

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Заканчивается необычный, сложный, драматичный 2020 год, заставивший нас пересмотреть привычный образ жизни, модели поведения, подходы к организации профессиональной деятельности и ведению бизнеса. Этот год особенно отчетливо показал, как быстро и порой радикально меняется наш мир и как много зависит от скорости и адекватности нашей реакции на эти изменения.

Управление проектами как одна из ключевых дисциплин, отвечающих за эффективность и результативность изменений, просто обязано постоянно обновляться, чтобы соответствовать условиям выполнения современных проектов, когда их техническая и организационная сложность усугубляется высочайшей степенью неопределенности.

В этом номере представлены очень разные статьи, но все они объединены стремлением по-новому взглянуть на методы, инструменты и даже на историю проектного управления, и это как нельзя лучше соответствует текущему моменту — времени пересмотра и переосмысления привычных истин и догм.

Открывает номер статья авторов из Германии С. Кершер и Х. Гюнцеля «Scrum4Consulting: гибкое управление консалтинговыми проектами» в рубрике «Теория и методология». Современный управленческий консалтинг характеризуется стремлением заказчика постоянно присутствовать в проекте и активно влиять на его ход. Ему нужна прозрачность, возможность раннего тестирования результатов, уточнения и изменения своих требований. Авторы также обращают внимание на то, что возрастающие потребности организаций в цифровой трансформации сближают проекты управленческого консалтинга с IT-проектами. Все это позволяет сделать вывод о возможности и необходимости для специалистов в области управленческого консалтинга изменить свои традиционные методы и научиться использовать более гибкие и адаптируемые подходы к управлению проектами. Проанализировав около десятка классических, бережливых и гибких подходов, авторы, как из конструктора, «собрали» свой

метод, отвечающий новым способам мышления, ролям и процессам в консалтинге. Следует отметить, что различные элементы гибких подходов используются в консалтинговых проектах довольно часто, но делается это, как правило, интуитивно, спонтанно и фрагментарно. Метод же, предлагаемый авторами статьи, позволяет по-новому взглянуть на процесс консалтинга в целом, встроить в него элементы гибкости продуманно и технологично.

Вторая статья рубрики «Теория и методология» имеет говорящее название — «Мифы в управлении проектами в России». Ее автор С.И. Неизвестный обращается к некоторым устоявшимся в нашем профессиональном сообществе взглядам на способы формирования компетентности проектных менеджеров. Многие из этих подходов, по мнению автора, не соответствуют обретению менеджерами проектов компетенций, важных для завтрашнего дня. Происходит это в числе прочего и потому, что в условиях глобальной тенденции к утилитарному рационализму немногие готовы вкладываться в отложенные результаты. Проблема состоит еще и в том, что слепое следование ложно понятым «формулам менеджмента» не только не способствует повышению качества управления, но и часто приносит вред, причем относится это не только к классике проектного управления, такой как РМВОК и признанные стандарты. В качестве примеров подобных искажений автор упоминает и относительно новые для проектного управления идеи — методы сценарного менеджмента и инструменты цифровизации, которые часто используются менеджерами как способ уклонения от персональной ответственности.

Тема цифровых инструментов в управлении проектами всегда была актуальной, но возможная роль этих инструментов в современных проектах, кажется, недостаточно осознана профессиональным сообществом. Хороший пример эволюции методов проектного управления в русле тенденций цифровизации можно найти в статье С.В. Бовтеева, С.В. Колесникова, П.А. Шерстобитовой «Календарно-сетевое планирование строительства

на основе 4D-моделей», опубликованной в рубрике «Опыт и практика». Совмещение в единой цифровой модели представлений о том, какой объект должен быть построен, и о том, как это необходимо сделать, дает заметные преимущества в организации процесса строительства. Приведенные в статье примеры весьма красноречивы: выявление ошибок проектирования, сокращение времени выполнения работ и т.д. Однако решения, которые делают возможными такие достижения, принимаются не цифровыми инструментами, а людьми. 4D-модель может показать области потенциальной опасности и повышенного риска для персонала, но своевременно учитывать особенности ведения работ и заранее предпринимать действия по предотвращению несчастных случаев — это ответственность менеджеров.

Продолжает номер рубрика «Новые идеи». В ней представлены две темы, значимость которых в условиях постоянных изменений невозможно переоценить, — управление знаниями и корпоративная культура.

Наш постоянный автор из Великобритании Д. Далчер в статье «Не ограничиваться разумом создателя: приключения в процессе создания знаний» анализирует логику развития проекта от первоначального возникновения идеи до фактического создания бизнес-ценности. Он отмечает, что трудно рассчитывать на успех без постоянного взаимодействия с автором идеи на протяжении всего проекта для лучшего понимания, какое намерение было заложено им в том или ином изменении или нововведении. Однако сегодня все больше людей стремятся примерить на себя новую роль создателя знаний, а новые технологии дают им технические возможности сделать это. Роль творца перестает быть делом ограниченного круга людей, а приобретение знаний становится растянутым во времени процессом социального взаимодействия. Соответственно, мы должны находить новые способы взаимодействия с представителями творческих сообществ и внедрять новые формы для значимого и плодотворного совместного созидания. Именно такой подход,

по мнению автора, должен стать альтернативой знакомому нам всем соблазну просто давать готовые рецепты и предписания в форме шаблонов, инструментов и регистров, которые можно копировать или тиражировать.

Вопросы сохранения и передачи знаний в процессе развития и роста организации рассматриваются и в статье уже известного нашим читателям мексиканского специалиста А. Лариос «Условия для обеспечения сохранности культурных ценностей организации в процессе расширения». В тексте статьи вы не увидите слова «проект», но по сути речь в ней идет о методах и инструментах, потребность в которых возникает в любых проектах, связанных с масштабными организационными изменениями, такими как слияния и поглощения или географическая экспансия. В подобных проектах большую роль имеют языковые и культурные различия, разница в восприятии времени и пространства, а если брать шире, то и в представлениях о смысле жизни и межчеловеческих взаимоотношениях. Особое внимание автор уделяет концепции культурной дистанции, которая может выступать и как фактор риска, и как драйвер развития. Сохранение культурной дистанции, разных взглядов на возможные пути решения потенциальных проблем будет способствовать творчеству, более точным выводам и оценкам, повышать технологический уровень компаний и устойчивость инноваций. Именно сохранение культурной дистанции, по мнению автора, может стать важным фактором успеха для получения компанией преимуществ на рынке и реализации стратегии дифференциации в целом.

В рубрике «Авторский взгляд» мы продолжаем публикацию материалов об известных проектах, оказавших существенное, а иногда и критическое влияние на развитие общества. Статья Н.Е. Блохина и А.К. Рыбаковой «Ретроспективный анализ проекта «Манхэттен» посвящена, наверное, самому знаменитому в новейшей истории проекту. Уровень сложности и неопределенности, риски и вызовы в этом проекте были исключительными и потребовали беспрецедентных ресурсов

и управленческих механизмов. Его уроки очень важны и для нашего времени, когда мы все чаще сталкиваемся с ситуациями, в которых в прямой зависимости от успешности и скорости выполнения проектов находятся десятки и сотни тысяч человеческих жизней.

Завершают номер, как обычно, новости из мира управления проектами. Среди них я хотел бы обратить внимание читателей на информацию об онлайн-форуме «Практики управления проектами в цифровую эру». Этот форум состоялся в сроки, изначально определенные для проведения 32-го Всемирного конгресса по управлению проектами IPMA в Санкт-Петербурге. Пандемия не дала нам этой возможности, и Всемирный конгресс был перенесен на следующий год, но мы постарались использовать появившееся у нас время таким образом, чтобы не растерять

накопленную энергию и даже увеличить ее. С этой целью была разработана большая программа мероприятий по поддержке конгресса, и онлайн-форум стал первым из них, а в ноябре был начат цикл бесплатных ежемесячных международных семинаров, охватывающих всю тематику предстоящего конгресса. Информацию о графике проведения этих семинаров и материалы завершившихся семинаров вы можете найти на сайте конгресса IPMA2021.world. Хочу также напомнить, что сроки подачи докладов и заявок на участие в конгрессе продлены.

В заключение я хочу от имени всего коллектива авторов и издателей нашего журнала поздравить вас с наступающим Новым годом и пожелать вам здоровья, интересной работы, новых открытий и профессиональных вершин. До встречи в 2021 году!

*Г.Л. Цунес,
заместитель главного редактора*