

**Воропаев Владимир Иванович**  
**Товб Александр Самуилович**  
**Ципес Григорий Львович**

**В МИРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

## **ИТОГИ МЕЖДУНАРОДНОГО СИМПОЗИУМА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ (13-17 ФЕВРАЛЯ 2007 Г.)**



**Воропаев В. И.** — председатель наблюдательного совета симпозиума, президент СОВНЕТ (г. Москва)

**Товб А. С.** — председатель организационного комитета симпозиума, заместитель руководителя проекта ТАСИС (г. Москва)

**Ципес Г. Л.** — председатель программного комитета симпозиума, главный консультант IBS (г. Москва)

# М

еждународный симпозиум по управлению проектами «Управление проектами. Власть. Общество. Бизнес» был организован Российской ассоциацией управления проектами СОВНЕТ при поддержке и участии Международной ассоциации управления проектами IPMA и Правительства Нижегородской области.

Главной задачей, которую ставили перед собой организаторы симпозиума, формируя его программу, было максимальное содействие реальному и массовому формированию профессионального сообщества специалистов в области управления проектами в регионах России. Для этого, с одной стороны, была сделана попытка представить в программе нижегородского симпозиума как можно больше ключевых направлений и фигур российского и международного управления

проектами. С другой стороны, была обеспечена возможность выступить максимальному количеству специалистов, представляющих Нижегородский регион и другие регионы России (фото 1).

Важнейшей особенностью симпозиума был повышенный интерес к нему со стороны региональных органов государственной власти и государственных организаций, поэтому большое внимание было уделено применению УП в государственном управлении. Спектр вопросов, рассмотренных в представленных докладах, был чрезвычайно широким — от общих принципов формирования и управления федеральными и целевыми программами до конкретных инструментов, применяемых в государственных проектах, включая и вопросы профессиональной подготовки госслужащих в области УП.

Ключевые доклады этого направления были вынесены на первое пленарное заседание симпозиума: среди выступавших были В. Клочай (вице-губернатор Нижегородской области) с докладом «Стратегия развития Нижегородской области до 2020 года и применение проектно ориентированных подходов к ее реализации», А. Очирова (член президиума Совета при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике, фото 2) с докладом «Использование возможностей проектного подхода к решению проблем социальной политики страны», Х. Танака (Япония) с докладом *Governance of Project Management — the Next Step in Project Management* и А. Джаафари (Австралия), автор доклада *Re-engineering Government Services to Become Citizens- and Results-Oriented through Project and Program Management*.

Среди других тем этого потока следует выделить обсуждение роли проектов в реализации государственной инвестиционной политики. Особенно интересно было сопоставить пути, по которым идут в этом направлении различные страны. Данная тема была рассмотрена в докладах С. Донской «Направления повышения эффективности государственных

инвестиций в экономику региона» и А. Рыбака и В. Дорофеева (Украина) «Инвестиции — основной инструмент проектного развития». К этой же теме можно отнести и доклад А. Савича и Г. Ципеса «Как оценить влияние отдельного проекта на конечные результаты целевой программы», в котором обсуждается возможность объективной оценки обоснованности инвестиций.

Большая группа докладов была посвящена опыту реализации государственных проектов в Нижегородской области. Среди них можно особо выделить выступления, посвященные управлению проектами в социальной сфере

ФОТО 1. ЗАЛ ПЛЕНАРНЫХ ЗАСЕДАНИЙ



ФОТО 2. В ПРЕЗИДИУМЕ ПЛЕНАРНОГО ЗАСЕДАНИЯ СИМПОЗИУМА (СЛЕВА НАПРАВО: В. И. ВОРОПАЕВ, А. В. ОЧИРОВА, В. В. КЛОЧАЙ, А. С. ТОВБ)



(проекты в области здравоохранения, образования), рассмотренные в том числе и в контексте приоритетных национальных проектов. Среди докладчиков были высшие чиновники Правительства Нижегородской области, что привлекло повышенный интерес аудитории.

Новой и очень интересной для российской аудитории темой стали вопросы взаимодействия государственных структур и международных организаций в рамках совместных проектов, рассмотренные в докладах Р. Вессели (Австрия) *The Use of System Analysis Methods for Land Market Development Projects*, А. Товба «Управление международными проектами технического содействия — подходы, практика, опыт». Также следует отметить доклад В. Познякава «Управление проектами для топ-менеджеров», в котором рассматриваются принципы построения систем управления подобными проектами, основанные на учете наличия высокоуровневых целей, необходимости подтверждения достижений, а также специфических рисков этих проектов.

Говорит один из модераторов потока — Е. З. Зиндер, президент ФОСТАС:

*«В целом, наиболее ярким было впечатление от разнообразия ситуаций, в которых развиваются большие общественно значимые проекты в реальной жизни. В частности, это относится к докладу С. Донской «Направления повышения эффективности государственных инвестиций в экономику региона». Этот доклад показал, что формальных методик планирования и оценки проектов недостаточно в условиях, когда не до конца осознаны конкретные цели тех или иных начинаний (а это значит, что совершенно не понятно, например, что относится к измеримым целям проектов). Все это должно убедить руководителей в необходимости проведения аналитических проектов, глубоко исследующих структуру потребностей и возможностей до того, как проект или программа будут начаты. Примером такого исследования стал опыт многоаспектного изучения и долгосрочного прогнозирования потребностей страны в специалистах*

*и руководителях разных профилей, изложенный в докладе В. Мальцева и К. Мальцева «Теория и практика управления проектами в обучении государственных и муниципальных служащих».*

*Замечательным в своей откровенности и практичности, на мой взгляд, был доклад И. Нестеровского (группа компаний ISG) «Практика управления программами в условиях экстремального финансирования». Опыт автора, приобретенный в трудных условиях недофинансирования и изменчивости мнений и желаний заказчиков, сделал его рекомендации особенно ценными.*

*В этом потоке мне довелось сделать доклад «Типизация — вызов руководителям проектов и программ электронных правительств в рамках «Концепции региональной информатизации РФ». Речь шла о проблемах, возникающих в ходе проектов создания эффективного типового продукта в сфере информационных технологий, а также о мерах их преодоления. Мнения аудитории разделились: высказывались разные точки зрения, от сомнений в праве типовых решений на существование до убежденности в том, что эффективное типовое решение может быть не более дорогим, чем «обычная» разработка на заказ. Несмотря на это, а скорее благодаря этому, прошедшие обсуждения были полезными и позволят уточнить некоторые формулировки рекомендаций для Экспертного совета по региональной информатизации при Мининформсвязи РФ».*

Тема инновационного развития экономики на основе реализации системного проектного подхода и профессионального управления была представлена в программе на нескольких уровнях — на уровне инновационного проекта, отдельного предприятия, региональной и государственной экономики. Слушатели смогли познакомиться с различными инструментами реализации инноваций, такими как учет и обработка инновационных предложений, маркетинг инновационных проектов, защита интеллектуальной

собственности, подготовка адекватных специалистов и т. д. Здесь был представлен опыт инновационного развития нескольких стран мира с наиболее развитой экономикой (Японии, США, Италии), а также опыт реализации инновационных проектов в России.

Огромный интерес вызвали ключевые доклады потока: доклад Х. Танаки (Япония) *Project Management Development in Japan — Program and Project Management Supporting Innovation*, Л. Иперти (Италия) *The Project Management in Italy*, Э. Ферна и В. Либерзона (США–Россия) «Успешное управление инновациями: система или интуиция?».

Интересными и содержательными были доклады представителей нижегородского региона, отражающие как государственные подходы в сфере инноваций (доклады В. Барулина «Развитие инновационной системы Нижегородской области», В. Селезнева «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор. Проектное управление развитием наукоемкого малого бизнеса»), так и взгляды представителей региональной науки (доклады А. Грудзинского «Проектно ориентированный университет», Э. Фияскеля «Управление инновациями и реализация проектного подхода при подготовке кадров для инновационных проектов», М. Ивлева «Проектный подход как основа культуры управления инновационной образовательной деятельностью», А. Егоршина, Н. Аблязовой, И. Гуськовой «Проблемы рынка труда и высшего экономического образования», А. Евдокимовой, М. Папковой, Д. Ранкля «Опыт организации студенческой консалтинговой фирмы в рамках международного проекта»).

Более 20 докладов были посвящены *передовому опыту и практике управления проектами и программами*. Машиностроение, электроэнергетика, топливно-энергетический комплекс, строительство, транспорт, пищевая промышленность, телекоммуникации, банковская сфера — вот неполный перечень отраслей, представленных в докладах этого потока.

В ключевом докладе потока А. Джаафари (Австралия) *Holistic Solutions for Transforming*

*a Whole Industry Sector: Framework, Tools and Results* были представлены несколько общих положений, касающихся организации корпоративного управления проектами на предприятиях индустриального сектора. Очень интересно было проследить, как эти идеи находят отражение в проектной практике крупнейших предприятий различных стран: украинском предприятии «Зоря-Машпроект» (доклад С. Чернова и А. Левита «Эффективное управление командами проектов в проектно ориентированных отечественных наукоемких предприятиях»); румынского RomaniaTelecom (доклад А. Пурнуса *Challenges and Lessons Learned in Project Management Implementation in Telecommunication Projects*), российского Заволжского моторного завода (доклад С. Терехова «Опыт внедрения систем управления инвестиционной деятельностью и управления проектами на промышленном предприятии»).

Своими впечатлениями делится модератор потока Л. В. Миронова, исполнительный директор СОВНЕТ:

*«Большой интерес участников этой секции вызвали доклады, в которых рассматривались различные подходы к решению наиболее острых проблем, возникающих в проектно ориентированных компаниях. Так, о своем опыте введения системы, направленной на конечные результаты проекта мотивации и оплаты труда участников проекта по реальному вкладу каждого, рассказали представители ОАО «МРСК Центра и Северного Кавказа» (Д. Алешин, Е. Самарина и Д. Лобусов, доклад «Проектный подход при внедрении системы менеджмента качества в ОАО «МРСК Центра и Северного Кавказа»).*

*Следует подчеркнуть: симпозиум позволил убедиться в том, что проектный подход стал все больше использоваться в сферах деятельности, ранее не входивших в круг отраслей, традиционно считавшихся проектно ориентированными. В этой связи следует отметить доклад В. Аленькова «Опыт внедрения информационной системы управления проектами в группе компаний «Горпожтехника».*

В то же время представители инвестиционно-строительного комплекса, в котором уже накоплен значительный позитивный опыт использования проектного управления, посвятили свои доклады раскрытию следующего шага в направлении развития этой методологии применительно к решению более сложных и масштабных задач общерегиональной и межрегиональной значимости. Это доклады В. Герасимова, А. Исакова, Н. Пятых «Информационное управление региональным жилищным строительным проектно ориентированным комплексом», В. Жмачинского и В. Беянина «Организационное проектирование системы управления международным транспортным коридором (МТК) «Север-Юг».

Особо хочется выделить доклад Т. В. Бобровой «Проектно ориентированное управление эксплуатацией региональной сети автомобильных дорог». По существу, его можно рассматривать как один из немногих примеров реального использования методологии управления проектами для решения задач государственного и муниципального управления. Управление ресурсами дорожной инфраструктуры и решение практических задач эксплуатации автодорог анализируется в докладе в контексте полного цикла управления проектами или программой, включая их формирование, оперативное управление ресурсами, приемку выполненных подрядчиком работ и формирование бюджетных заявок на финансирование в последующих плановых периодах».

Также свое мнение высказал и модератор потока А. С. Царьков, заместитель директора по науке нижегородского филиала ГУ-ВШЭ:

«Следует отметить устойчивую тенденцию к расширению отраслевого разнообразия. В представленных докладах фигурировали не только традиционно ориентированные на УП отрасли, такие как строительная и нефтегазовая, но также и транспорт, металлургия, пищевая промышленность (выращивание аквакультур, производство безалкогольных напитков) и др.

Среди традиционных проектно ориентированных отраслей как по глубине подходов, так и по широте применяемых инструментов лидировали проекты в строительной индустрии. В то же время во многих других отраслях уровень проектных разработок приближается к уровню, исторически сложившемуся в строительной индустрии. Это было убедительно показано в докладе С. Терехова, посвященном опыту внедрения систем управления инвестиционной деятельностью на промышленном предприятии. Доклад вызвал большой интерес у присутствующих на симпозиуме практиков, поскольку Заволжский моторный завод одним из первых в отрасли и в регионе внедрил эффективную систему проектного управления инвестициями.

Можно констатировать, что возросший уровень проектных разработок в ведущих отраслях экономики сегодня выдерживает сравнение с лучшими зарубежными образцами, такими как, например, представленный в докладе А. Джафари опыт крупнейшей нефтехимической компании».

Одной из важнейших тенденций современного менеджмента проектов является возрастающий интерес к его стратегической составляющей и ее роли в развитии компании. Эта тема была широко представлена на симпозиуме, и в рамках данного потока был сформирован тематический трек «Управление бизнесом через управление проектами».

Ключевые доклады этого трека были посвящены обсуждению различных моделей порождения проектов развития организации — например, доклад С. Бушуева и Н. Бушуевой (Украина) «Проактивное управление программами организационного развития», И. Бабаева (Азербайджан) «Управление программами развития организаций на основе генетической модели проектов». По мнению А. Царькова, одного из модераторов потока, уже само наличие в программе симпозиума этих и некоторых других докладов является показательным и свидетельствует о состоятельности и успешности не только практического, но и теоретического

развития управления проектами как научной дисциплины в постсоветских государствах — России, Украине, Азербайджане.

Живой отклик вызвали и доклады, в которых обсуждался опыт применения различных техник и инструментов стратегического менеджмента проектов — например, доклады Б. Дьяконова, Е. Жерносек «Проектный офис в коммерческом банке: интеграция стратегических целей в портфели проектов и их гармонизация с текущей деятельностью», А. Царькова «Об опыте проектных работ по созданию и реализации стратегий развития крупных российских компаний». Вопросы гармонизации управления проектами и других контуров управления компанией — стратегического, процессного, продуктового и т. д. — рассматривались в докладе Г. Ципеса «Философия и практика проектного управления».

Большой интерес вызвали доклады, посвященные развитию и появлению новых профессиональных инструментов управления проектами. Наиболее точно лейтмотив этого направления был сформулирован в ключевых докладах потока — как обеспечить профессиональное и успешное управление проектами в компании.

В модели, предложенной в докладе А. Джафари *The Making of Professional Managers and Leaders: How to Succeed on the Face of a Fast Changing World*, делается упор на видах компетентности руководителей проектов — менеджерской, лидерской, технической, социокультурной и персональной. Более широкий корпоративный контекст охватывает модель, рассмотренная в докладе В. Дункана (США) *Developing Organizational Competence in Project Management*. 20 элементов этой модели объединены в три основные группы: правильный выбор проектов, правильное исполнение проектов, эффективное проектное окружение.

Еще одна модель была рассмотрена в докладе Д. Зайтца (Германия) *How to Design Project Management Systems. An Integrated Approach*. Этот доклад особенно интересен тем, что продемонстрировал, как изменение бизнес-стратегии компании Deutsche Telekom породило

новое понимание целей и задач корпоративной системы управления проектами, повлияло на ее структуру и содержание. Краткий анализ основных тенденций в области построения построению систем и стандартов управления проектами, отмеченных докладчиками, представляет один из модераторов потока — М. Н. Грашина, генеральный директор PSM Consulting Russia:

*«Очень интересным результатом потока, с нашей точки зрения, стало само смещение акцентов докладов и обсуждения с конкретными инструментами и подходами к управлению отдельными проектами на интегральные аспекты корпоративных систем управления проектами (КСУП). Этот результат можно признать вполне ожидаемым: подобным образом в последние пять лет меняются интересы заказчика проектной методологии и, соответственно, основная направленность работы обучающих и консалтинговых компаний в этой области. В докладе В. Дункана (США) была представлена наиболее обобщенная модель КСУП, напоминающая по своей форме столь распространенные в прошлом десятилетии среди американских консалтинговых компаний модели зрелости проектного менеджмента (PM Maturity Models), но уже нового образца. Тема была продолжена и развита в докладе А. Полковникова и Ю. Трубицына, подчеркивающим новые тенденции в развитии КСУП, адаптирующие системы под новые задачи управления и состав проектов компании. Д. Зайтц (Германия) своим докладом положил начало любопытному диалогу, представив анализ результатов конкретного внедрения КСУП с точки зрения заказчика — крупной телекоммуникационной компании, для нашего рынка — стандартного потребителя КСУП.*

*Дальнейшие доклады позволили слушателям перейти от интегрального представления КСУП к рассмотрению ее составных частей. В докладе С. Киселева рассматривались аспекты автоматизации и регламентации КСУП и обсуждались пределы применимости*

одной из главенствующих на настоящий момент в мире систем стандартов УП (РМВОК РМ). Рассмотрению важнейшего элемента системы автоматизации КСУП — корпоративной базы знаний, подходов к ее развитию, анализу рисков и ошибок, проблемам обеспечения безопасности — был посвящен блестящий практически ориентированный доклад Г. Ципермана «База знаний для проектно ориентированной компании». Организационным аспектам формирования КСУП и практическим подходам к постановке проектного офиса был посвящен доклад В. Богданова».

Еще одну важную тенденцию в развитии КСУП отметил Г. Циперман:

*«Наибольший интерес у слушателей вызывали доклады, в которых описывался не только или не столько объект (проект) и функция (управление), сколько методы оценки степени успешности (или неудачи) того, что отражают эти категории. Рост интереса к KPIs проектов и количества исследований в этой области свидетельствует о зрелости как компаний, использующих проектное управление, так и самого проектного управления как профессиональной дисциплины».*

Большая группа докладов была посвящена использованию средств автоматизации управления проектами, причем речь шла не только о хорошо известных на рынке продуктах Primavera, SAP, MS Project, Spider, но и о новых продуктах российских производителей программного обеспечения.

В рамках потока были также представлены и наиболее актуальные вопросы практического управления проектами — контракты, риски, коммуникации и др. Особый интерес вызвала тема ценообразования, рассмотренная в нескольких докладах и бурно обсуждавшаяся во время круглого стола. Своими впечатлениями делится модератор круглого стола — Е. В. Колосова, исполнительный директор ГК ПМСОФТ:

*«Главную тему круглого стола «Вопросы ценообразования в инвестиционных проектах» задал доклад «Новые методологии*

*прогноза затрат в проектах» А. Рыбина, менеджера департамента по контролю проектов ТНК-ВР. Не секрет, что оценка стоимости проектов, особенно строительных, вызывает много споров. С одной стороны, нужна некоторая унифицированная база для сравнения вариантов реализации проектов, нормативы и расценки, позволяющие заказчику и подрядчику прийти к соглашению как на этапе заключения договора, так и в процессе его реализации, и такой базой в российском строительстве являются расценки, выполненные в базовом уровне цен 1984, 1991, 2004 гг. С другой стороны, инвестору для принятия решения о финансировании проектов нужны не базовые, а реальные цены — те, по которым заводы продают материалы и оборудование, а строительные подрядчики выполняют работы.*

*Нужна методика, позволяющая оценить стоимость проекта в текущих ценах, сделать прогноз по изменению стоимости, что особенно важно для длительных проектов со сроком реализации более одного года. Именно такая методика была предложена г-ном Рыбиным. Статистика по завершенным проектам ТНК-ВР достаточно интересна: оценка стоимости проектов, выполненная за три-четыре года до их завершения, отличалась от фактической стоимости не более чем на 5%. Участники круглого стола отметили, что предложенная методика отработана только на линейных объектах (дороги, трубопроводы и т. д.), тем не менее они сошлись на необходимости ее развития и совершенствования».*

Параллельно с основным потоком проходила работа нескольких групп по интересам. Вопросам корпоративного управления проектами был посвящен трек «Управление портфелями проектов». Здесь рассматривались как общие вопросы корпоративного управления проектами, так и конкретные методы и инструменты формирования портфелей проектов и управления ими. Доклады этого трека можно разделить на две группы. К первой относятся доклады, в которых больше внимания

уделяется процессам, регламентам и программной поддержке управления портфелями проектов, — доклады А. Белозерова «Управление портфелем проектов — новые методологические подходы, решения и инструменты», С. Лебедева «Офис управления проектами: от стратегии компании до реализации бизнес-инициатив»; ко второй — доклады, посвященные методам формирования портфелей инвестиционных проектов, В. Никонова «Методы формирования эффективных портфелей проектов», С. Любкина, Е. Орла, С. Орехова, Д. Голенко-Гинзбурга (Россия–Израиль) «Динамичное инвестирование программы проектов».

Модератор потока А. В. Полковников, управляющий партнер «ТЕКОРА-Консалтинг» и вице-президент СОВНЕТ, отметил целый ряд особенностей программы этого трека:

*«Прежде всего следует отметить широту охвата тематики трека в представленных докладах. Для участников симпозиума, только начинающих знакомство с методами корпоративного управления проектами, наиболее интересными были доклады обзорного характера. Среди них можно выделить доклад В. Либерзона и В. Шавыриной «Организация корпоративного управления проектами».*

*Большая группа докладов была посвящена конкретным решениям в области управления портфелями проектов. Эти доклады представляют большой практический интерес для специалистов, поскольку в них рассматривались основные программные продукты (из представленных на российском рынке), позволяющие поддерживать процессы формирования и мониторинга портфеля проектов: Microsoft Portfolio Server, Primavera, Open Plan, Spider.*

*Наконец, был представлен и практический опыт внедрения методов управления портфелями проектов. Здесь особенно интересным был доклад Д. Алешина и Д. Лобусова «Корпоративная система управления портфелем проектов и программ ОАО «МРСК Центра и Северного Кавказа». Авторы смогли*

*соединить в своем докладе четкую практическую направленность с глубокой проработкой самых различных вопросов — от организационной составляющей (проектного офиса) до построения системы для автоматизации процесса управления портфелем проектов и программ на базе продуктов фирмы SAP».*

В рамках трека «Профессиональные компетенции — квалификационные стандарты, обучение, сертификация» представлены подходы к обучению специалистов по управлению проектами, базирующиеся на различных стандартах и моделях управления проектами. Слушатели смогли познакомиться с подходами профессиональных организаций (IPMA, СОВНЕТ, PMI, GPBS), опытом различных стран (России, Германии, Казахстана), а также с практикой компаний, специализирующихся в области обучения специалистов по управлению проектами.

По общему мнению, одним из наиболее ярких докладов на симпозиуме стал ключевой доклад этого трека О. Зигльмайера (Германия) *Serious Creativity for Project Management, based on Edward de Bono Creativity Concepts*. Автор применил идеи метода параллельного мышления («шесть шляп», по Э. де Боно) к организации групповой работы в командах проекта (фото 3).

По мнению модератора Г. И. Секлетовой, вице-президента СОВНЕТ, в программе трека были достаточно полно представлены все темы, обозначенные в его названии:

*«Тема сертификации была представлена докладом В. Дункана (США) Using Performance-Based Competency Standards, в котором автор ознакомил слушателей со стандартом оценки компетентности специалистов в области управления проектами по результатам выполненных проектов с учетом оценки сложности проектов, которая проводится с использованием качественных показателей».*

*Квалификационным стандартам был посвящен доклад «Системная модель управления проектами как основа стандарта*

ФОТО 3. ЗАРУБЕЖНЫЕ ГОСТИ-ДОКЛАДЧИКИ И ОРГАНИЗАТОРЫ СИМПОЗИУМА



компетентности» авторов В. Воропаева, Г. Секлетовой, М. Воропаевой-Кейтс (Россия–США). В докладе обсуждались вопросы усовершенствования структуры новой версии ISB (официального стандарта IPMA в области компетентности) на основе системного подхода СОВНЕТ. Как отмечали участники секции, они успешно проводят обучение и сертификацию специалистов на основе системной модели УП.

Ряд интересных докладов был посвящен опыту и проблемам корпоративного обучения. В докладе М. Грашиной и А. Платова «Практика развития корпоративных систем обучения в области управления проектами» авторы представили два вида деятельности в области обучения УП: подготовку и осуществление комплексных программ корпоративного обучения и постановку корпоративных систем работы с проектным персоналом от обучения до системы карьерного развития. В докладе М. Дубовика «Как инвестировать в обучение управлению проектами с умом? Опыт крупных и средних предприятий» были подняты вопросы эффективности корпоративного обучения и необходимости четкого понимания, кого, когда и по какой программе следует обучать УП.

Вопросы взаимосвязи образования и карьеры в области УП рассматривались в докладах Е. Лыкова, Л. Маликовой и О. Свешниковой «Система непрерывного образования по управлению проектами как профессиональное сопровождение карьеры менеджера проекта», а также Ю. Смысловой «Лидерство и карьера в управлении проектами. Обучение управлению проектами в условиях динамично развивающегося рынка». Позиция авторов состоит в том, что только постоянный рост квалификации проектных менеджеров может обеспечить успех все более и более сложных проектов, а это, в свою очередь, гарантирует личный профессиональный и карьерный рост самих менеджеров.

Дискуссии и обсуждения, возникавшие по ходу работы трека, позволили сформулировать ряд важных предложений по развитию стандартов в рассматриваемых областях».

Небольшим по количеству докладов, но очень представительным по составу участников и тематике стал трек «Математические методы в управлении проектами». Как показал ход заседания и последующего обсуждения во время круглого стола эти вопросы представляют интерес не только для тех, кто следит за развитием управления проектами как математической дисциплины. Обсуждение темы неопределенности в проектах и контрактах не оставило равнодушным никого из присутствовавших. По словам Е. Зиндера, одного из участников круглого стола, «дискуссия вернула участников к глубочайшей проблеме всех времен: является ли человек, по крайней мере, в своем поведении, существом детерминированным или случайным?» А вот мнение одного из модераторов потока — С. М. Любкина, члена Правления СОВНЕТ (подробный отчет о работе этого трека будет опубликован отдельно):

«Тема дискуссии закономерно следовала из представленных докладов. Академик В. Н. Бурков сформулировал ее так: «Контракт — вещь конкретная, а реализация контракта подразумевает учет случайности и неопределенности в управлении проектом. Как быть?»».

Были высказаны крайние точки зрения. В. И. Ананьин утверждает: «Неопределенность в контрактах носит объективный характер. Институциональная экономика имеет уже полувековую традицию изучения таких контрактов. Неопределенность очень разнообразна и лишь в самых простых случаях может быть измерена как математическая вероятность. Тем не менее практика бизнес-предпринимательства насыщена примерами не только практической работы с такой неопределенностью, но даже ее количественной оценки на принципах, отличных от математической вероятности».

Противоположную позицию занял профессор Д. И. Голенко-Гинзбург (Израиль). Он считает, что в некоторых случаях вполне можно формально учитывать случайности: «В сложных и длительных проектах, выполнение которых не вполне ясно по началу хода работ, можно придерживаться японской философии, когда модель проекта «доставляется» в процессе реализации проекта. Другое предложение — заключать контракты поэтапно, после завершения очередного этапа. Для иерархических же проектов в ряде случаев следует проводить вероятностные выкладки на верхнем уровне, а на нижнем уровне — уровне календарных планов — «осреднять» вероятностные параметры и строить детерминированные модели».

Примиряющее предложение высказал В. И. Либерзон: «В контрактах необходимо вводить раздел «Разработка системы учета неопределенностей и мер адекватного реагирования». С. М. Любкин дополнил: «Возникает тонкий вопрос о выделении ресурсов-резервов на неопределенные мероприятия». В оживленной дискуссии многими из присутствующих был затронут ряд важных вопросов, связанных с темой: о достоверности и своевременности информации, об адекватности экспертов и о том, кто должен принимать решения.

Итог дискуссии подвел модератор круглого стола В. Н. Бурков: «Обсуждаемая проблема, безусловно, актуальна, и для ее решения

необходимы согласованные усилия бизнесменов, юристов, менеджеров проектов, математиков, статистиков». Во всех докладах и на секции, и во время проведения круглого стола, было высказано пожелание ввести в качестве одного из важнейших параметров управления **надежность управления проектом**. При этом целесообразно произвести детализацию и разбить надежность на локальные риски. Последнее особенно важно, когда имеется большой портфель различных проектов».

Доклады, посвященные реализации высокотехнологичных проектов, собрали высокопрофессиональную и заинтересованную аудиторию. Рассматривались самые разные аспекты IT-проектов — от роли отдельной личности и стиля руководства проектом (В. Ананьин, доклад «Стиль IT-проекта», и М. Аншина, доклад «Без руководителя проектов в IT далеко не уедешь») до современных подходов к реализации IT-проектов в условиях дефицита квалифицированных человеческих ресурсов (Е. Зиндер, доклад «Аутсорсинг, инсорсинг и косорсинг в инновационных IT-проектах. Реальность мировой практики и особенности отечественных предприятий», и Забродин Д., доклад «Аутсорсинг управления IT-проектами в ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд.»).

В специальный трек «Особенности проектов автоматизации предприятий» были выделены доклады, посвященные практическим и методическим вопросам внедрения корпоративных информационных систем. Здесь следует отметить доклад М. Слесаренко «Модель управления сложными проектами», в котором детально анализируются возможности и ограничения применения в подобных проектах традиционной методологии РМВОК, рассматриваются методы управления взаимоотношениями с заказчиком, его требованиями и ожиданиями.

Говорит модератор потока Б. А. Летучий, директор по производству компании «Сеть-Проект» (подробный отчет о работе этого трека также будет опубликован отдельно):

«По мере развития мировой цивилизации и экономики все более разнообразными,

глубокими и многогранными становятся процессы обработки информации; постоянно нарастает их роль в деятельности каждого человека, предприятия, сообщества, общества в целом.

Деятельность по реализации проектов объединяет множество взаимосвязанных процессов обработки информации. В проектах, посвященных внедрению информационных технологий, обработка информации является и объектом совершенствования, и инструментом модернизации, и сутью деятельности всех участников проекта.

Доклады, посвященные высокотехнологичным проектам и методам их реализации, демонстрируют точки зрения многочисленных персонажей сложного действия, которое представляет собой такой проект, — руководителей предприятий, персонала служб информационных технологий, разработчиков, специалистов по внедрению, руководителей проектов. Предметом анализа стали общность и расхождение целей всех сторон проекта, взаимопомощь и конфликты интересов участников, угрозы и шансы, порождаемые спецификой предметной области; докладчики обсудили способы их осмысления, преодоления и использования, способствующие успеху проектов».

Модератор потока М. Л. Аншина, начальник управления информационных технологий ООО «Сибур — Русские шины», говорит:

«Любому IT-специалисту знакомо неуютное ощущение «хождения по тонкому льду» непредсказуемого и изменчивого IT-проекта. Когда приходится, следуя лучшим традициям русских народных сказок, «идти туда, не знаю куда, и приносить то, не знаю что». Увы, обычная практика IT-проектов — существенное изменение требований к продукту проекта по мере его выполнения и, как следствие, удлинение сроков и существенное превышение бюджета. Часто оказывается, что результат выполненного проекта уже никому не нужен. Список недостатков IT-проектов можно продолжать долго. Все эти причины подвигли меня достаточно давно

заниматься наукой управления проектами и попытаться с ее помощью решить хотя бы часть окружающих IT-проект проблем. Однако все оказалось не так просто, во многих случаях применение теории «как есть» не приносит ощутимой пользы, а иногда может и навредить».

Международный симпозиум по управлению проектами и та секция, в работе которой я принимала участие, — «Высокотехнологичные проекты», как раз и были посвящены тому, как надо использовать теорию в применении к сложным, необычным проектам, к которым относятся и IT-проекты. Было высказано много интересных и полезных идей, которые, я надеюсь, приживутся и позволят улучшить ситуацию с IT-проектами. И если до симпозиума я еще сомневалась в том, что управление проектами — скорее искусство, чем наука, то после него я в этом твердо уверена.

Мне очень понравилась атмосфера симпозиума — рабочая и вместе с тем праздничная. Все это позволило настроить мысли на «проектный» лад и энергично поработать над корпоративным стандартом по управлению проектами».

Особую, пусть и небольшую, группу составили пленарные доклады, посвященные будущему проектного менеджмента. Эмоциональное выступление М. Мак-Кинли (Великобритания) *The Changing Face of Project Management* не оставило равнодушным никого из слушателей (фото 4). Обсуждения того, что же больше влияет на успех проекта — знания, опыт, креативность, вера в успех, страсть — можно было постоянно слышать в кулуарах симпозиума.

Очень острым по форме и парадоксальным по содержанию был доклад В. Дункана и М. Грашиной (США–Россия) *The Future of Project Management*. Общие места, прописные истины проектного менеджмента подвергнуты в этом докладе переосмыслению с позиций скептика, сомневающегося в достоинствах и преимуществах этого подхода и ничего не принимающего на веру. По мнению Е. Зиндера,

«этот доклад вывел на всеобщее обозрение реальные различия между громкими декларациями, характерными для рекламных прокламаций проектного управления, с одной стороны, и потребностями и тенденциями развития практики, с другой. Вывод: не «прописи», а реальная деятельность методистов и практиков по эффективному осуществлению проектов покажет, что в этой дисциплине отомрет, а что укрепится и разовьется».

Конечно же, не были оставлены без внимания вопросы развития проектного менеджмента в России. Этой теме был посвящен пленарный доклад В. Воропаева «Интеграция России в мировое сообщество по управлению проектами», в котором намечен целый ряд первоочередных мер развития управления проектами как профессиональной дисциплины.

Наконец, яркой финальной точкой технической программы стали сообщения С. Сроки (Польша) и Л. Иперти (Италия) о предстоящих конгрессах IPMA в Кракове (2007 г.) и Риме (2008 г.).

Всего техническая программа симпозиума включила более 130 докладов, два круглых стола, 10 дополнительных открытых мероприятий в университетах Нижнего Новгорода (семинары, мастер-классы, тренинги истинных «гуру» современного управления проектами) (фото 5). Среди докладчиков симпозиума — ведущие специалисты в области управления проектами из 16 стран (России, США, Канады, Великобритании, Германии, Италии, Австрии, Финляндии, Румынии, Украины, Японии, Израиля, Австралии, Азербайджана, Казахстана, Монголии). Всего мероприятия симпозиума, проходившие в течение пяти дней на восьми площадках, посетило около 1 тыс. человек. По общей оценке программа дала возможность участникам симпозиума получить достаточно полную картину современного состояния методологии и практики управления проектами в России и в мире, сопоставить свои идеи и подходы с практикой наиболее успешных компаний и известных специалистов.

Нельзя не отметить интересную и насыщенную *социальную и культурную программу*



Симпозиума, проведение которого совпало с праздничной датой — Российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ исполнилось 16 лет. Собравшиеся за праздничным столом торжественного вечера «СОВНЕТ 15+1» с воодушевлением восприняли презентацию президента СОВНЕТ В. И. Воропаева «История СОВНЕТ в картинках». Корпоративные и индивидуальные члены Ассоциации, ее друзья и партнеры из дальнего и ближнего зарубежья и из российских регионов в своих поздравлениях отмечали достижения и победы прошедших лет, желали дальнейшего развития. Заслуги и выдающийся вклад СОВНЕТ в

развитие мирового проектного управления отметили руководители IPMA: президент В. Валила (Финляндия), вице-президенты О. Зигельмайер (Германия), М. МакКинли (Великобритания), председатель Глобального форума и президент IPMA Х. Танака (Япония), директор Азиатско-Тихоокеанского международного колледжа профессор А. Джаафари (Австралия) и др. Высокую оценку деятельности СОВНЕТ в своих выступлениях дали руководители национальных ассоциаций управления проектами Азербайджана (И. Бабаев), Казахстана (Л. Савченко) и Украины (С. Бушуев). Они единодушно отметили, что Российская ассоциация управления проектами со дня основания является своеобразным эпицентром профессионального общения, обмена информацией, интегратором и проводником инноваций в наращивании кадрового потенциала проектного менеджмента.

В свою очередь, руководство СОВНЕТ отметило заслуги участников симпозиума вручением почетных дипломов и наград. Так, высокого звания почетного члена СОВНЕТ были удостоены: А. Джейн (Индия), Р. Арчибалд (Мексика), В. Бурков (Россия), С. Бушуев (Украина), В. Воропаев (Россия), Д. Голенко-Гинзбург (Израиль), Л. Голуб (Эстония), Д. Пеллс (США), В. Позняков (Россия), Л. Савченко (Казахстан), Х. Танака (Япония), М. Шейнберг (США) (фото 6).

Дипломами «За значительный вклад в развитие и продвижение управления проектами

в России» были награждены: Г. И. Секлетова, А. С. Товб, А. В. Цветков, В. А. Полковников, А. Д. Баженов, В. И. Либерзон.

Многие награды присваивались впервые. Так, были отмечены заслуги региональных и отраслевых лидеров управления проектами. Этой высокой оценки были удостоены: Администрация Нижнего Новгорода, государственное предприятие Нижегородской области «Центр проектного управления», ЗАО «МПСК Центрального региона и Северного Кавказа», концерн «Росатомэнерго», ЗАО «СУАЛ-Холдинг», ООО «ГринСтрит» (г. Екатеринбург) и IBS.

Лучшим просветительским сайтом в управлении проектами был назван сайт Компании «ТЕКОРА». Кроме того, почетные дипломы получили авторы наиболее востребованных и значимых учебных пособий и практических руководств, изданных в России, — В. Дункан, М. Грашина, А. Товб, Г. Ципес и др.

Было отмечено и такое заметное событие в жизни профессионального сообщества, как первая докторская диссертация на постсоветском пространстве, защищенная по специальности «Управление проектами» И. Бабаевым.

Надолго в памяти участников Симпозиума останется поездка в исторический город Городец и замечательно организованный при участии местной администрации «Праздник русской зимы» (фото 7).

Все участники этого форума отметили высокопрофессиональную, насыщенную интересными докладами техническую программу и праздничную, теплую, дружественную атмосферу, царившую на симпозиуме и вокруг него. Итоги работы симпозиума были положены в основу заключительного документа, единогласно принятого участниками (см. Приложение).

Вот как отзывался о симпозиуме один из ключевых докладчиков — президент Азиатско-Тихоокеанского международного колледжа профессор А. Джаафари:

*«Дорогие друзья и коллеги из СОВНЕТ!*

*Я хотел бы искренне поблагодарить и поздравить вас и команду СОВНЕТ с успешным*

ФОТО 6. В. И. ВОРОПАЕВ, Г. И. СЕКЛЕТОВА, В. Н. БУРКОВ



проведением международного симпозиума в Нижнем Новгороде и удачной программой.

Являясь основным организатором международной конференции по управлению проектами ProMAC2006 в Сиднее, которая состоялась в сентябре прошлого года, я понимаю, каких колоссальных усилий требует качественная организация такого мероприятия. Также я понимаю, какой вклад внесли те, кто остался «за сценой», и те, кто самоотверженно посвятил свое время развитию управления проектами.

Видение симпозиума было превосходным; целью его проведения было стремление не только взглянуть на управление проектами свыше непосредственной области применения, но и постараться достигнуть изменения системы взглядов в делах государства, общества и бизнеса. Нет сомнения в том, что эти изменения порядком запоздали, и управление проектами не должно разделить участь многих популярных методов управления последних 20–30 лет. Все мы должны объединить наши усилия, чтобы определить, как сделать управление проектами неотъемлемой составляющей основной деятельности современных организаций и использовать результаты во все более сложном и изменяющемся мире — это требует неоднозначного подхода.



Отличительной чертой международного симпозиума в Нижнем Новгороде явилось привлечение заинтересованных чиновников разных уровней. Я надеюсь, что потенциал управления проектами и программами будет оценен по достоинству, а мы, в свою очередь, приобретем новый опыт.

Желаю вам всего самого наилучшего, и еще раз примите мою благодарность за столь замечательное событие».

## ПРИЛОЖЕНИЕ

**РЕКОМЕНДАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО СИМПОЗИУМА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ. ВЛАСТЬ. ОБЩЕСТВО. БИЗНЕС», НИЖНИЙ НОВГОРОД, НИЖЕГОРОДСКАЯ ЯРМАРКА, 16 ФЕВРАЛЯ 2007 Г.**

В целях содействия реализации национальных проектов, ускорению развития регионов России и повышению их инвестиционной привлекательности в г. Нижний Новгород был проведен международный симпозиум: «Управление проектами. Власть. Общество. Бизнес» под девизом: «Профессиональное управление проектами — ключевой фактор эффективности, развития и процветания!»

В мероприятиях симпозиума приняли активное участие более 1 тыс. представителей науки и образования, бизнеса, органов государственной власти, некоммерческих организаций из России, а также ведущие международные эксперты в области управления проектами из более чем 20 стран. На симпозиуме обсуждались вопросы, связанные с внедрением современного профессионального управления проектами и программами в России, был проанализирован российский и международный опыт.

**Участниками симпозиума принято решение:**

1. Признать использование проектно ориентированного подхода эффективным во всех сферах управления.
2. Считать необходимым повсеместное внедрение проектно ориентированного управления в России, в первую очередь при осуществлении приоритетных национальных проектов, федеральных и региональных программ.
3. Рекомендовать Правительству РФ разработать программу развития проектно ориентированного управления как современного рыночного инструмента повышения эффективности социально-экономического развития России, которая будет направлена на:
  - 3.1. создание необходимой нормативно-правовой базы для развития и применения управления проектами и программами;
  - 3.2. разработку и ввод в действие комплекса национальных стандартов по управлению проектами и программами;
  - 3.3. развитие высшего профессионального образования в области управления проектами, включая дистанционные методы, создание комплексной учебно-методической базы для подготовки и сертификации специалистов по управлению проектами;
  - 3.4. содействие проведению массовой переподготовки и повышения квалификации руководителей всех уровней для освоения методологии и средств управления проектами во всех сферах экономики и органах государственной власти.
4. Рекомендовать Министерству образования и науки РФ и ВАК РФ ввести специальности по управлению проектами в профессионально-квалификационные перечни специальностей.
5. Довести данное решение до сведения всех заинтересованных организаций и общественности.