаны на имевшихся ранее компетенциях, на предыдущем



опыте. Обычно устаревание происходит тем быстрее, чем больше стандарты и компетенции основаны на конкретном опыте прошлых лет.

2. Имеющиеся компетенции достаточны, но их использование нецелесообразно по организационным, экономическим или другим причинам. Например, все специалисты заняты в более важных проектах, программах, портфелях

3. Имеющиеся компетенции на разных уровнях управления недостаточны, но имеются у других независимых организаций.

4. Ввиду большой степени инновационности проекта необходимые компетенции отсутствуют в принципе.

Ввиду усиливающегося инновационного характера многих современных проектов, программ, портфелей для большинства случаев УППП характерны три последние ситуации. В этих трех ситуациях, как правило, организации вынуждены искать и привлекать на договорной основе других — независимых от них — специалистов или другие организации. Это специалисты или организации, способные передать персоналу организации заказчика необходимые знания или помочь провести необходимые изменения в системе управления, в производственных процессах. В других случаях они способны самостоятельно провести, возможно, в качестве штатного работника или подразделения, необходимые работы с использованием отсутствующих у организации заказчика компетенций, в том числе работы по получению принципиально новых недостающих компетенций.

IV. Функция и процесс управления недостающими компетенциями и ресурсами

Определение реальной ситуации с наличием необходимых и, главное, недостающих компетенций, а также недостающих ресурсов, и принятие соответствующих решений становится в настоящее время одной из важнейших функций менеджеров проектов, программ, портфелей. Особую важность эта функция приобретает для менеджеров высшего, стратегического уровня.

Эту функцию можно сформулировать как «*функцию управления недостающими компетенциями и ресурсами*». Она состоит в выявлении недостающих компетенций и ресурсов на всех фазах жизненного цикла и уровнях УППП и организации устранения их недостатка.

Соответствующие функция и процесс «*управление недостающими компетенциями и ресурсами*», состоящие в выявлении недостающих компетенций и ресурсов на всех фазах жизненного цикла и уровнях УППП и организации устранения их недостатка, могут быть добавлены к списку основных функций и процессов УППП, перечисленных выше при описании рамочных стандартов. К сожалению, в настоящее время эти функция и процесс в явном виде в стандартах УППП отсутствуют.

Отметим основные аргументы в пользу введения новой функции и процесса. Их добавление в рамочных и других стандартах расширяет сферу применимости последних и во многого увеличивает обоснованность претензий, особенно рамочных стандартов, на правомерность широкого применения во многих разновидностях проектов, программ, портфелей и разных странах. Увеличение обоснованности происходит в связи с тем, что увеличивается возможность всей рассмотренной выше совокупности стандартов обеспечивать более полный набор необходимых для УППП компетенций и ресурсов с учетом конкретных потребностей участников УППП и особенностей конкретных проектов, программ, портфелей.

Тем самым увеличивается полнота возможностей стандартов применительно к многообразию проектов, программ и портфелей и, следовательно, реальная ценность стандартов УППП, и соответственно УППП, так как создается возможность уменьшения числа неуспешных проектов.

Очевидно, что выполнение данной функции и процесса в определенной мере осуществлялось участниками УППП, особенно практиками, и ранее. Например, в связи с необходимостью привлечения в порядке подряда различных специализированных организаций, при плановой подготовке кадров, подготовке работ и т. п. В то же время значение и роль этих функции и процесса оставались в тени, и они явно не выделялись в качестве важных функций и процессов УППП. Но опыт показывает, что в настоящее время во многих случаях, особенно в инновационных проектах, программах, портфелях, неудачи проектов связаны именно с неэффективным выполнением этих функций и процесса. Действительно, разнообразные причины неудач проектов, программ, портфелей, как правило, связаны с некомпетентным выполнением приведенных выше основных функций и процессов.

в основе чего лежит неэффективное выполнение функции и процесса «управления недостающими компетентностями и ресурсами».

В качестве дополнительного аргумента можно привести тот факт, что по влиянию на весь процесс УППП функция и процесс управления недостающими компетентностями и ресурсами весьма близки к такому основополагающему процессу, как определение цели проекта, программы, портфеля. Действительно, так же как определение цели проекта, программы, портфеля на их ранних фазах во многом определяет затем содержание других функций управления, такое же значительное влияние оказывает на ранних и последующих фазах управление недостающими компетентностями и ресурсами.

Поэтому представляется, что отношение к рассматриваемым функции и процессу как к второстепенным, недостойным включения в стандарты УППП, не соответствует современному характеру большинства проектов, программ и портфелей. Данные функция и процесс должны быть включены в состав основных функций и процессов УППП, рекомендуемых стандартами УППП как функция и процесс «управления недостающими компетентностями и ресурсами».

Важное значение этот вопрос приобретает в смысле подготовки и сертификации специалистов УППП.

Как отмечалось ранее, УППП является молодой дисциплиной. Естественно, функция и процесс «управления недостающими компетентностями и ресурсами» требуют четкого оформления своего места и роли среди остальных функций и процессов УППП, связи с ними, а также путей развития собственных методов. Более подробное исследование данных вопросов — тема отдельного рассмотрения.

Принципиальная схема выполнения функции и процесса «управления недостающими компетентностями и ресурсами» может состоять в следующем. На фазе концепции уже при выборе и обосновании целей должны определяться необходимые и недостающие компетенции участников УППП и ресурсы. Наибольшую роль данные функция и процесс должны играть на ранних фазах проектов, программ, портфелей в вопросах управления их стоимостью, при определении стоимости сложных контрактов на услуги привлекаемых сторонних организаций. Дальнейшая разработка проекта, программы, портфеля, в частности,

выполнение перечисленных выше основных функций и процессов УППП на последующих фазах жизненного цикла должно начинаться с уточнения необходимых и недостающих компетенций, других ресурсов и их обеспечения.

Представляется неправильным в современных условиях рассматривать эти функцию и процесс лишь как входящие в содержание, например, отмеченных ранее в составе стандартов функций управления стоимостью и финансами, кадрами, поставками и контрактами. Инновационный характер многих современных проектов, их сложность и масштабность делают эти функцию и процесс ключевыми, заслуживающими самостоятельного места и методологии в управлении проектами. Неубедительное выполнение данных функции и процесса, особенно на ранних фазах и при управлении изменениями с использованием методологии Agile и других подходов, а также баз данных в конкретной организации и отрасли, должно рассматриваться как высокоопасный риск. Отметим еще раз большую роль, которую может сыграть широкое создание и активное использование в отдельных организациях и отраслях баз данных по положительному, и особенно, в настоящее время, по отрицательному опыту УППП. На их основе могут создаваться и функционировать эффективные корпоративные и отраслевые стандарты, разрабатываться и реализовываться проекты, программы, портфели, осуществляться подготовка кадров.

Отметим, что возможно в условиях конкретной организации выполнение функции и процесса «управления недостающими компетентностями и ресурсами», как и остальных процессов УППП, может потребовать создания определенной системы УППП, включая разработку корпоративных стандартов, создание специализированных подразделений типа проектного офиса, баз данных по положительному и негативному опыту УППП и т. д.

Создание последних требует значительных усилий и затрат. Поэтому в конкретных случаях необходимо учитывать организационный, экономический (стоимость, срочность, возможность повторного использования) и другие аспекты целесообразности создания сложных систем УППП, особенно в малых и средних организациях. Данное обстоятельство еще раз подчеркивает актуальность создания сформулированной



ранее иерархической системы баз опыта проектов с организацией доступа к ней заинтересованных сторон.

Отметим, что ведущую роль в профессиональном выполнении сформулированных выше функции и процессе УППП в организациях, а также в развитии их методов должны сыграть подразделения, связанные с УППП (проектные офисы и др.), а также независимые консультационные компании УППП, специализирующиеся на обслуживании одной или нескольких отраслей народного хозяйства, профессиональные объединения специалистов УППП и т. п.

V. Выводы

1. Профессиональное использование современных методов УППП во многих случаях заметно повышает его эффективность и позволяет достичь высоких результатов.

2. Вместе с тем существующие методы в целом требуют дальнейшего развития

и приспособления к современным условиям. Об этом свидетельствует большое количество неудачных проектов, особенно в инновационных отраслях (по данным ряда исследований, от 50 до 90 процентов). Одним из путей исправления сложившейся ситуации может стать создание иерархических систем баз данных опыта проектов (например, федерального — регионального — муниципального, отраслевого — корпоративного уровня) с организацией доступа к ним на приемлемых для заинтересованных сторон условиях.

3. Целесообразно некоторое методологическое развитие УППП. В частности, введение понятий ценности УППП и стандартов УППП и развитие методов их определения, а также введение в стандарты УППП новых функции и процесса «управления недостающими компетенциями и ресурсами».

Литература

1. Полтерович В. «Федеральное агентство развития: оно необходимо для разработки и реализации успешных стратегий» // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 3.
2. <http://iosrjournals.org/>.
3. Хироши Танака. Анализ успешного применения управления проектами в экономике / Международная конференция по управлению проектами. Ульяновск, 2018.
4. Peter W. G. Morris. The Anatomy of Major Projects (John Wiley & Sons, 1987).
5. [https://cloud.mail.ru/ISO 10006:2003](https://cloud.mail.ru/ISO_10006:2003) «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов», Госстандарт России, 2004.
6. PMBoK Guide. 5th Edition. Руководство к своду знаний проектами, PMI, 2006.
7. ICB IPMA Competence Baseline, Version 3.0, IPMA, 2006.
8. P2M. Program and Project Management for Innovation of Enterprises, PMCC, 2002.
9. PRINCE2, OGC UK, 2001.

References

1. Polterovich V. "Federal Development Agency: it is needed for development and implementation of successful strategies". Problems of Theory and Practice of Management. 2018. № 3.
2. [http://iosrjournals.org/ document](http://iosrjournals.org/document).
3. Hiroshi Tanaka. Analysis of the successful application of project management in economy / International conference on project management. Ulyanovsk, 2018.
4. Peter W. G. Morris. Anatomy of major projects (John Wiley & Sons, 1987).
5. [https://cloud.mail.ru/ ' ISO 10006: 2003](https://cloud.mail.ru/'_ISO_10006:2003) "Quality management systems. Guidelines for project quality management", Gosstandart of Russia, 2004.
6. PMBoK Guide. 5th edition. Manual to the project body of knowledge, PMI, 2006.
7. ICB IPMA Competence Baseline, Version 3.0, IPMA, 2006.
8. P2M. Program and Project Management for Innovation of Enterprises, PMCC, 2002.
9. PRINCE2, OGC UK, 2001.