

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№4(68) ноябрь 2021

---

**Главный редактор**  
**ТОВБ АЛЕКСАНДР САМУИЛОВИЧ,**  
президент СОВНЕТ, экс-вице-президент и почетный член IPMA, ассессор IPMA,  
CSPM (IPMA-B), доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»  
tovb@grebennikov.ru



---

**Заместитель главного редактора**  
**ЦИПЕС ГРИГОРИЙ ЛЬВОВИЧ,**  
к. э. н., вице-президент СОВНЕТ,  
главный консультант IBS, IPMA-PPMC, CSPM (IPMA-B),  
доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»  
gtsipes@ibs.ru



---

**Заместитель главного редактора**  
**ПОЛКОВНИКОВ АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ,**  
председатель правления СОВНЕТ, управляющий партнер группы компаний  
«Проектная ПРАКТИКА», ассессор IPMA, CPD (IPMA-A), PMP PMI  
apolkovnikov@pmppractice.ru



---

#### Учредитель и издатель:

ООО Издательский дом «Гребенников»  
Член Российской ассоциации маркетинга  
<http://www.grebennikov.ru>  
Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ  
<http://www.sovnet.ru>  
Журнал «Управление проектами и программами» является официальным изданием СОВНЕТ

#### Редакция:

**Руководитель редакции**  
Рубченко Лариса [rubchenko@grebennikov.ru](mailto:rubchenko@grebennikov.ru)

**Литературный редактор**  
Юдина Нина [yudina@grebennikov.ru](mailto:yudina@grebennikov.ru)

**Компьютерная верстка**  
Ермакова Ольга [ermakova@grebennikov.ru](mailto:ermakova@grebennikov.ru)

#### Адрес редакции:

127254, г. Москва, Огородный пр-д, д. 5, стр. 6, этаж мансарда,  
оф. 511  
Тел. (495) 147-31-10

#### Подписка:

[podpiska@grebennikov.ru](mailto:podpiska@grebennikov.ru)

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов.  
Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях несут рекламодатели. Все права на материалы, опубликованные в номере, принадлежат журналу «Управление проектами и программами». Перепечатка материалов допускается только с письменного разрешения редакции. Редакция оставляет за собой право не вступать в переписку с авторами.  
Тираж 920 экз. Цена договорная.  
Издание зарегистрировано в Государственном комитете Российской Федерации по печати под номером ФС 77-24376 от 18 мая 2006 г.  
ISSN 2075-1214

**ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС В КАТАЛОГАХ:**  
«РОСПЕЧАТЬ» — 85027; «ПРЕССА РОССИИ» — 12030

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

## Бабаев Игбал Алиджан оглы



Азербайджан  
Основатель и президент AzPMA,  
Первый ассессор IPMA,  
д. т. н.

president@ipma.az

## Бурков Владимир Николаевич



Россия  
Первый ассессор IPMA,  
д. т. н., проф., академик  
РАЕН.

vlab17@bk.ru

## Бушуев Сергей Дмитриевич



Украина  
Основатель  
и президент УКРНЕТ,  
Первый ассессор IPMA,  
засл. деятель науки  
и техники Украины,  
д. т. н., проф.

upma@upma.kiev.ua

## Гаркуша Наталья Сергеевна



Россия  
Д. пед. н., проф., СРМ  
(IPMA-C), генеральный  
директор АНО «Агент-  
ство развития проектного  
управления»

garnatalya@mail.ru

## Гельруд Яков Давидович



Россия  
Директор научно-  
образовательного  
центра ЮУрГУ, д. т. н.

gelrud@mail.ru

## Дорожкин Владимир Романович



Россия  
Д. э. н.,  
проф., СРМА (IPMA-D),  
член-корреспондент  
МАИЭС.

vorccs@comch.ru

## Серов Виктор Михайлович



Россия  
Завкафедрой ГУУ,  
д. э. н., проф.

ibsup@inbox.ru

## Котляревская Ирина Васильевна



Россия  
Завкафедрой УрФУ име-  
ни Б.Н. Ельцина,  
д. э. н., проф.

km@mail.ustu.ru

## Неизвестный Сергей Иванович



Россия  
Профессор Финансо-  
вого университета при  
Правительстве Рос-  
сийской Федерации,  
CPD (IPMA-A), д. т. н.

sergey@neizvestny.com

## Позняков Вячеслав Викторович



Россия  
Вице-президент  
СОВНЕТ, Первый  
ассессор IPMA, д. т. н.,  
проф., академик  
МАИЭС.

vpozniakov@ihome.ru

## Титаренко Борис Петрович



Россия  
Академик РАЕН, СРМ  
(IPMA-C), д. т. н., проф.

boristitarenko@mail.ru

## Романова Мария Вячеславовна



Россия  
Президент Московско-  
го отделения PMI, CPD  
(IPMA-A), к. э. н., доцент.

mr@guu.ru

## Савченко Людмила Ивановна



Казахстан  
Вице-президент  
KazAPM,  
CSPM (IPMA-B), к. э. н.

prom@intelsoft.kz

## Леонтьев Николай Яковлевич



Россия  
Завкафедрой НГТУ,  
д.э.н., доцент,  
CSPM (IPMA-B)

leontiev@mail.ru

## Pieter Steyn



Южная Африка  
Президент APMSA,  
член PMSA, Ms, MBA,  
PE, проф.

phian@cranefield.ac.za

## Frank T. Anbari



США  
PhD, MBA, MS, PE,  
PMP PMI.

anbarif@aol.com

## Christophe N. Bredillet



Франция  
Бывший вице-  
президент AFITEP  
(Франция), проф., PhD,  
MBA, CPD, СМР IPMA.

christophe\_bredillet@wanadoo.fr

## Alfonso Bucero



Испания  
Президент отделения  
PMI в Барселоне, PMP,  
член PMI, AEIPRO  
(Испания), IPMA.

alfonso.bucero@abucero.com

## Hiroshi Tanaka



Япония  
PhD, профессор управ-  
ления проектами, со-  
ветник и бывший пре-  
зидент JPMF.

hirojpmf@wta.att.ne.jp

## Paul Dinsmore



Бразилия  
Директор PMIEF, AMP,  
BSEE, PMI Fellow.

dinsmore@amcham.com.br

## Morten Fangel



Дания  
Основатель и дирек-  
тор DPMA, почетный  
член IPMA, Первый  
ассессор IPMA, MSC,  
PhD.

orten@fangel.dk

## David Frame



США  
Директор PMI, проф.,  
PhD, PMP PMI.

davidson.frame@umtweb.edu

## Qian Fupei



Китай  
Основатель PMRC,  
председатель CCB,  
Первый ассессор IPMA.

qianfp@nwpu.edu.cn

## Golenko-Ginzburg Dimitri



Израиль  
Проф., DSC, Ma, PhD,  
иностраннный член  
РАЕН, почетный член  
СОВНЕТ.

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

## Ali Jaafari



Австралия  
ME, MSC, PhD.

ali\_j2@yahoo.com

## Adesh Jain



Индия  
Основатель и почет-  
ный президент PMA  
(Индия), Первый  
ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

## Peter W.G. Morris



Великобритания  
Экс-председатель  
и вице-президент, по-  
четный член APM UK,  
зампредседателя  
IPMA, проф.

pwmorris@netcomuk.co.uk

## David L. Pells



США  
Основатель и бывший  
руководитель GPMF,  
член ASAPM (США), по-  
четный член  
СОВНЕТ, Bs, MBA.

pells@sbcglobal.net

## УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Желаю вам здоровья и приятного чтения!

*Александр Товб, главный редактор*

## ФРЕЙМВОРК ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ СЛОЖНЫМИ ПРОЕКТАМИ: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

В статье рассматриваются ключевые аспекты сложности проекта с целью увеличения вероятности его успеха. Руководителю структурированного проекта предлагается сфокусироваться на плане проекта, сложного проекта — на дизайне и экспертных знаниях, комплексного — на заинтересованных сторонах, сложно-комплексного — на коммуникациях между заинтересованными сторонами и экспертами, хаотического проекта — на обеспечении быстрого реагирования и высокой адаптируемости.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** сложность проекта, структурная сложность, социально-политическая сложность, модель сложности проекта, тип сложности, «Кеневин»



**Ика Лаваньон** — MSc, Ph.D., преподаватель управления проектами и директор-основатель обсерватории крупных проектов Телферской школы менеджмента при Университете Оттавы. Опыт преподавания управления проектами — 20 лет. Входит в состав академических советов PMI и IPMA, научный сотрудник Всемирного банка. Автор ряда публикаций, обладатель наград за выдающиеся достижения от издательского дома Emerald и от IPMA (г. Онтарио, Канада)



**Куйяр Жан** — Ph.D., консультант в области управления проектами с 1979 г., в 1983–2016 гг. — преподаватель Телферской школы менеджмента при Университете Оттавы. Автор исследования передовой практики управления проектами, выполненного по заказу Министерства национальной обороны и Космического агентства Канады и опубликованного в ряде журналов (г. Онтарио, Канада)



**Гарон Серж** — C.D., P.Eng, MSc, PMP, CMII, преподаватель управления проектами и управления катастрофами в Университете Квебека в Монреале, старший преподаватель отделения PMI в Монреале, консультант по управлению рисками проекта, отставной офицер военно-морского флота Канады. Ранее — исполнительный директор Космического агентства Канады. Автор ряда публикаций, докладчик на национальных и международных конференциях (г. Монреаль, Канада)

Сложность проекта может вызывать серьезные проблемы в ходе управления им и даже стать причиной его провала. Согласно недавним опросам двумя критическими аспектами сложности проекта являются структурный (сложность результатов проекта и средств их реализации) и социально-политический (сложность, обусловленная влиянием множества различных заинтересованных сторон). В этой статье мы представим удобный в использовании фреймворк для управления сложными проектами, подобный модели «Кеневин». Он основан на выводах, сделанных в процессе изучения сложности и системного мышления, а также на показательных примерах из практики.

В данном фреймворке тип сложности определяется двумя вышеназванными аспектами. Он включает пять типов сложности проекта:

- 1) структурированный;
- 2) сложный;
- 3) комплексный<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> В оригинале — complex. Необходимо отметить, что в модели «Кеневин» аналогичная характеристика (complexity) означает «запутанность». — *Здесь и далее прим. ред.*

4) сложно-комплексный (т.е. одновременно сложный и комплексный)<sup>2</sup>;

5) хаотический.

Наконец, во фреймворк были включены области, которые могут иметь решающее значение для управления проектом того или иного типа сложности.

В статье предлагается фреймворк для управления сложными проектами, который должен помочь менеджерам:

- в оценке типа сложности проекта;
- в определении ключевых областей, дополнительное внимание к которым позволит увеличить вероятность успеха проекта.

Исследования показывают, что игнорирование роли сложности может вызывать серьезные проблемы в управлении проектами, как, например, это произошло в проекте строительства Большого бостонского тоннеля [2, 18]. Руководители проектов должны уметь видеть сложность и справляться с ней [11]. Статья призвана помочь им — для этого мы разработали фреймворк для управления сложными проектами.

## 1. ПОСЛЕДСТВИЯ НЕПРАВИЛЬНОЙ ОЦЕНКИ СЛОЖНОСТИ

Рассмотрим проект строительства Большого бостонского тоннеля (г. Бостон, штат Массачусетс) — один из самых масштабных и дорогих инфраструктурных проектов в истории США. За 15 лет строительства несмотря на использование передового опыта и инновационных инструментов для снижения рисков и контроля затрат бюджет проекта вырос с \$2,6 млрд до более чем \$15 млрд. Риск-менеджер проекта отметил: «Если и есть какая-то одна причина для такого увеличения бюджета проекта, она, вероятно, связана с управлением интеграцией проекта» [6].

Проект строительства Большого бостонского тоннеля длиной 12 км (7,5 мили) был реализован

в одном из самых старых и оживленных городов страны. Он включал замену эстакады I-93 на скоростную восьмиполосную автомагистраль, строительство десятиполосного вантового моста, продление автомагистрали I-90 до аэропорта Логан через портовый туннель и строительство четырех крупных развязок.

Проект потребовал значительных финансовых затрат. Важными факторами, способствовавшими увеличению стоимости проекта, были описанная выше структурная (т.е. внутренняя) сложность проекта, а также социально-политическая сложность или сложность окружения проекта, связанные в числе прочего с количеством и разнообразием заинтересованных сторон [4]. «Увеличение стоимости проекта было обусловлено не столько коррупцией, сколько тем, что были неправильно оценены возможности различных заинтересованных групп с точки зрения их влияния на проект. Полицейские требовали оплаты сверхурочных, жители соседних районов требовали звукоизоляции и дополнительных выплат. Кроме того, выдвигались требования о создании дополнительных рабочих мест, что приводило к раздуванию штата» [16].

## 2. ПРИМЕНИМЫЕ СТАНДАРТЫ И ФРЕЙМВОРКИ

Стандартизированные подходы к управлению проектами, такие как Свод знаний по управлению проектами от Института управления проектами (PMI), Требования к компетентности специалистов в области управления проектами, программами и портфелями проектов от Международной ассоциации управления проектами (IPMA) и PRINCE II от Управления государственных закупок Великобритании, могут помочь руководителям проектов в повышении вероятности успеха [9, 13]. Эти передовые подходы, основанные на «ньютоновском» научном подходе к менеджменту, предполагают, что для любого проекта характерна определенная доля

<sup>2</sup> Для обозначения таких проектов авторы используют слово *complexicated*.

предсказуемости и упорядоченности. Однако они хорошо работают в определенных обстоятельствах и не всегда позволяют эффективно справляться со сложностью [19, 20]. Так, было показано, что на практике структурная сложность и социально-политическая сложность вызывают серьезные проблемы. Следовательно, эти характеристики должны рассматриваться как важные аспекты сложности проекта, которыми необходимо управлять [11].

За прошедшие годы появилось несколько моделей сложности проектов, например Стандарт компетентности руководителей сложных проектов от Международного центра управления сложными проектами [7], Практическое руководство по управлению сложностью [14] и Фреймворк для оценки сложности [8], тем не менее количество неудачных проектов остается высоким [10]. Очевидно, что эти модели и подходы не позволяют решать важные проблемы, с которыми сталкиваются практики [22]. Результаты исследований показывают, что данные модели не учитывают некоторые аспекты сложности, в частности социально-политической, — они не позволяют эффективно решать проблемы взаимодействия с заинтересованными сторонами, что может приводить к провалу проектов [4, 11, 15]. Здесь также следует рассмотреть модель «Кенефин» (Cunefin) [19]. Эта модель основана на выводах, сделанных в процессе изучения сложности и системного мышления, позволяет справляться со сложностью в ситуациях различного уровня сложности и, следовательно, может использоваться для работы в сложных проектах.

### 3. КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ СТАТЬИ

Мы разработали подобный «Кенефин» фреймворк для управления сложными проектами, основываясь на вышеизложенных соображениях и показательных примерах из практики [23]. С помощью этого фреймворка руководители проектов смогут оценить сложность проекта и определить ключевые области, дополнительное внимание к которым позволит повысить вероятность успеха.

Фреймворк для управления сложными проектами включает два этапа:

- 1) оценка типа сложности проекта;
- 2) определение требующих внимания ключевых областей для данного типа сложности.

На первом этапе оценивается тип сложности проекта по сложности его результатов, средств производства (структурная сложность) и окружения, в том числе по количеству и разнообразию заинтересованных сторон (социально-политическая сложность). Именно эти два аспекта, судя по многочисленным опросам, обуславливают самые серьезные проблемы для практиков [11]. Разные комбинации характеристик этих двух аспектов создают пять типов сложности проекта, упоминавшиеся выше: структурированный, сложный, комплексный, сложно-комплексный и хаотический.

На втором этапе выделяются ключевые области, дополнительное внимание к которым позволит эффективно управлять проектом данного типа сложности. Предполагается, что руководителю структурированного проекта следует акцентировать внимание на плане проекта, сложного проекта — на дизайне и экспертных знаниях, комплексного проекта — на заинтересованных сторонах, сложно-комплексного проекта — на коммуникациях между заинтересованными сторонами и экспертами, хаотического проекта — на обеспечении быстрого реагирования и адаптации.

### 4. ОЦЕНКА ТИПА СЛОЖНОСТИ

Сложность проекта можно оценивать по более чем 125 аспектам [1]. Тем не менее в ходе опроса о самых важных аспектах сложности проекта из 246 принявших участие в опросе руководителей проектов почти 80% назвали в качестве таковых структурную и социально-политическую сложность [12]. Структурная сложность определяется количеством и разнообразием компонентов результатов проекта, взаимодействием между ними, а также производственными процессами, физической средой, в которой они будут использоваться,

и темпами их создания; социально-политическая — сложностью окружения проекта, в частности, она зависит от количества и разнообразия заинтересованных сторон (люди, группы людей, организации, правительства и т.д.), каждая из которых испытывает определенные эмоции и опасения, имеет конкретные политические программы и ожидания в отношении стратегии проекта, его целей, результатов и средств производства [4, 11]. Тип сложности проекта можно определить как совокупный эффект причинно-следственных связей как в структурном, так и в социально-политическом аспектах его сложности [19].

Мы предлагаем оценить каждый из двух основных аспектов сложности проекта по трехуровневой шкале (незначительная, средняя и значительная). На первом этапе определяется тип сложности проекта.

#### 1. Социально-политическая сложность.

##### ■ Незначительная:

- небольшое количество заинтересованных сторон, их ожидания понятны, известны и согласованы;
- взаимодействием между заинтересованными сторонами легко управлять;
- цели проекта четко определены, понятны, приняты всеми заинтересованными сторонами и остаются достаточно стабильными на протяжении длительного периода времени;
- решение (т.е. результаты) проекта правильно понято и принято всеми заинтересованными сторонами.

##### ■ Средняя:

- множество заинтересованных сторон, не все ожидания которых известны, понятны или согласованы;
- цели проекта определены, но не обязательно приняты всеми заинтересованными сторонами и могут со временем изменяться;
- взаимодействия между заинтересованными сторонами могут быть многочисленными и приводить к конфликтам;
- решение проекта может быть принято не всеми заинтересованными сторонами.

##### ■ Значительная:

- множество заинтересованных сторон нуждаются в быстром ответе команды проекта или ожидают его;
- цели проекта может быть трудно четко определить заранее;
- время для планирования проекта ограничено из-за чрезвычайной ситуации;
- содержание проекта может быть сложно оценить.

#### 2. Структурная сложность.

##### ■ Незначительная:

- результаты проекта состоят из нескольких компонентов или подсистем, причинно-следственные связи между ними известны или могут быть изучены, команда проекта может ими эффективно управлять;
- используется небольшое количество хорошо изученных технологий.

##### ■ Средняя:

- результаты состоят из множества компонентов или подсистем, причинно-следственные связи между ними понятны только для специалистов;
- не существует единственного наилучшего способа получения результатов;
- некоторые из используемых технологий требуют вовлечения высококвалифицированных экспертов;
- иногда требуется разработка новых технологий.

##### ■ Значительная:

- результаты состоят из множества компонентов или подсистем, не все причинно-следственные связи между ними известны или могут быть изучены заранее;
- решение неочевидно, но могут разрабатываться новые способы работы;
- используемые технологии должны позволять работать с многочисленными и иногда неизвестными взаимодействиями между компонентами результатов.

Если социально-политическая сложность проекта невысока, то тип сложности определяет его

структурная сложность. В этом случае незначительная структурная сложность означает, что проект относится к структурированному типу, средняя — что проект относится к сложному типу, а значительная — что проект относится к комплексному (технически) типу.

Если социально-политическая сложность проекта средняя, а структурная — низкая, то проект относится к социально комплексному типу. Если структурная сложность проекта значительная, то проект является социально и технически комплексным. Проекты со средней структурной и средней социально-политической сложностью следует рассматривать как сложно-комплексные. С точки зрения управления в технически комплексных проектах акцент должен делаться на технических компетенциях, а в социально комплексных — на навыках социального взаимодействия [15]. При этом в комплексных проектах обоих типов следует добиваться широкого вовлечения в работу экспертов и/или заинтересованных сторон. Наконец, если социально-политическая сложность высока, независимо от уровня структурной сложности проект де-факто следует рассматривать как хаотический.

Пять типов сложности проекта, представленные в табл. 1, можно связать с моделью «Кеневин», которая, как уже упоминалось, может быть адаптирована для использования в проектах (рис. 1). На рис. 1 показаны пять различных типов сложности проекта плюс шестой тип — неопределенность (как в модели «Кеневин»), который возникает, когда команда не понимает контекст проекта. Состояние неопределенности появляется, если заинтересованные стороны совершенно по-разному смотрят на обоснование необходимости проекта (т.е. для чего он был запущен), что приводит к его остановке. В этом случае у команды проекта есть два варианта действий:

- 1) разбить проект на составные компоненты и определить тип сложности для каждого из них по отдельности;
- 2) проконсультироваться с заинтересованными сторонами и переформулировать причину

запуска проекта таким образом, чтобы ее одобрили все заинтересованные стороны, — это позволит создать общепринятое видение проекта. После этого команда сможет определить тип сложности проекта. В данной статье мы не будем обсуждать состояние неопределенности, а сконцентрируемся на пяти уже упомянутых типах сложности.

Структурированные проекты характеризуются небольшим количеством заинтересованных сторон, которые придерживаются единого мнения относительно проекта. Результаты такого проекта состоят из нескольких компонентов или подсистем, между которыми прослеживается четкая причинно-следственная связь, очевидная для непрофессионалов. В сложных проектах решение является неочевидным, соответственно, здесь может быть реализовано множество вариантов, и существующие причинно-следственные связи понятны только специалистам.

В комплексном проекте из-за многочисленности взаимодействий между заинтересованными сторонами и/или компонентами или подсистемами результатов бывает сложно создать правильное решение и согласовать его со всеми заинтересованными сторонами. Команде проекта в этом могут помочь специально созданные способы работы. Сложно-комплексные проекты одновременно являются сложными и комплексными. В хаотическом проекте команде приходится действовать быстро, что оставляет мало времени для планирования проекта, и многие решения приходится принимать на месте; причинно-следственные связи внедряемого решения часто неизвестны и могут изменяться в процессе выполнения проекта.

## 5. ВАЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ СЛОЖНОСТИ

Сначала мы с помощью табл. 1 определили тип сложности для разных проектов и проанализировали, как осуществлялось управление этими

Таблица 1. Оценка типа сложности проекта

Структурная сложность	Социально-политическая сложность		
	Незначительная	Средняя	Значительная
Незначительная	Структурированный	Комплексный (социально)	Хаотический
Средняя	Сложный	Сложно-комплексный	Хаотический
Значительная	Комплексный (технически)	Комплексный (социально и технически)	Хаотический

Рис. 1. Фреймворк для управления сложными проектами



Источник: [19].

проектами и насколько они оказались успешными. Затем мы выяснили, с какими основными управленческими проблемами может столкнуться команда проекта, для каждого типа сложности. По результатам изучения показательных примеров из практики мы разработали рекомендации, которые приводим в следующих разделах. Эти рекомендации лежат в основе фреймворка для управления сложными проектами.

### 5.1. Управление структурированными проектами: фокусировка на плане проекта

В структурированном проекте команда должна достичь цели (т.е. удовлетворить потребности проекта) за счет создания высококачественных продуктов или услуг (результатов) в заданных временных и бюджетных рамках и удовлетворить ожидания всех заинтересованных сторон. Поскольку

потребности четко определены и стабильны, а заинтересованные стороны разделяют единое видение проекта, команда может легко идентифицировать отвечающее потребностям проекта решение и определить цели. В результате создается план проекта, который согласовывается со всеми заинтересованными сторонами и которому они обязуются следовать. Структурированными являются проекты по созданию веб-сайтов, строительные проекты, проекты, в которых используется немного хорошо известных технологий (например, проекты по разработке проигрывателя компакт-дисков или кофемашин). Этими проектами можно управлять, используя передовую практику или рациональный / простой подход к управлению проектами [17].

В структурированных проектах в центре внимания руководителя оказывается план проекта. Руководитель должен рационально и технично контролировать ход выполнения проекта и обеспечить плавность его реализации. В любом проекте присутствуют риски, а в структурированных проектах мониторинг и контроль позволяют выявлять важные отклонения в процессе реализации и корректировать план проекта и/или план его выполнения. Управление проектом должно быть основано на фактах, и коммуникация не должна вызывать сложностей, поскольку члены команды хорошо знают друг друга и ежедневно общаются без лишних формальностей и документации [18].

Тем не менее в структурированных проектах также могут возникать проблемы.

1. Могут быть неправильно оценены, неверно категоризированы и/или упрощены потребности проекта. Именно это произошло с Национальной баскетбольной ассоциацией (НБА), когда в 2006 г. было объявлено о замене кожаного баскетбольного мяча на мяч из микроволокна, а потом ассоциации пришлось отказаться от этого решения, потому что никто не посоветовался с игроками, а им новый мяч не понравился (социально-политическая сложность).

2. Может измениться содержание проекта, особенно если план недостаточно детализирован и/или основан на неправильных оценках.

3. Сам план проекта может рассматриваться как показатель успешности проекта, и тогда руководитель может сфокусироваться на плане до такой степени, что начнет воспринимать его как реальность. Кроме того, у руководителей проектов, полагающихся только на план, может развиться «туннельное зрение» — в этом случае они углубляются в микроуправление и начинают почивать на лаврах своих прошлых успехов («Парадокс Икара») [17]. В этом случае тратится много времени на подробное планирование проекта, а отклонения, возникающие в процессе реализации, игнорируются до того момента, пока план не становится нереалистичным.

Таким образом, в структурированном проекте также могут возникать проблемы, но значительно уменьшить вероятность их возникновения и/или влияние может план управления рисками. Хотя структурированный проект характеризуется небольшой сложностью, не следует считать, что риски в нем являются незначительными. В таком проекте, как и в других, необходимо создать стратегию и план управления рисками. Кроме того, следует выделять ресурсы для мониторинга рисков и реагирования на них по мере необходимости [15].

## **5.2. Управление сложными проектами: внимание к дизайну и экспертным знаниям**

В сложном проекте потребности понятны, но для определения и реализации возможных вариантов требуются хорошие технические знания. В таких проектах при обосновании их необходимости сначала формулируются функциональные требования, а затем технические спецификации (требования к качеству), которые впоследствии используются для разработки и оценки возможных вариантов. Здесь основной задачей команды проекта, скорее всего, станет обеспечение высокого качества результатов и удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон, хотя бюджет и сроки тоже должны учитываться.

В качестве примера можно привести проект SkyDrive Cartivator, финансируемый компанией

Toyota и направленный на разработку летающего автомобиля. В этом проекте использовались новые технологии, требующие экспертных знаний (по мнению инженеров Toyota, проект, вероятно, будет довольно дорогим). В качестве других примеров можно привести проекты создания смартфона, центрального процессора (ЦП) или OLED-телевизора.

Сложные проекты обычно требуют высокого уровня знаний в таких областях, как проектирование, инжиниринг, интеграция, тестирование, логистика, обслуживание и использование запасных частей. Руководитель проекта должен действовать как интегратор, обеспечивая коммуникацию между техническими и нетехническими заинтересованными сторонами. Работа руководителя проекта заключается в том, чтобы найти нужных экспертов и заставить их сфокусироваться на поиске решения, отвечающего потребностям проекта, а затем согласовать это решение с заинтересованными сторонами. Заинтересованные стороны необходимо информировать о ходе проекта, о технических трудностях, с которыми столкнулась команда проекта, а также о том, как они планируют их преодолеть.

После идентификации подходящего варианта решения проблемы и средств его реализации следует определить действия, необходимые для получения результатов, и разработать план проекта. В этом руководителю проекта должна помочь передовая практика [18].

В сложных проектах могут возникать различные проблемы.

1. Эксперты могут уделять слишком много внимания техническим аспектам проекта и забыть о сроках и финансовых целях или даже о потребностях, ради которых он был запущен. Это может привести к развитию синдрома «деньги не проблема». Так произошло в проекте Apple Lisa по разработке настольного компьютера с первым графическим пользовательским интерфейсом (компьютер был выпущен в 1983 г.).

2. Поскольку технические спецификации формулируются исходя из функциональных требова-

ний, они не обязательно точно соответствуют потребностям проекта. Во время реализации проекта команда может сфокусироваться на выполнении таких технических спецификаций, при этом реальные потребности проекта могут выпасть из ее поля зрения.

3. Поскольку в сложном проекте может быть реализовано множество возможных решений, он может застопориться из-за того, что слишком много сил придется тратить на анализ, а созданный дизайн окажется избыточным. Это, в свою очередь, может привести к тому, что организация опоздает с выводом продукта на рынок и потерпит стратегическую неудачу.

4. Эксперты вследствие своей профессиональной принадлежности и технического образования могут быть склонны к когнитивным искажениям (избирательному восприятию, групповому мышлению и когнитивному искажению оптимиста). Это наряду с изменениями содержания, сложностью и неопределенностью приводит к тому, что во многих сложных проектах нарушаются сроки и превышает бюджет [10], поэтому в таких проектах в плане управления рисками необходимо отразить все аспекты выбранного технического решения, но при этом учитывать все показатели успешности проекта [3].

### **5.3. Управление комплексными проектами: ориентация на заинтересованные стороны**

В комплексном проекте потребности, ожидания и взаимодействия между заинтересованными сторонами часто не до конца известны или понятны. Следовательно, потребности и ожидания заинтересованных сторон могут не соответствовать друг другу (некоторые заинтересованные стороны даже могут намеренно не сообщать свои ожидания или иметь скрытые цели). Соответственно, в комплексном проекте могут возникать разногласия относительно цели, задач, результатов и средств их получения, при этом члены команды проекта могут даже не знать об этих разногласиях. Проблемы также могут возникать в процессе

реализации проекта в результате изменений полномочий заинтересованных сторон по принятию решений [4].

Так произошло в проекте по созданию канадского реестра огнестрельного оружия, который был реализован королевской канадской конной полицией (RCMP) в рамках программы контроля огнестрельного оружия. Проект был запущен с целью составить реестр огнестрельного оружия, имеющегося в Канаде. С самого начала он столкнулся с серьезным политическим противодействием, особенно за пределами крупных городов Канады. Несколько провинциальных правительств заявили о необходимости прекратить проект. Они считали, что он превышает полномочия федерального правительства и является слишком дорогостоящим. Спор был передан в Верховный суд, который вынес решение в пользу создания реестра и разрешил продолжить проект. Однако большинство гражданских лиц, владеющих огнестрельным оружием, были против регистрации и откладывали подачу заявления до последней минуты, что привело к большим задержкам в регистрации. Между заинтересованными сторонами также возникали значительные разногласия по поводу эффективности реестра с точки зрения общественной безопасности (предложенное решение не было принято всеми заинтересованными сторонами). На проект было потрачено значительно больше средств, чем планировалось, и в 2012 г. он был прекращен.

Руководитель проекта должен действовать как координатор, активно общаться со всеми заинтересованными сторонами и обеспечивать коммуникации между ними. Взаимодействие между заинтересованными сторонами на протяжении всего проекта оказывает существенное влияние на направление развития проекта. Руководитель проекта должен регулярно обновлять проектную документацию (план проекта, план управления рисками и т.д.) после получения новой информации от заинтересованных сторон относительно их ожиданий. Любое изменение целей проекта должно быть одобрено куратором

проекта и высшим руководством. В комплексном проекте подход к управлению проектом должен быть более формальным, документация — более масштабной, и необходимо наладить регулярный обмен информацией с заинтересованными сторонами и между ними [18].

В комплексном контексте может возникнуть несколько проблем.

1. Заинтересованные стороны могут согласовать потребности проекта, но не выбранное решение. Проект по утилизации отходов в Гатино (Канада), целью которого было адаптировать заводские котлы компании AbitibiBowater для сжигания мусора, потерпел неудачу, поскольку не удалось добиться согласия заинтересованных сторон (в частности, города и горожан).

2. Поскольку успешный проект должен удовлетворять ожидания всех заинтересованных сторон, руководитель проекта должен уделять особое внимание тому, чтобы не принимать сторону самых «шумных» из них во избежание конфликтов. Это может значительно снизить шансы на достижение согласия между заинтересованными сторонами и выработку удовлетворительного решения.

В качестве показательного примера комплексного проекта можно привести испытания канадского фрегата «Галифакс» ВМС Канады, которые проводились в ноябре 1994 г. примерно в 180 морских милях от побережья Галифакса [5]. В этом проекте был создан очень подробный план управления рисками, который постоянно обновлялся. Несмотря на интенсивную подготовку, которую в течение двух лет проводила преданная делу команда, риски оставались очень высокими, планы продолжали меняться (существенные корректировки пришлось вносить даже в день испытания), а отчетный период растянулся на целый год. Проект оказался очень сложным с технической и управленческой точки зрения, но был успешно реализован, потому что сложность проекта хорошо сознавалась всеми заинтересованными сторонами, в частности руководителями организации, и управление проектом осуществлялось должным образом.

В принципе, в плане управления рисками комплексного проекта необходимо особое внимание уделять ожиданиям и влиянию заинтересованных сторон — это позволит оценить вероятность того, что цель проекта в конечном итоге будет достигнута [3].

#### **5.4. Управление сложно-комплексными проектами: фокусировка на коммуникациях между заинтересованными сторонами и экспертами**

Сложно-комплексные проекты имеют характеристики как сложных, так и комплексных. В них принимает участие множество заинтересованных сторон, потребности, ожидания, цели и приемлемость предлагаемого решения которых не обязательно известны или согласованы. Возможные взаимодействия между ними также могут быть многочисленными и трудно предсказуемыми. Результаты таких проектов состоят из множества компонентов или подсистем, причинно-следственные связи между которыми могут быть неизвестны. Технологии, с помощью которых будут создаваться эти результаты, требуют вовлечения высококвалифицированных специалистов. Команда проекта должна разработать реалистичное рабочее решение, которое будет приемлемо для большинства, если не для всех заинтересованных сторон. Так, проект строительства трубопровода на Аляске (от Прадхо-Бей на северном побережье Аляски до порта Валдиз), запущенный в 1975 г. компанией Alyeska Pipeline Service Company, встретил серьезное сопротивление со стороны природоохранных организаций, экологов и местных жителей, поскольку трубопровод воспринимался как вторжение в одну из последних заповедных зон Америки, нарушающее права местных жителей и не несущее им никаких прямых выгод.

Помимо этих основных проблем используемые для создания необходимых результатов технологии могут быть неизученными. Доступные варианты могут значительно различаться по срокам, стоимости и качеству, а также уровню

рисков. Необходимо провести анализ осуществимости проекта, чтобы определить вариант, который наилучшим образом соответствует его цели, а также ожиданиям заинтересованных сторон. Очень важно, чтобы выбранный вариант одобрило большинство заинтересованных сторон, если не все. Изменения цели, задач или результатов проекта могут происходить на протяжении всего жизненного цикла проекта [4, 11] вследствие переговоров между заинтересованными сторонами или изменения их полномочий по принятию решений.

В качестве примера сложно-комплексного проекта можно привести проект по разработке самолета Airbus A380. Несмотря на то что проекту предшествовало многолетнее тщательное планирование и выполнение экспертного анализа, его структурная сложность была огромной. Во многом это определялось техническими характеристиками салона, необходимостью одновременного проектирования и внедрения в производство, а также адаптации самолета к требованиям различных авиакомпаний. Кроме того, над проектом одновременно работали французские, немецкие, английские и испанские команды, а детали самолетов производились во Франции, Германии, Англии и Испании, что увеличивало социально-политическую сложность. Проект столкнулся с серьезными коммуникационными проблемами, поскольку для проектирования использовались разные версии программного обеспечения. Немецкие и испанские предприятия Airbus использовали четвертую версию CATIA, британские и французские — пятую, что вызвало большие проблемы с управлением конфигурацией.

Руководитель сложно-комплексного проекта должен действовать как переговорщик: разрешать бизнес-конфликты между техническими и нетехническими заинтересованными сторонами, заставлять их согласовывать удовлетворительное решение и способы его реализации. Здесь могут быть полезны многие традиционные инструменты и методы управления проектами, однако руководителю сложно-комплексного проекта следует

уделять особое внимание таким важнейшим областям, как управление заинтересованными сторонами, дизайн проекта и коммуникации. Чтобы заручиться поддержкой всех заинтересованных сторон и экспертов, необходимо вести обширную документацию [18]. Руководитель проекта должен действовать как координатор — обеспечивать возможность взаимодействия для заинтересованных сторон и экспертов.

В сложно-комплексном проекте может возникнуть несколько проблем.

1. Хотя для заинтересованных сторон и экспертов можно организовать обучение, ожидания первых могут не соответствовать техническим решениям, предложенным вторыми. Так, в проекте Tata Nano по созданию дешевого автомобиля индийский автопроизводитель Tata Motors столкнулся с серьезным противодействием со стороны многих заинтересованных сторон: фермеров (которых вынуждали продавать свою землю под строительство будущего завода), лоббистов, политиков, экологов и нескольких неправительственных организаций. Из-за протестов Tata Motors был вынужден остановить работу и перенести завод из Сингура (Западная Бенгалия) в западно-индийский штат Гуджарат, что стоило компании огромных денег.

2. Учитывая, что ключом к успеху являются удовлетворение ожиданий всех заинтересованных сторон и реализация разработанных экспертами спецификаций, руководитель сложно-комплексного проекта должен уделять особое внимание тому, чтобы не принимать сторону самых конфликтных заинтересованных сторон и экспертов, о чем уже упоминалось.

Сложно-комплексным проектом можно считать проект Канадского космического агентства (CSA) по запуску Radarsat-2 (1998–2008 гг.). Radarsat-2 — это один из самых совершенных в мире радарных спутников дистанционного зондирования Земли. Этот проект был запущен совместно правительством Канады и промышленными компаниями, в нем также участвовали другие национальные и международные заинтересованные

стороны. Проект должен был занять три года с момента утверждения реализации (1998 г.) до запуска спутника (планировался на 2001 г.). Стоимость проекта должна была составить около 240 млн канадских долларов. В конечном итоге спутник был успешно запущен (в декабре 2007 г.). Это важнейший инструмент, который можно использовать для управления операциями в случае стихийных бедствий и для других целей в рамках зондирования Земли. Однако за время реализации стоимость проекта увеличилась почти вдвое, продолжительность — почти втрое, а экономическое обоснование проекта было изменено. В процессе реализации проекта было принято решение об использовании новой технологии, что создало значительные технические, юридические, закупочные, политические и управленческие трудности. Это увеличило структурную сложность проекта — она стала средней (см. табл. 1). При этом проект имел высокую социально-политическую сложность. Такая комбинация двух аспектов сложности сделала этот проект сложно-комплексным. В проекте было задействовано множество важных заинтересованных сторон, в частности несколько канадских, американских и иностранных правительственных ведомств и компаний, и каждая из этих сторон руководствовалась собственными политическими, финансовыми и юридическими соображениями. Отношения между заинтересованными сторонами были довольно напряженными и становились причиной внесения значительных изменений на протяжении всего жизненного цикла проекта.

### **5.5. Управление хаотическими проектами: оценка приоритетов и быстрое реагирование в постоянно меняющейся ситуации с высоким уровнем неопределенности**

Как правило, в хаотическом проекте участвует множество заинтересованных сторон, ожидающих или нуждающихся в быстрой реакции от команды проекта. Однако все их потребности часто бывает

трудно оценить до начала работы команды. Соответственно, в таком проекте сложно создать подробный план из-за необходимости быстро реагировать и отсутствия сведений о потребностях и ожиданиях всех заинтересованных сторон. Кроме того, в таком проекте нельзя гарантировать, что определенное действие приведет к определенному результату.

В хаотическом проекте бывает невозможно определить причинно-следственные связи, т.к. здесь действует слишком много факторов, которые команда проекта часто не может контролировать. Эти факторы могут действовать прямо или косвенно, и их бывает невозможно представить в полном объеме. В хаотическом проекте множество событий происходит одновременно и так быстро, что причины и следствия постоянно и непредсказуемым образом меняются местами. Для таких проектов характерна высокая турбулентность. Иногда практически невозможно понять, что происходило во время проекта, даже после его завершения [19]. В качестве примеров хаотических проектов можно привести проекты по ликвидации последствий урагана «Катрина», поиск виновного в теракте на Бостонском марафоне и проекты восстановления после землетрясения в Порт-о-Пренсе.

В хаотическом проекте важнее всего восстановить основные службы и быстро навести порядок. Полностью оценить его масштаб бывает очень сложно. Может возникнуть колоссальный дефицит времени, особенно если речь идет о человеческих жизнях. Быстрое реагирование дает возможность сократить потери, и руководитель проекта не может позволить себе тратить время на планирование. Команда проекта должна определить приоритеты и сразу приступить к действиям. Руководитель проекта должен действовать как лидер трансформации, представить себе общую картину, чтобы осознать масштабы кризиса и принять максимально взвешенные решения, найти готовые способы, позволяющие справиться с проблемой. Только после этого можно искать новые пути работы для выполнения тех или иных действий в будущем [19].

В хаотическом проекте может возникнуть несколько проблем.

1. Необходимость определить потребности и приоритеты и действовать быстро может привести к тому, что выполняемые действия окажутся неадекватными или небезопасными.

2. Неадекватной может оказаться реакция команды проекта. Скорее всего, именно это произошло, когда тысячи сотрудников правоохранительных органов бросили на розыски всего двух террористов, организовавших взрывы на Бостонском марафоне.

В качестве хорошего примера хаотического проекта можно привести проект по созданию укрытия от ледяной бури, реализованный CSA в 1998 г. 4 января 1998 г. многие сотрудники агентства опоздали на работу из-за гололеда на дорогах. Позже в тот же день CSA прекратило работу раньше времени, чтобы сотрудники могли вернуться домой и позаботиться о своих семьях, поскольку весь регион был покрыт льдом, а электричество отсутствовало.

Из-за ледяной бури на огромной территории, в том числе в Онтарио и на севере США, было объявлено чрезвычайное положение. Она затронула миллионы людей и принесла с собой другие риски (возможная нехватка питьевой воды в Монреале, практическое закрытие больниц, недостаточная скорость реагирования полиции из-за большого количества чрезвычайных ситуаций, полное отсутствие электричества в середине зимы в течение нескольких дней или недель в зависимости от местоположения и т.д.).

Через несколько дней федеральное правительство Канады попросило CSA превратить свое здание в убежище и обеспечить теплом и горячим питанием местных жителей и рабочих, пытающихся восстановить услуги для населения. Так стартовал проект «Укрытие от ледяной бури» [21]. Плана не было, и большинство сотрудников агентства не имели никакого опыта в этой области. Необходимо было разработать план, и он создавался в процессе создания и эксплуатации убежища. К счастью, в здании были люди с опытом работы

в чрезвычайных ситуациях, которым разрешили действовать.

Цель проекта была ясна: предоставить местному населению временное убежище, но что это означало и следовало ли продолжать обычную деятельность CSA? Цели по времени были неясны, реализация проекта началась с его инициирования, и он должен был продлиться столько, сколько потребовала бы ситуация. Стоимость проекта также не была определена. Необходимо было создать цепочку поставок топлива, продуктов питания и т.д. Через несколько дней местные жители стали приходить в убежище. Волонтеры должны были встречать их, обеспечивать медикаментами, разработать протокол поведения (и обеспечить его соблюдение) и т.д.

Л. Бушар, который в то время был премьер-министром провинции Квебек, в своем интервью Radio Canada говорил, что оказался в непредсказуемой ситуации: «Правила не были описаны; мы не представляли себе, что может произойти нечто подобное. У нас не было никакого плана по обеспечению безопасности. Это казалось так маловероятно. Пришлось все изобретать с нуля, импровизировать. Мы действовали инстинктивно» [21]. Хаотический проект CSA «Укрытие от ледяной бури», который был частью гораздо более крупной программы управления чрезвычайными ситуациями, потребовал от людей инстинктивных действий.

## **6. ФРЕЙМВОРК ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ СЛОЖНЫМИ ПРОЕКТАМИ**

Как упоминалось ранее, предлагаемый фреймворк для управления сложными проектами включает два этапа. На первом этапе оценивается сложность проекта в соответствии с критериями,

приведенными в табл. 1. На втором этапе определяются ключевые области, способные вызывать серьезные проблемы в проекте. Они представлены в первом столбце табл. 2. Эти ключевые области были сформулированы по результатам анализа статей, упомянутых в этой работе, а также анализа примеров из практики.

В следующих пяти столбцах табл. 2 представлены способы решения этих проблем для каждого из пяти типов сложности. Эти способы также были сформулированы по результатам анализа литературы и практических примеров. С помощью этой таблицы руководитель проекта сможет определить критические проблемы своего проекта и способы их решения. Команде проекта предлагается обращать особое внимание на эти ключевые области независимо от того, использует она традиционный, гибкий, гибридный или даже экстремальный подход к управлению проектами (рис. 2).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Сложность в той или иной степени присутствует в каждом проекте, и ее нельзя игнорировать. Неправильное управление ею может приводить к провалу проектов. Руководители должны признавать сложность своих проектов и понимать, как эффективно с ней справляться. Предлагаемый фреймворк для управления сложными проектами может помочь команде в определении сложности проекта и в выборе соответствующего ее уровню подхода, который позволит добиться успеха. Поскольку сегодняшний бизнес становится все более и более сложным, фреймворк для управления сложными проектами может стать одним из самых полезных инструментов в арсенале лидеров и руководителей проектов.

Таблица 2. Фреймворк для управления сложными проектами

Тип проекта					
Ключевые области	Структурированный	Сложный	Комплексный	Сложно-комплексный	Хаотический
1. Ожидания заинтересованных сторон	Ожидания в целом ясны, хорошо известны и согласованы	Ожидания в целом ясны, хорошо известны, но технические трудности могут быть недооценены. Необходимо тщательно оценить эти трудности в ходе анализа осуществимости проекта	Не все ожидания известны, ясны или согласованы; необходимы консультации с заинтересованными сторонами и экспертами, чтобы выявить их ожидания или вовлечь их в проект. Необходимо тщательно оценить технические трудности в ходе анализа осуществимости проекта	Не все ожидания известны, требуются частые консультации с заинтересованными сторонами и экспертами, чтобы выявить их ожидания или вовлечь их в проект. Необходимо тщательно оценить технические трудности в ходе анализа осуществимости проекта	Команда проекта должна быстро реагировать на изменения и запросы заинтересованных сторон и делать все возможное для определения их ожиданий или потребностей в процессе реализации проекта
2. Установление целей по качеству, стоимости и срокам	Цели и их приоритетность могут быть определены и должны быть одобрены заинтересованными сторонами	Цели можно определить, но эксперты могут переоценить приоритет качества, что способно отрицательно повлиять на стоимость и сроки проекта. Необходимо выполнить анализ достижимости целей по качеству с учетом целей и сроков, определить соответствующие резервы	Цели можно определить, но эксперты могут переоценить приоритет качества, в то время как заинтересованные стороны могут придерживаться другого мнения. Цели по качеству, стоимости и срокам могут измениться. Необходимо выполнить анализ достижимости целей для их обоснования, определить соответствующие резервы	Цели можно определить, но эксперты могут переоценить приоритет качества, в то время как заинтересованные стороны могут придерживаться другого мнения. Цели по качеству, стоимости и срокам могут измениться. Необходимо выполнить анализ достижимости целей по качеству с учетом стоимости и сроков, определить резервы по качеству и качеству	Общая цель ясна (восстановить порядок), но отдельные цели могут быть трудно устоять из-за большого количества неизвестных. Цели по качеству, стоимости и срокам должны быть гибкими
3. Одобрение предложенного решения	Потребность проекта четко определена; анализ вариантов должен привести к согласованию единственного решения	Потребность проекта четко определена, но решение могут оценить только эксперты. В процессе анализа осуществимости проекта должно быть выбрано, а затем согласовано едиственное решение	Потребности и ожидания заинтересованных сторон не обязательно известны и определены. Их необходимо прояснить в ходе анализа осуществимости проекта. Нужно провести переговоры между заинтересованными сторонами и экспертами с целью нахождения удовлетворительного решения	Потребности и ожидания заинтересованных сторон не обязательно известны и определены. Их необходимо прояснить в ходе анализа осуществимости проекта. Нужно провести переговоры между заинтересованными сторонами и экспертами с целью нахождения удовлетворительного решения	Большинство решений будут определены на месте в соответствии со срочностью

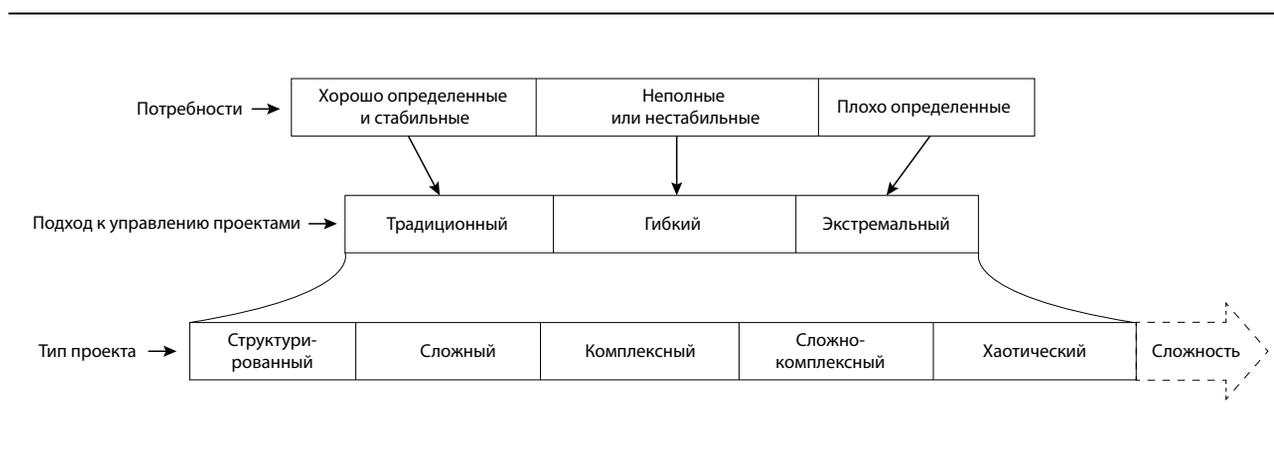
Таблица 2. Фреймворк для управления сложными проектами (продолжение)

Ключевые области	Тип проекта				Хаотический
	Структурированный	Сложный	Комплексный	Сложно-комплексный	
4. Взаимодействие заинтересованных сторон	Взаимодействие в целом носит позитивный характер, поскольку все разделяют единое видение проекта, но это взаимодействие нужно отслеживать	Возможны конфликты между заинтересованными сторонами и экспертами. Необходимо внимательно отслеживать взаимодействие заинтересованных сторон и быстро разрешать конфликты	Возможны конфликты между многочисленными заинтересованными сторонами и экспертами, поскольку, скорее всего, не существует какого-то единого видения проекта. Необходимо внимательно отслеживать взаимодействие заинтересованных сторон и быстро разрешать конфликты	Возможны конфликты между многочисленными заинтересованными сторонами и экспертами, поскольку, скорее всего, не существует какого-то единого видения проекта. Необходимо внимательно отслеживать взаимодействие между техническими и нетехническими заинтересованными сторонами и быстро разрешать конфликты	Взаимодействия многочисленны, но неизвестны, есть возможность обратиться за запросы на месте
5. Планирование проекта	Планирование должно быть простым, поскольку есть единственное согласованное решение с четко определенными результатами	При планировании необходимо учитывать множество неизвестных факторов, связанных с использованием технологий. Необходимо убедиться, что резервы, указанные в плане проекта включены в план проекта	При планировании необходимо учитывать возможные потребности и ожидания заинтересованных сторон, которые могут стать очевидными в ходе реализации проекта. План должен быть гибким	При планировании необходимо учитывать множество неизвестных факторов, связанных с используемыми технологиями. Необходимо включить в план резервы, указанные в п. 2, а также учитывать возможные неизвестные потребности и ожидания заинтересованных сторон, которые могут стать очевидными в ходе реализации проекта. План проекта должен быть гибким	На подготовку плана мало времени, в проекте много неизвестных факторов. Приоритеты определяются на месте по необходимости
6. Стиль управления проектом	Руководитель проекта определяет темп реализации проекта, устанавливает скорость действий для членов команды	Руководитель проекта действует как интегратор, обеспечивает прозрачные коммуникации между техническими и нетехническими заинтересованными сторонами	Руководитель проекта действует как координатор: выслушивает, обеспечивает прозрачные коммуникации между заинтересованными сторонами	Руководитель проекта действует как переговорщик: разрешает бизнес-конфликты между техническими и нетехническими заинтересованными сторонами, ставя их согласовывать решение и способы его реализации	Руководитель проекта действует как лидер трансформации. Он должен увидеть общую картину, чтобы лучше понять масштабы кризиса, определить, что следует и что можно сделать с имеющимися ресурсами

**Таблица 2.** Фреймворк для управления сложными проектами (продолжение)

Ключевые области	Тип проекта				
	Структурированный	Сложный	Комплексный	Сложно-комплексный	Хаотический
7. Фокус внимания руководителя проекта	Руководитель реализует проект в соответствии с планом, обновляя его по мере необходимости, информирует заинтересованные стороны	Руководитель объясняет технические достижения или проблемы нетехническим заинтересованным сторонам, информирует их. Он должен избегать синдрома «деньги не важны»	Руководитель регулярно консультируется с заинтересованными сторонами и вносит изменения в план проекта при возникновении новых потребностей или ожиданий, объясняет технические достижения или проблемы проекта нетехническим заинтересованным сторонам, информирует их	Руководитель регулярно консультируется с заинтересованными сторонами и вносит изменения в план проекта при возникновении новых потребностей или ожиданий, объясняет технические достижения или проблемы проекта нетехническим заинтересованным сторонам, информирует их	Руководитель устанавливает хотя бы минимальный порядок, чтобы выйти из ситуации хаоса
8. Когнитивные искажения в процессе реализации	Управление планом вместо проекта	Ориентация в основном на технологии	Работа в основном с более конфликтными заинтересованными сторонами	Сосредоточение внимания в основном на технологиях и работа с более конфликтными заинтересованными сторонами	Неадекватная реакция и/или трата ресурсов на неприоритетные вопросы
9. Управление рисками	Стандартное управление проектом, сбалансированный учет всех целей проекта и ожиданий заинтересованных сторон	Стандартное управление проектом. Особое внимание к заинтересованным сторонам, имеющим технические интересы, во избежание доминирования экспертов	Стандартное управление рисками проекта. Особое внимание к ожиданиям, влиянию и конфликтам заинтересованных сторон	Стандартное управление рисками проекта. Особое внимание к ожиданиям, влиянию и конфликтам заинтересованных сторон (особенно технических и нетехнических)	Мало времени для предварительной оценки рисков. Антикризисный подход; поиск баланса между реагированием на риски и достижением целей проекта, которые могут зависеть в зависимости от ситуации

Рис. 2. Подходы к управлению проектами



## ЛИТЕРАТУРА

- Bakhshi J., Ireland V., Gorod A. (2016). «Clarifying the project complexity construct: past, present and future». *International Journal of Project Management*, Vol. 34, pp. 1199–1213.
- Bentahar O., Ika L.A. (2019). «Matching the project manager's roles to project types: evidence from large dam projects in Africa». *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 67(3), pp. 830–845.
- Browning T., Ramasesh R.V. (2015). «Reducing unwelcome surprises in project Management». *MIT Sloan Management*, Vol. 56(3), pp. 53–62.
- Gerald J.H., Maylor H., Williams T. (2011). «Now let's make it really complex (complicated). A systematic review of the complexities of projects». *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 31(9), pp. 966–990.
- Gibson F.W. (1996). «Commodore's corner. CPF shock trial a success thanks to «the many». *Maritime Engineering Journal*, Vol. 3, p. 3.
- Greiman V. (2010). *The Big Dig: Learning from a Mega Project*. — <https://appel.nasa.gov/2010/07/15/the-big-dig-learning-from-a-mega-project/>
- ICCPM (2012). *Complex Project Manager Competency Standards Version 4.1*. Canberra: International Centre for Complex Project Management and Defense Material Organisation.
- IPMA International Certification Regulations Version 4.0.1. — [https://www.ipma.world/assets/IPMA\\_International\\_Certification\\_Regulation\\_2015.pdf](https://www.ipma.world/assets/IPMA_International_Certification_Regulation_2015.pdf).
- Joslin R., Müller R. (2015). «Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts». *International Journal of Project Management*, Vol. 33(6), pp. 1377–1392.
- Love P.E.D., Sing M.C.P., Ika L.A., Newton S. (2019). «The cost performance of transportation infrastructure projects: the fallacy of the Planning Fallacy account». *Transportation Research A: Policy and Practice*, Vol. 122, pp. 1–20.
- Maylor H., Turner N. (2017). «Understand, reduce, respond: project complexity management theory and practice». *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37(8), pp. 1076–1093.
- Maylor H., Turner N., Murray-Webster N. (2013). «How hard can it be? Actively managing complexity in technology projects». *Research Technology Management*, Vol. 56(4), pp. 45–51.
- Milosevic D., Patanakul P. (2005). «Standardized project management may increase development projects success». *International Journal of Project Management*, Vol. 23(3), pp. 181–192.
- Navigating Complexity: a Practice Guide* (2014). Newton Square: Project Management Institute.
- Remington K., Pollack J. (2007). *Tools for Complex Projects*. Burlington: Gower.
- Rogoff K. (2020). *The Infrastructure Spending Challenge*. — <https://www.project-syndicate.org/commentary/covid19-recession-infrastructure-spending-challenge-by-kenneth-rogooff-2020-12>.
- Saint-Macary J., Ika L.A. (2015). «Atypical perspectives on project management: moving beyond the rational, to the political and the psychosocial». *International Journal of Project Organization and Management*, Vol. 7(3), pp. 236–250.
- Shenhar A., Dvir D. (2007). *Reinventing Project Management. The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

19. Snowden D.J., Boone M.E. (2007). «A leader's framework for decision making». *Harvard Business Review*, November, pp. 1–8.
20. Stacey R. (1996). «Management and the science of complexity: if organizational life is nonlinear, can business strategy prevail?» *Research Technology Management*, Vol. 39(3), pp. 8–10.
21. Steuter-Martin M., Pindera L. (2018). *Looking Back on the 1998 Ice Storm 20 Years Later*. — <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/ice-storm-1998-1.4469977>.
22. Whitty S.J., Maylor H. (2009). «And then came complex project management». *International Journal of Project Management*, Vol. 27(3), pp. 304–310.
23. Yin R.K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: Sage Publications.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Ika L., Coullard J., Garon S. (2021). «Coping with project complexity: the complexity based project management framework». *PM World Journal*, Vol. X, Issue V, May.  
Печатается с разрешения авторов и *PM World Journal* ([www.pmworljournal.net](http://www.pmworljournal.net)).

ОПЫТ И ПРАКТИКА

## ПРОЕКТЫ С ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Уровень неопределенности в современных проектах часто оказывается столь высоким, что традиционные методы управления проектами не дают хороших результатов. Анализ неопределенности позволяет повысить обоснованность стратегических решений и выбрать адекватные инструменты управления, обеспечивающие эффективную реализацию проекта. Особое внимание следует уделять людям: подбору команды проекта и условиям их работы — об этом рассказывают авторы.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** неопределенность, процесс принятия решений, индекс самооценки, привлекательность проекта, процедура оценки



**Митиш Светлана Николаевна** — начальник отдела департамента управления проектами IBS (г. Москва)



**Шехтер Юлия Григорьевна** — директор по персоналу IBS (г. Москва)



**Шарова Елена Александровна** — заместитель генерального директора IBS (г. Москва)



**Ципес Григорий Львович** — к. э. н., вице-президент СОВНЕТ, главный консультант IBS, IPMA-PPMC, CSPM (IPMA-B), доцент НИУ ВШЭ, доцент НИТУ «МИСиС» (г. Москва)

## ВВЕДЕНИЕ

Методика, представленная в статье, разработана и применяется в IBS — одной из крупнейших российских IT-компаний, среди клиентов которой большинство из топ-50 российских компаний, а также органы государственного управления федерального уровня.

В IBS уже более 20 лет действуют внутренние стандарты управления проектами [1, 2]. Они достаточно регулярно обновляются с учетом происходящих изменений в компании и во внешнем окружении. Тем не менее в последние два-три года был отмечен рост количества неблагоприятных проектов. Первой гипотезой руководства компании было ослабление управленческой дисциплины и некорректное выполнение внутренних управленческих регламентов. Однако аудит показал, что в некоторых случаях использование стандартных и хорошо зарекомендовавших себя инструментов управления проектами не гарантирует успеха проекта. Таких случаев немного, но это, как правило, были критически важные для компании проекты.

Анализ позволил выявить две основные причины этой ситуации: высокая степень неопределенности требований заказчика и необходимость неочевидных технических решений. Эти причины хорошо известны практикам, достаточно вспомнить матрицу Р. Стейси [3], которая на основе именно этих параметров определяет уровень сложности проекта, но проблема состоит в том, что проекты, которые изначально выглядели вполне привычными, на деле оказывались не просто сложными или запутанными — к ним вполне можно было применять такие определения, как турбулентный или хаотичный, и негативные последствия в этих проектах не заставили себя долго ждать.

Авторы рассматриваемой в статье методики не ставили перед собой задач развития общей методологии и опирались на известные модели — матрицу Р. Стейси, модель «Кеневин» [4], подход к управлению экстремальными проектами

Д. де Карло [5]. Задачей разработки методики было создание простого и надежного механизма, позволяющего достаточно точно определять степень неопределенности проекта до его начала. Вторая часть методики посвящена определению инструментов, которые позволяли бы снижать неопределенность в проекте и переводить ее в управляемое русло.

## 1. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Процесс принятия решений об участии в проекте базируется на оценках различных характеристик проекта и включает четыре шага. Вместе эти оценки позволяют осознать и осмыслить ситуацию в будущем проекте и принять решение, основываясь на значимой совокупности фактов и мнений.

Первые три шага — это оценка отдельных характеристик проекта, объединенных в три большие категории по две группы в каждой категории. На первом шаге выполняется собственно оценка уровня неопределенности требований и технологий, на втором — самооценка, включающая оценку готовности подрядчика к проекту и привлекательности проекта для него, на третьем — оценка заказчика, включая уровень его заинтересованности и готовности принять «правила игры» в проектах с высокой степенью неопределенности.

Все оценки выполняются с использованием специальных анкет, вопросы которых сформулированы в виде положительных суждений. Респонденты высказывают свои мнения относительно этих суждений, используя шкалу Лайкерта — от «совершенно не согласен» до «совершенно согласен». Вопросы, включенные в анкету, отражают те стандартные ситуации, с которыми компания сталкивается в подобных проектах и которые вызывают существенные, а иногда и драматические изменения в проектах. По каждой группе характеристик рассчитываются частные индексы риска, причем алгоритмы расчета индексов являются

индивидуальными для каждой категории и группы характеристик и позволяют учесть их значимость.

На четвертом, завершающем шаге процесса проводится совместный анализ всех шести индексов и принимается итоговое решение о целесообразности участия в проекте, а также об использовании особых инструментов управления.

## 2. ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

### 2.1. Оценка неопределенности проекта

Оценка неопределенности проекта является исходной точкой для анализа. Наш опыт показал, что ошибки в оценке проекта в целом, «по ощущениям», происходят довольно часто и расхождения с последующей реальностью оказываются весьма существенными. При этом имеет место как недооценка, так и переоценка уровня неопределенности. Использование формальных критериев позволяет снизить уровень субъективизма, и, хотя оценки по-прежнему основываются на мнениях, эти мнения теперь приходится подкреплять фактами.

Для оценки неопределенности проекта предлагаются вопросы, объединенные в две группы: неопределенность требований и неопределенность технологий. При оценке уровня неопределенности требований учитывается не только размытость или неполнота формулировок, но и потенциальные сложности в процессе их уточнения и согласования. Примеры формулировок вопросов в этой части анкеты:

- «Предварительные требования к продукту отсутствуют или допускают произвольные трактовки в очень широком диапазоне»;

- «В силу новизны продукта требования не могут быть сформированы на основании какого-либо известного шаблона, «хорошие практики» отсутствуют или недоступны»;

- «Участие специалистов заказчика в обсуждении требований, в том числе с целью их конкретизации и детализации, не предполагается или будет крайне ограниченным».

Неопределенность технологий также обусловлена многими факторами, такими как низкий уровень готовности технологий, отсутствие стандартов или сложившейся практики их использования, наличие факторов, указывающих на потенциальные технологические проблемы в области производительности или безопасности. Примеры формулировок в этой части анкеты:

- «В проекте предполагается использование технологий с низким уровнем готовности или не покрывающих значимое количество специфических проектных задач»;

- «В проекте предполагается использование новых технологий, для которых нет стандартного способа интеграции в единую систему»;

- «Особенности данных и пользователей системы указывают на возможность существенного роста требований к уровню безопасности».

Для расчета итогового индекса риска применяется матрица, в которой в качестве координат используются частные индексы неопределенности, приведенные к десятибалльной шкале (рис. 1). Несимметричность матрицы обусловлена различным уровнем угрозы для проекта соответствующих измерений. В данном случае неопределенность требований представляет большую опасность для проекта, чем неопределенность технологий.

В матрице обозначены четыре зоны, соответствующие различным уровням угрозы. К высокорисковым относятся прежде всего проекты, попадающие в «красную» зону, которая описывается следующим неравенством:

$$\frac{x^2}{R^2} + \frac{y^2}{r^2} \geq 1, \quad (1)$$

где  $x$  — индекс неопределенности технологий;

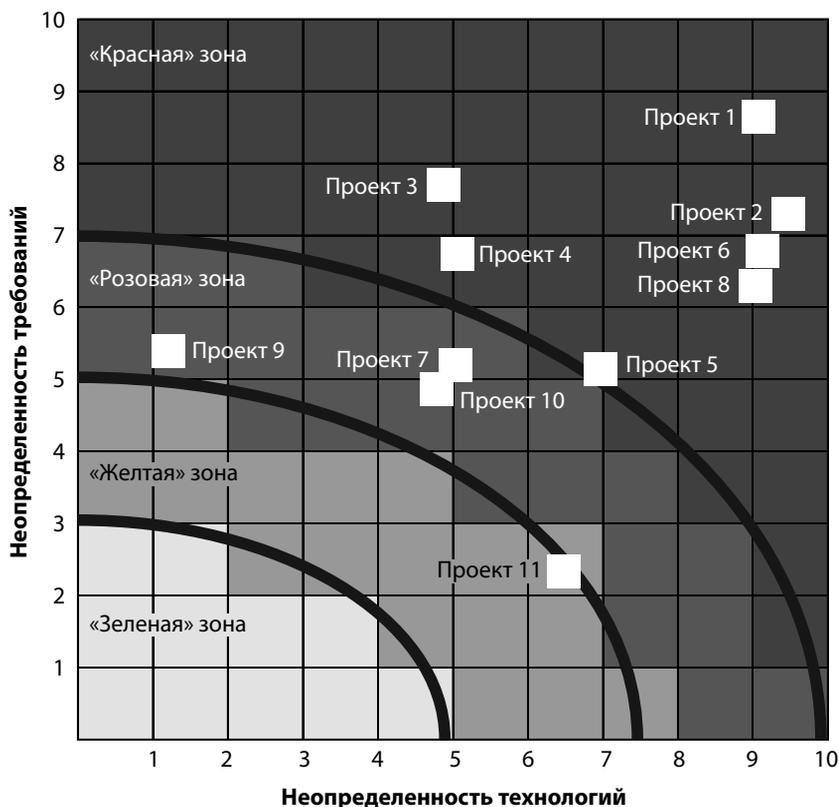
$y$  — индекс неопределенности требований;

$R = 10$ ,  $r = 7$  — полуоси эллипса, определенные на основании экспертных оценок.

Аналогичными формулами описываются и границы «розовой», «желтой» и «зеленой» зон.

Повышенного внимания требует не только «красная», но и «розовая» зона. Проекты, попавшие

**Рис. 1.** Индекс неопределенности проекта



*Примечание:* здесь и далее на рисунках показаны реальные проекты, прошедшие оценку по предлагаемой методике.

по результатам оценки уровня неопределенности в эти две зоны, в обязательном порядке проходят шаги оценки, рассмотренные далее.

## 2.2. Самооценка подрядчика

В крупной компании, реализующей проекты в матричной модели организационной структуры, неизбежно возникают ситуации, когда у разных бизнес-подразделений не совпадают представления о выгодах от участия в конкретном проекте. Точно так же у этих подразделений может оказаться различным уровень готовности

к решению возлагаемых на них в этом проекте задач. Объективную самооценку подрядчик может провести только с учетом мнений всех внутренних заинтересованных сторон проекта.

Для самооценки, так же как и для оценки неопределенности проекта, предлагаются две группы вопросов, связанные с готовностью подрядчика к проекту и привлекательностью проекта для подрядчика.

При оценке уровня готовности компании к проекту основное внимание уделяется доступности квалифицированных ресурсов, а также их способности работать в условиях постоянных

изменений и сопутствующего стресса, уровня заинтересованности и готовности принять «правила игры» в проектах с высокой степенью неопределенности. Для оценки используются следующие фразы:

- «Назначения на ключевые роли в проекте (руководитель проекта, руководитель функциональной группы, бизнес-архитектор, технический архитектор) соответствуют профилям ролей»;

- «На каждую значимую экспертную позицию в команде назначен опытный специалист с приоритетом данного проекта перед другими проектами»;

- «Количество недавно нанятых сотрудников в основной команде проекта ограничено».

Оценка уровня привлекательности проекта основана на анализе баланса планируемых выгод (не только прямой прибыли, но и, например, развития продукта, партнерских отношений и т.д.) и угроз, возникающих в случае неблагоприятного развития событий в проекте. Примеры формулировок вопросов в этой части анкеты:

- «Проект позволяет выстроить долгосрочные партнерские отношения с ключевым заказчиком»;

- «Проект позволяет освоить новый рынок (новый продукт, новая отрасль)»;

- «Величина возможных убытков в проекте в случае реализации негативных сценариев незначительна».

Для расчета итогового индекса самооценки также используется несимметричная матрица (рис. 2). В этом случае мы полагаем, что низкая привлекательность проекта представляет большую угрозу, чем низкий уровень готовности к нему. Объяснение этому достаточно простое: уровень готовности можно довольно быстро нарастить, и в большинстве случаев мы понимаем, как это сделать.

Отметим, что вопросы анкеты сформулированы таким образом, что меньшему значению индекса соответствует более высокий уровень риска, поэтому для наглядности в этой матрице используется инвертированная система координат.

«Красная» зона в ней описывается следующим неравенством:

$$\frac{(10-x)^2}{r^2} + \frac{(10-y)^2}{R^2} \geq 1, \quad (2)$$

где  $x$  — индекс готовности подрядчика к проекту;  $y$  — индекс привлекательности проекта для подрядчика;

$R = 10$ ,  $r = 8$  — полуоси эллипса, определенные на основании экспертных оценок.

Аналогичными формулами описываются и границы «розовой», «желтой» и «зеленой» зон. Попадание индекса самооценки в «красную» или «розовую» зону повышает общий риск проекта, и наоборот — попадание в «желтую» или «зеленую» зону снижает его.

### 2.3. Оценка заказчика

Успех в реализации проектов с высокой степенью неопределенности во многом определяется желанием и способностью заказчика соблюдать определенные «правила игры». Здесь могут возникать как субъективные, так и объективные препятствия для достижения баланса между, например, гибкостью требований и стремлением к твердой цене, между желанием сделать как можно больше и желанием завершить проект точно в срок.

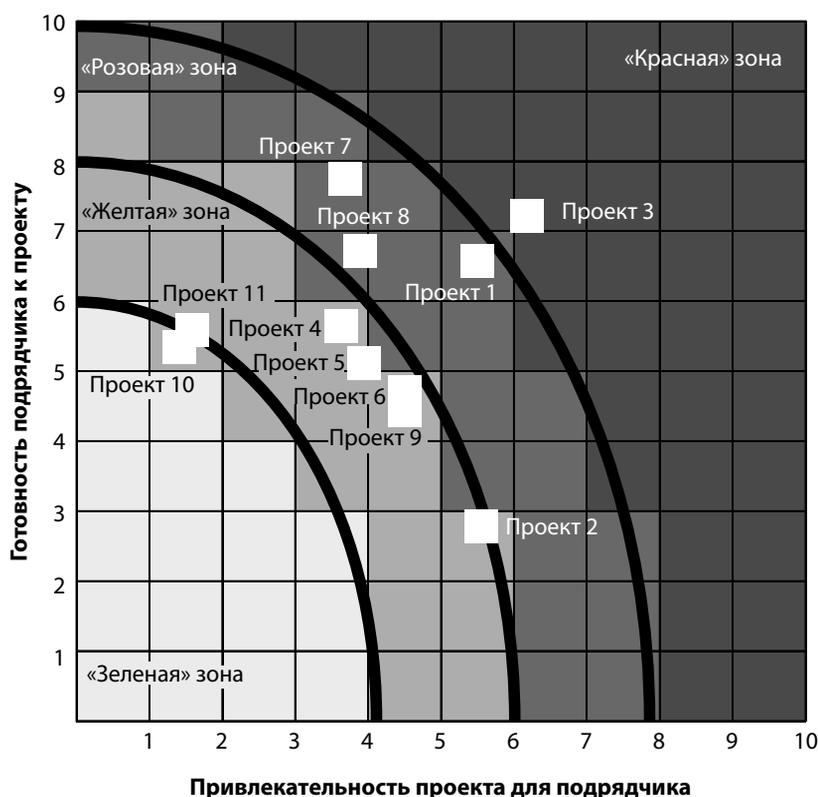
Для оценки заказчика также используются две группы вопросов, связанные с заинтересованностью и вовлеченностью заказчика и его гибкостью при принятии решений.

Ключевые моменты, на которых фокусируются вопросы первой группы, — это быстрая и компетентная обратная связь, короткие циклы согласования и принятия решений. Примеры формулировок в этой части анкеты:

- «В позициях ответственных представителей заказчика относительно идеи и концепции проекта отсутствуют принципиальные разногласия»;

- «Представители заказчика будут доступны для оперативного получения компетентной обратной связи и ответов на вопросы».

Рис. 2. Индекс самооценки подрядчика



Вторая группа вопросов направлена на оценку наличия и жесткости нормативных и иных формальных ограничений, препятствующих эффективной и оперативной работе с изменениями. Такие ограничения особенно характерны для государственного сектора и компаний с государственным участием. Примеры формулировок в этой части анкеты:

- «Нормативные ограничения допускают изменение формальных рамок проекта в масштабах, соответствующих уровню неопределенности в проекте»;

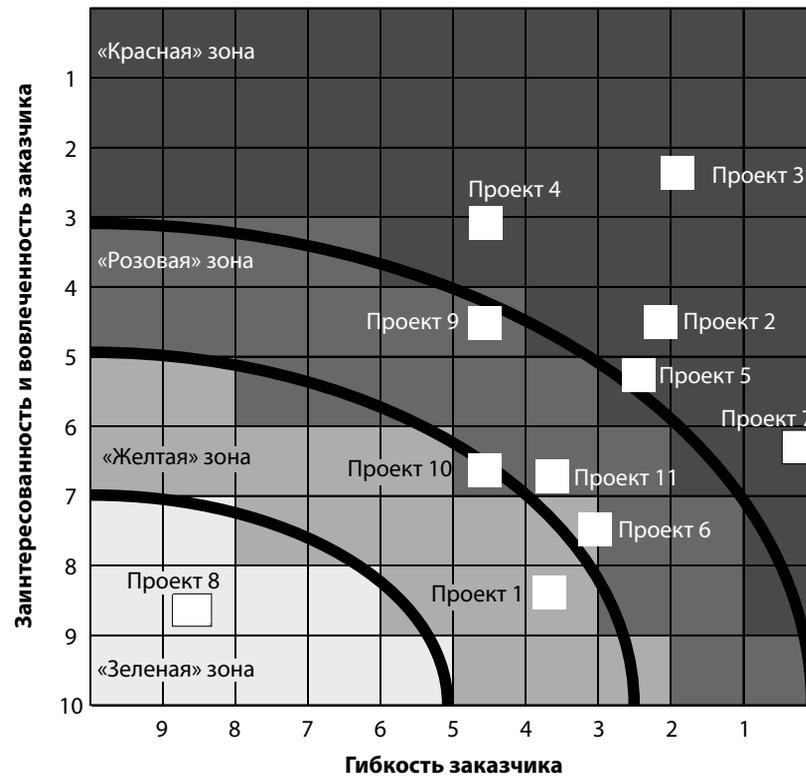
- «Заказчик готов устанавливать приоритеты для требований и учитывать ограничения по

затратам и срокам при определении объема предоставляемых результатов».

Для расчета общего индекса оценки заказчика также используется несимметричная матрица (рис. 3). В этом случае мы полагаем, что низкая вовлеченность заказчика более опасна, чем наличие формальных ограничений. Наш опыт показывает, что реальное стремление заинтересованных сторон получить результат позволяет находить необходимые компромиссы даже в условиях сильно забюрократизированных структур.

В этой матрице, так же как и в предыдущем случае, используется инвертированная система

Рис. 3. Индекс оценки заказчика



координат. «Красная» зона описывается следующим неравенством:

$$\frac{(10-x)^2}{R^2} + \frac{(10-y)^2}{r^2} \geq 1, \quad (3)$$

где  $x$  — индекс заинтересованности и вовлеченности заказчика;

$y$  — индекс гибкости заказчика;

$R = 10, r = 8$  — полуоси эллипса, определенные на основании экспертных оценок.

Аналогичными формулами описываются и границы «розовой», «желтой» и «зеленой» зон.

Как и для индекса самооценки, попадание индекса оценки заказчика в «красную» или «розовую»

зону повышает общий риск проекта, попадание в «желтую» или «зеленую» зону снижает его.

### 3. АНАЛИЗ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Высокий уровень неопределенности — это важный сигнал о необходимости особого подхода к управлению проектом, но не единственный. Как отмечено выше, внутренний и внешний контекст проекта может существенно повлиять на общую оценку проекта.

Например, в проекте 9 собственно уровень неопределенности не попадает в «красную» зону

и кажется вполне приемлемым (рис. 4). Однако результаты самооценки и оценки заказчика показывают, что совокупный риск проекта сопоставим с рисками других проектов с гораздо более высоким уровнем неопределенности.

Еще одну иллюстрацию к этой ситуации можно увидеть, сравнив проекты 8 и 4. При примерно одинаковом уровне неопределенности совокупный уровень риска этих проектов отличается почти в два раза, поэтому и инструменты управления для этих проектов будут существенно различаться.

Для того чтобы понять, какими должны быть эти инструменты, используются частные индексы,

рассмотренные ранее и показанные далее на диаграммах на примере проекта 3. На рис. 5 представлены итоговые индексы неопределенности, самооценки подрядчика и оценки заказчика, на рис. 6 — частные индексы, которые позволяют определить зоны повышенного риска и выбрать адекватные инструменты управления.

Важно отметить, что мы оцениваем не только негативные риски, но и позитивные, т.е. инструменты, которые предлагаются спонсору и руководителю проекта, направлены не только на ослабление рисков, но и на усиление возможностей. Например, если уровень привлекательности проекта для подрядчика находится в «красной» зоне

**Рис. 4.** Сравнительный анализ уровня риска проектов

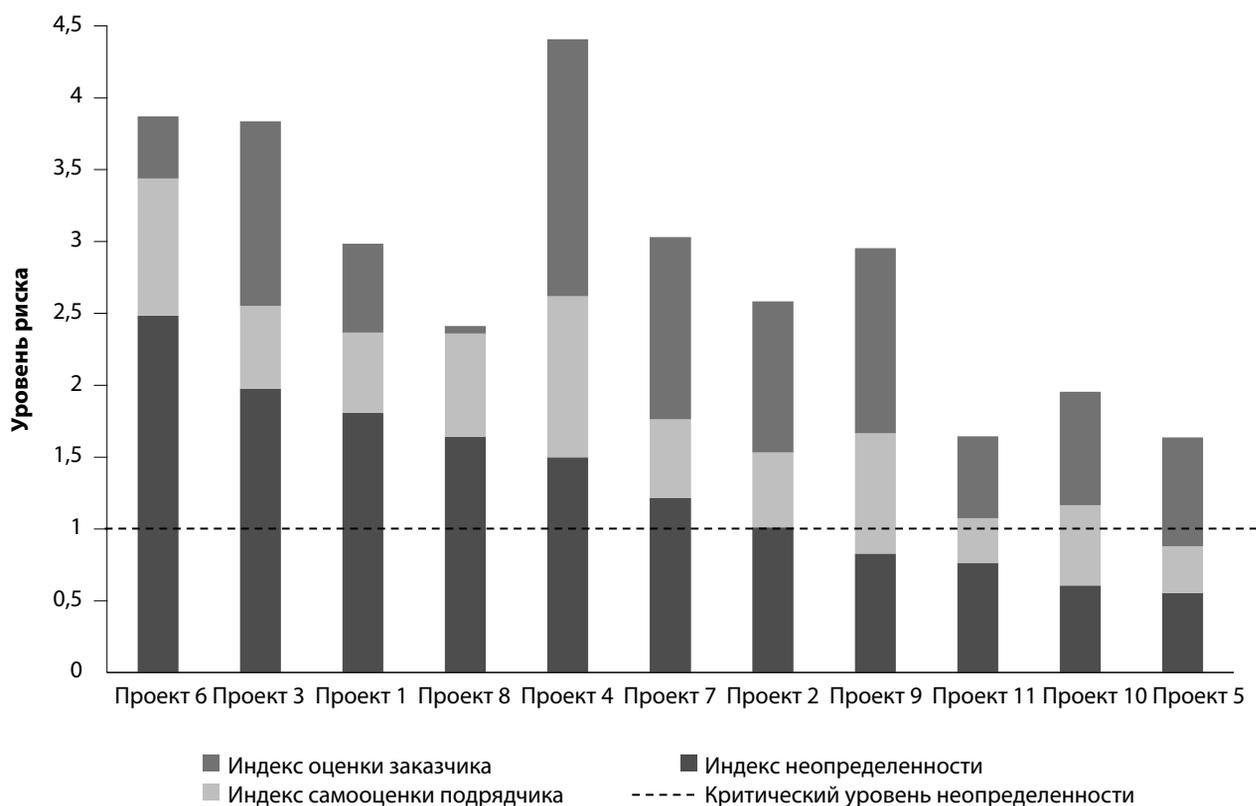
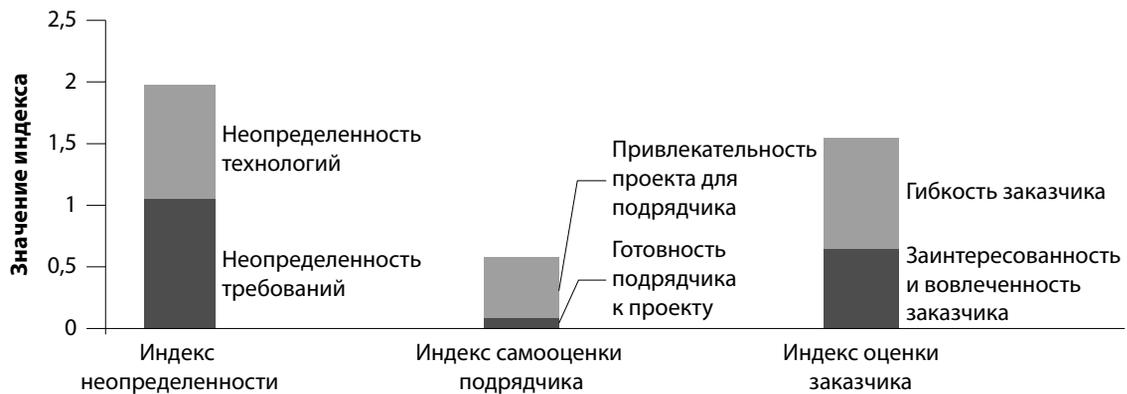


Рис. 5. Итоговые индексы риска проекта



(см. рис. 6), то спонсор проекта обязан предоставить план реализации ожидаемых выгод в среднесрочной перспективе.

В целом набор инструментов управления подобными проектами описан в виде чек-листа, содержащего рекомендации по каждому из шести блоков оценки проекта. Два элемента этого чек-листа рассмотрим подробнее в следующем разделе.

## 4. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

### 4.1. Профиль руководителя экстремального проекта

Критическим фактором успеха проектов с высокой степенью неопределенности являются люди. Вслед за Д. де Карло [5] можно определенно сказать, что руководитель экстремального проекта — это не профессия, а призвание. Далек не каждый человек способен эффективно работать, да и просто чувствовать себя хотя бы относительно комфортно в условиях постоянных изменений в проекте [6]. Подобные проекты в практике нашей компании возникают достаточно часто,

поэтому вопрос, кто из сотрудников может справиться с ними, представляет совсем не академический интерес.

Таким образом, первой актуальной для компании задачей является формирование общего представления о том, какими качествами должен обладать руководитель такого проекта. Эта работа была проделана в два этапа. Сначала эксперты в области управления персоналом сформировали развернутый перечень ценностей, мотиваторов, позитивных установок и компетенций, которые соответствуют особенностям проектов с высокой степенью неопределенности. На рис. 7 эти элементы представлены укрупненно, но можно заметить, что они описывают скорее тип личности, чем профессионала.

Отбирая характеристики, эксперты исходили из того, что руководитель такого проекта должен быть не просто серьезным профессионалом — это само собой разумеется, и профессиональной подготовке руководителей в компании уделяется большое внимание [7, 8]. Речь идет еще и об особом складе личности руководителя таких проектов. Вот несколько примеров, иллюстрирующих это: «имеет разнообразные личные и деловые интересы и цели», «готов рисковать», «ценит свободу,

**Рис. 6.** Частные индексы риска проекта

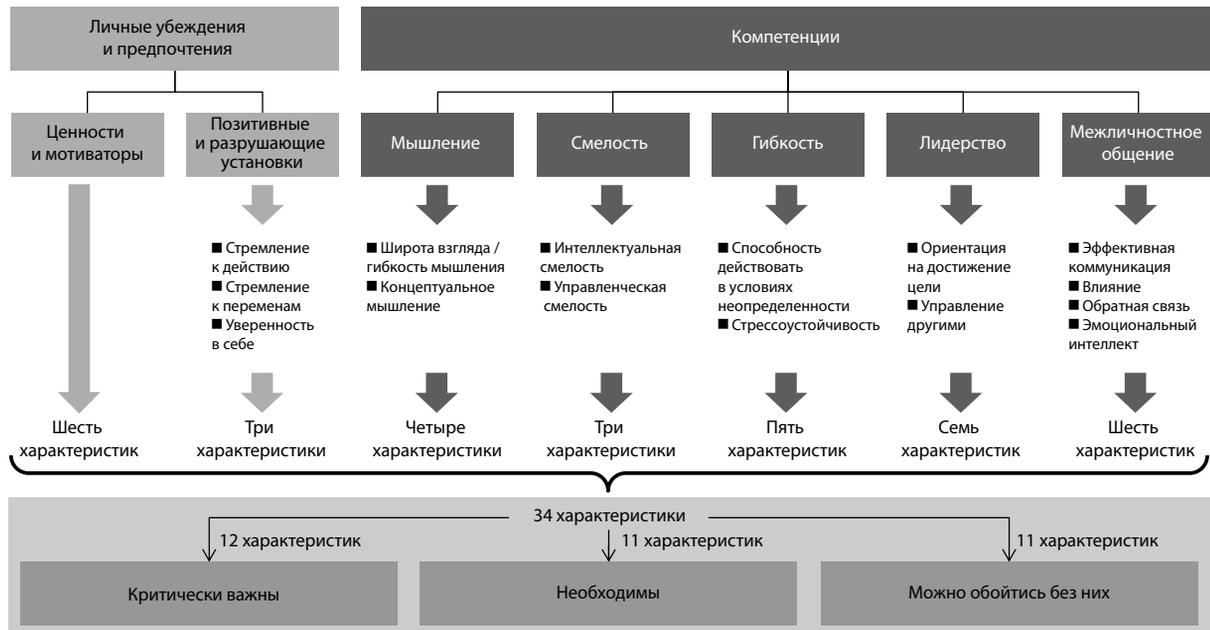


возможность самостоятельно принимать решение и влиять», «испытывает удовольствие от работы в изменяющейся среде».

Таких характеристик всего получилось 34, и на втором шаге при поддержке фокус-группы, составленной из бизнес-лидеров, эти характеристики были проранжированы исходя из особенностей проектов компании и условий, в которых они реализуются. В результате был получен профиль руководителя экстремального проекта, включающий 12 обязательных характеристик.

Среди них есть несколько трудно развиваемых или совсем не развиваемых качеств, и это требует серьезных изменений в процессах рекрутинга и развития персонала. С целью выявления наиболее подходящих кандидатов на эту роль и создания кадрового резерва HR-служба использует различные инструменты анализа вакансий [8] — эссе, структурированное интервью, ценностно-мотивационный опросник. Для руководителей проектов, включенных в кадровый резерв, формируются индивидуальные программы развития.

Рис. 7. Профиль руководителя экстремального проекта



#### 4.2. Экосистема экстремального проекта

В проектах с высокой степенью неопределенности в сложные условия попадает не только руководитель проекта, но и вся команда: во-первых, это тяжелый режим работы в течение длительного времени — регулярные переработки, часто работа без выходных, невозможность выделять время на личные нужды; во-вторых, высокий уровень стресса из-за постоянных изменений и недовольства заказчика, часто высказываемого в достаточно резкой форме. Все это создает высокий риск выгорания и снижения мотивации у команды проекта, приводит к потере интереса к работе в проекте и даже в компании. Добавим, что такие проекты изначально обладают плохой репутацией, они воспринимаются сотрудниками как угроза карьере, личной жизни и даже здоровью, так что формирование и сохранение команды — это важный вопрос.

Необходимо решить две основные задачи: создание среды, способствующей эффективной работе, и поддержание боевого духа и положительного эмоционального настроения команды. Инструменты, которые используются для решения этих задач, объединены в комплекс сервисов «Проектный HR», позволяющих сформировать и поддерживать оптимальную проектную среду исходя из конкретных условий и обстоятельств проекта. Особо следует отметить сервис «Психолог», направленный на контроль выгорания команды и реализацию коррекционных мероприятий.

Конечно, для подобных проектов разработана специальная система материальной и нематериальной мотивации, обеспечивающая постоянное внимание к проекту и признание заслуг команды и отдельных сотрудников не только после его завершения, но и в ходе реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По описанной в статье методике была проведена оценка почти 20 проектов, что позволяет сделать некоторые выводы.

1. Организация процедуры оценки. Оценка проектов проводилась в формате «360 градусов». В фокус-группу включались все ключевые участники проекта: аккаунт-менеджер, менеджер по продажам, спонсор проекта, руководитель проекта и ключевые технические специалисты. В ходе оценки обнаружилось, что по многим позициям мнения участников обсуждения сильно, а иногда радикально различались. Иногда это было связано с неоднородной структурой проекта — например, на каких-то направлениях проекта неопределенность была выше, на каких-то — ниже, но довольно часто эти расхождения позволяли выявить зоны неполной информированности или даже опасных заблуждений.

Главным уроком апробации методики был отказ от среднеарифметических оценок, их

насильственного выравнивания, давления. Каждый случай серьезного расхождения во мнениях должен обсуждаться, причины должны выявляться и анализироваться, с итоговой оценкой должны согласиться все участники обсуждения.

2. Команда управления проектом. Как было отмечено раньше, профиль руководителя экстремального проекта включает 12 обязательных характеристик. Кажется, что это немного, но на самом деле трудно ожидать, что такие люди найдутся в компании сразу и в нужном количестве, поэтому в компании был сделан акцент на формировании сбалансированных команд управления проектом. Пробелы в профиле руководителя проекта в краткосрочной перспективе должны компенсироваться на других уровнях управления спонсором или лидерами функциональных групп, а в среднесрочной перспективе должны быть сформированы программы развития компетентности руководителя проекта, ориентированные на этот профиль.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Tovb A., Tsipes G. (2002). *Corporate Standard for Project Management Practices. 16th World Congress on Project Management*. Berlin: IPMA.
2. Товб А., Ципес Г. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: Олимп-бизнес, 2003.
3. Stacey R., Mowles Ch. (2015). *Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations*. London: Pearson.
4. Snowden D., Goh Zh. (2020). *Cynefin — Weaving Sense-Making into the Fabric of Our World*. Colwyn Bay: Cognitive Edge — The Cynefin Co.
5. Де Карло Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами. — М.: p.m.Office, 2005.
6. Ечкалова Н., Шарова Е., Ципес Г., Товб А. Корпоративная система подготовки руководителей проектов: драйверы и инструменты. Опыт компании IBS // Управление проектами и программами. — 2015. — №4(44). — С. 308–323.
7. Tsipes G., Echkalova N., Sharova E., Tovb A. (2016). «Corporate university as a driver of project culture and competence development». *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, Vol. 226, pp. 336–342.
8. Prein E.P., Goodstein L.D., Goodstein J., Gamble L.G., Jr. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. New York: John Wiley & Sons.

*Авторы выражают благодарность всей команде руководителей, менеджеров и консультантов компании IBS, внесших большой вклад в разработку и внедрение методики: Г. Кочарову, Д. Галагану, Ю. Евтушику, Е. Прохоровой, А. Соколову, М. Торговкиной, В. Марковой, А. Киселеву, Е. Саяпиной, М. Шведову, Н. Шумову, Д. Васильеву.*

## ОПЫТ И ПРАКТИКА

## ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЙ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ

Цели устойчивого развития (ЦУР) созвучны деятельности многих компаний, но на компании атомной отрасли оказывают значительное влияние многие заинтересованные стороны при реализации проектов по сооружению атомных энергоблоков. В статье исследуются вопросы взаимосвязи корпоративной социальной ответственности и УР в управлении проектами современных компаний, предложено авторское понимание сущности устойчивого проектного менеджмента на основе соответствующей модели.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** устойчивое развитие (УР), управление проектами, инструменты, заинтересованные стороны, интересы стейкхолдеров, социальная ответственность



**Леонтьев Николай Яковлевич** — д. э. н., доцент, заведующий кафедрой систем управления жизненным циклом сложных инженерных объектов ИЯЭиТФ им. академика Ф.М. Митенкова НГТУ им. Р.Е. Алексеева, начальник отдела научно-технического развития АО «АЭП». Опыт работы в данной сфере — 30 лет. Область профессиональных интересов: управление проектами, устойчивое развитие компаний атомной отрасли и территорий реализации проектов (г. Нижний Новгород)

Вопросы устойчивого развития и управления в различных сферах являются одними из наиболее популярных и неоднозначных предметов дискуссий, научных исследований, тренингов и семинаров, обсуждений на правительственном, межправительственном и глобальном уровнях. Изменение ожиданий потребителей наряду с ускорением насыщения спроса, вступление в активную фазу развития поколения миллениалов и формирование новых поколений, интернационализация процессов и смещение приоритетов инвесторов, а также общие экологические угрозы обусловили «осознанную необходимость» [5] внедрения социально ответственных и экологически чистых методов в операционные модели современных компаний. Научной и методологической основой данных перспективных подходов к управлению являются концепции устойчивого развития (УР) [14] и корпоративной социальной ответственности (КСО) [15, 19].

Несмотря на более чем полувековую историю данного вопроса отсутствует единое мнение относительно как определений КСО и УР, так и их взаимоотношений. Обе концепции на корпоративном

уровне находят отражение в стратегическом и оперативном управлении, в том числе в процессах управления проектами [8], управления изменениями [20], управления конкурентоспособностью [7] и иных сферах с долгосрочным эффектом [9] (табл. 1).

Реализация концепции УР предполагает длительный период в несколько поколений, экологический акцент в управлении и используемых индикаторах, а также обеспечение устойчивого экономического роста, экологической устойчивости и конкурентных преимуществ для бизнеса [22]. Устойчивое развитие — это такое развитие, при котором удовлетворение нужд нынешнего поколения происходит без ущемления возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности [14]. Оно многомерно и применимо к различным классам социально-экономических систем и общества в целом.

Концепция КСО строится вокруг актуальных интересов и потребностей стейкхолдеров,

обеспечения прежде всего решения социальных задач в пределах жизненного цикла продукта / проекта / программы. КСО «способствует удовлетворению требований ключевых заинтересованных сторон сегодня в целях обеспечения компании жизненно важными ресурсами завтра (в ближайшем будущем)» [3].

Согласно Резолюции 60/1 [10], принятой Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций (ООН) в качестве итогового документа Всемирного саммита 2005 г., «устойчивое развитие в его экономическом, социальном и экологическом аспектах представляет собой один из ключевых элементов в деятельности всей системы Организации Объединенных Наций». УР согласно «Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» [11] является руководящим принципом для государств, общества и бизнеса (тем самым закрепляется приоритет УР над КСО). Рост внимания к глобальным экологическим и гуманитарным проблемам со стороны

**Таблица 1.** Сущность и специфика концепций корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития

Критерии сопоставления	Концепция КСО	Концепция УР
Уровень охвата (характер)	Базовая идеология и политика корпоративного управления (корпоративный)	Современная идеология глобального экономического развития и международных отношений, стратегия корпоративного управления (глобальный и корпоративный)
Временные рамки	Актуальные потребности и вопросы (в пределах жизненного цикла продукта / проекта / программы), ближайшее будущее	Несколько поколений людей и общества
Подход к оценке результатов	Рациональный (управленческий)	Общественная интерпретация (приемлемость)
Составляющие (приоритеты)	Социальная ответственность, окружающая среда, репутация, разнообразие и инклюзивность, рациональное использование ресурсов, честное ведение бизнеса (социальные приоритеты)	Экономическое развитие, ответственность за окружающую среду, социальный прогресс (экология и ресурсы)
Драйвер	Запрос стейкхолдеров	Конкурентное преимущество
Принципы	Подотчетность, этическая ответственность, прозрачность	17 целей ООН для преобразования нашего мира
Области реализации и инструментарий	Стейкхолдеры, этика, благотворительность, сотрудники, благосостояние, общество	Энергия и выбросы, отходы, управление ресурсами, ответственные закупки, ответственная торговля, зеленое производство, ЦУР ООН

общества ведет к тому, что корпоративная деятельность в области УР становится обязательным условием успешного функционирования на международных рынках, а планка оценивания результативности в области КСО и УР постоянно повышается.

Данные аспекты исключительно важны не только для компаний, но и для развития отдельных отраслей [6]. Так, атомная отрасль России представлена компаниями и дивизионами государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» (ГК «Росатом»). ГК «Росатом» обладает самым большим в мире портфелем заказов на строительство атомных электростанций (АЭС), занимая 35% мирового рынка по количеству проектируемых и сооружаемых атомных энергоблоков. Масштабы и исключительная важность деятельности ГК «Росатом» и ее инжиниринговых компаний обусловили необходимость ее взаимодействия с большим количеством заинтересованных сторон не только в бизнес-сферах, но и в социальной, общественной, экологической и прочих областях. Объекты, сооружаемые компанией, имеют длительный жизненный цикл (срок работы энергоблоков составляет более 60 лет), определяют энергетическую безопасность стран и регионов, оказывают значительное влияние на развитие инфраструктуры и экологию. Указанные особенности атомной отрасли и вызовы, стоящие перед ее компаниями [6], вызывают необходимость внедрения принципов как УР, так и КСО в деятельность ГК «Росатом», в том числе в проектное управление. Масштабы проектной деятельности в атомной отрасли ежегодно увеличиваются: иницируется все больше проектов и программ, в том числе кросс-дивизиональных, глобальных, в поддержку стратегических целей развития ГК «Росатом».

С октября 2020 г. ГК «Росатом» является членом Глобального договора ООН, который объединяет свыше 13 тыс. компаний-участниц из более чем 160 стран, и придерживается его десяти принципов. Компания способствует достижению целей УР через реализацию своей продуктовой

линейки, финансово-экономические результаты деятельности, устойчивость внутренних процессов в области воздействия на окружающую среду, поддержку социальной сферы и качество управления. УР самой компании неразрывно связано с осуществлением мер КСО, направленных на повышение качества жизни работников и членов их семей, содействие стабильному развитию регионов присутствия и росту благосостояния их населения.

Наличие публикаций по совершенствованию проектного управления в русле современных концепций и соответствующих методических материалов не покрывает таких актуальных вопросов, как выбор и обоснование инструментария устойчивого проектного управления, взаимосвязь КСО и УР в проектной деятельности. В отдельных работах [1, 9] предложена классификация проектов с позиции УР. Авторы выделяют проекты корпоративной устойчивости (основная цель — достижение баланса интересов стейкхолдеров) и собственно бизнес-проекты (с обязательным согласованием с целями УР). В проектах сооружения сложных инженерных объектов (СИО), реализуемых ГК «Росатом», сочетаются оба указанных варианта: с одной стороны, проекты имеют непосредственные коммерческие задачи, с другой — позволяют получить целый спектр дополнительных эффектов, в том числе социальный, экологический, инновационный, бюджетный и др. Тем самым проекты атомного инжиниринга обладают колоссальными возможностями для обеспечения УР, повышения уровня жизни, защиты окружающей среды в регионе присутствия компании.

Согласно Единой отраслевой политике ГК «Росатом» и ее организаций были определены шесть приоритетных целей УР атомной отрасли: №7 («Недорогая и чистая энергия»), №8 («Достойная работа и экономический рост»), №9 («Индустриализация, инновации и инфраструктура»), №12 («Ответственное потребление и производство»), №13 («Борьба с изменениями климата») и №17 («Партнерство в интересах устойчивого развития»).

Например, в рамках вклада в достижение цели №12 ГК «Росатом» в своих производственных процессах ориентируется на выстраивание устойчивой цепочки поставок. В отрасли разработана и внедрена Производственная система «Росатом» (ПСР), направленная на соблюдение культуры бережливого производства; внедрена система менеджмента качества, применяются международные стандарты ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Кроме того, в проектах сооружения и эксплуатации АЭС особое внимание уделяется обращению с отработавшим ядерным топливом, продуктами его переработки и эксплуатационными радиоактивными отходами, а также выводу из эксплуатации ядерно и радиационно опасных объектов. Эта ключевая особенность проектного управления в атомной отрасли, безусловно, соответствует целям и принципам концепции УР.

Таким образом, принципы и цели УР выступают в «роли трамплина, который помогает проектам достичь более высоких стандартов, а компаниям — лидерства в области корпоративной ответственности» [4]. Методология УР становится концептуальной основой проектного управления (параметры проектов приводятся в соответствие целям УР). Понятие «устойчивый проектный менеджмент» встречается в публикациях еще с 1994 г., однако с методологической точки зрения первые разработки в данной области датируются 2008 г. [14] На церемонии открытия 22-го Всемирного конгресса Международной ассоциации управления проектами (IPMA) в 2008 г. ее вице-президент М. Мак-Кинли отметила, что «дальнейшее развитие профессии менеджера проекта требует от специалистов... в том числе брать на себя ответственность за устойчивое развитие» [21], которое соответствовало бы стратегическим целям компаний и их стейкхолдеров с учетом потребностей будущих поколений. В связи с этим методологами делается упор на учет экономического, социального и экологического воздействия проектов, их эффектов в долгосрочной перспективе [17].

Несколько иной подход в области проектного менеджмента заключается в том, что управление

УР осуществляется через отобранные и реализуемые проекты, которые становятся как бы субъектами УР [2]. Таким образом, за счет грамотного выбора и организации осуществления проектов возможно достижение устойчивости на разных уровнях социально-экономических систем: от компаний до стран и национальных экономик.

Для компаний уровня ГК «Росатом» и ее проектов значимыми являются оба подхода к устойчивости, а также обе сферы: КСО и УР. При участии в международных тендерах ГК «Росатом» может продемонстрировать не только технические, стоимостные, временные показатели строящегося объекта, но и индикаторы достижения целей УР территорий, в которых будут реализовываться проекты сооружения АЭС. Международная практика имеет немало примеров повышения конкурентоспособности компаний и проектов за счет использования целей УР, начиная от формальной отчетности по достижению целей УР ООН (которая наряду с ежегодной нефинансовой отчетностью становится обязательной для глобальных компаний) и заканчивая управлением проектами посредством ключевых показателей (KPI), разработанных на основе целей УР.

Наиболее популярные стандарты и методологии по управлению проектами отвечают современным подходам к управлению: и стандарты Международной ассоциации управления проектами IPMA, и свод знаний Института управления проектами PMBOK [13], и зеленый стандарт по устойчивому управлению проектами GPM Global P5 [12] (табл. 2).

Российской ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ» (IPMA) разработаны соответствующие национальные стандарты и осуществлен перевод международных. Например, в международном стандарте «IPMA: модель совершенства проекта» (IPMA PEB) версии 1.0 [18] при описании ключевых областей совершенства проекта указано, что процессы и ресурсы проекта должны «использоваться эффективно и таким образом, чтобы обеспечить устойчивое развитие... Управление проектом можно признать совершенным

Таблица 2. Роль УР в методологиях и стандартах управления проектами

Наименование стандарта / методологии, институт (страна)	Элементы устойчивого развития
International Competence Baseline, IPMA (Швейцария)	Этика, социальная ответственность и устойчивое развитие как обязательные компетенции / личные качества менеджера проекта
PMBOK, PMI (США)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Принципы, созвучные целям УР, отраженные в таких принципах, как осуществление ответственного планирования и управления, в том числе проявление уважения и заботы к участникам и заинтересованным сторонам</li> <li>■ Указание на необходимость и значимость взаимодействия и вовлечения в проекты разнообразных стейкхолдеров</li> </ul>
PRINCE2, AXELOS (Великобритания)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Учет всего жизненного цикла проекта после его завершения с целью увеличения устойчивости</li> <li>■ Особое внимание к сокращению энергопотребления, утилизации отходов и уменьшению воздействия на окружающую среду</li> </ul>
P2M, PMAJ (Япония)	Ценность результатов проекта, определяемая социальной и корпоративной этикой, устойчивым ростом и защитой окружающей среды
PRiSM, GPM Global (США)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Выявление воздействия проекта, его продукта и процессов на людей (социальное воздействие), на планету (экологическое), на процветание (экономическое)</li> <li>■ Рекомендации и решения для поддержки указанных элементов при реализации проектов</li> <li>■ Связь с конкретными целями УР ООН</li> </ul>

только в том случае, если оно приводит к получению значимых и рассчитанных на долгосрочную перспективу результатов для всех ключевых заинтересованных сторон». Устойчивость тем самым вынесена как одна из основных ценностей управления проектом наряду с эффективностью, результативностью, гибкостью, постоянным совершенствованием. Согласно указанному стандарту руководитель проекта несет ответственность за вклад проекта в долгосрочные результаты в аспекте обеспечения УР. Это обеспечивается за счет расширения окружения проекта и включения в него природной среды, социальных систем, экономики региона присутствия, природоохранных организаций и иных, возможно, менее значимых заинтересованных сторон в состав стейкхолдеров проекта. Поскольку «вопросы этики и социальной ответственности должны учитываться при принятии каждого решения» [16], то одним из основных критериев результативности становится такой показатель, как субъективная

удовлетворенность различных заинтересованных сторон полученными результатами.

Как правило, именно на этапе систематизации информации об интересах, способах взаимодействия и степени удовлетворенности стейкхолдеров проектов и возникают управленческие проблемы [6]. Авторская позиция состоит в том, что традиционная группировка и смысл типологизации непосредственно стейкхолдеров (например, на дальнее и ближнее окружение) становятся ограниченными, поскольку многие интересы соответствуют одновременно нескольким стейкхолдерам. У каждого стейкхолдера может быть не один, а множество интересов, относящихся к различным группам (экономика и управление, социальная ответственность, информация и коммуникации и т.д.). Кроме того, на большом временном периоде реализации проектов по сооружению СИО интересы стейкхолдеров могут меняться. Автор предлагает разграничить и приоритизировать их в аспекте достижения УР проектами и/или компаниями

и лишь затем взаимодействовать с ними и управлять ими. Тем самым станет возможным обоснованный подбор инструментария проектного управления в области УР, сформируется взаимосвязь между КСО и УР, а также будет обосновано формирование корпоративной конкурентоспособности в аспекте устойчивости. Ранее автор вводил и обосновывал новое понимание конкурентоспособности компании через комплекс интересов стейкхолдеров в деятельности компании / реализации проекта, рассматриваемых в динамике по стадиям жизненного цикла СИО и в привязке к районам их сооружения [6]. В табл. 3 представлена логика формирования модели устойчивого развития в проектном управлении на примере целей УР, разделяемых и поддерживаемых ГК «Росатом» с учетом интересов стейкхолдеров, и корпоративных целей повышения конкурентоспособности компании и сооружаемых энергоблоков в странах реализации проектов.

Сущность предлагаемой в табл. 3 авторской модели устойчивого развития в проектном управлении состоит в формировании множества

показателей, определяющих достижение целей УР компанией при реализации проекта, на основе выделения групп стейкхолдеров и укрупненных групп их интересов в области УР. В свою очередь, уровень конкурентоспособности будет соответствовать степени удовлетворения интересов различных стейкхолдеров [6]. Этапы реализации модели перечислены ниже.

1. Выявление стейкхолдеров по областям конкурентной среды компании и их предварительная группировка по типу взаимодействия с компанией в процессе реализации проекта: контрольно-надзорная, партнерская и общественно-коммуникационная сферы (столбцы 1 и 2 табл. 3).

2. Выявление множества интересов стейкхолдеров в соответствующих сферах (столбец 3).

3. Группировка интересов стейкхолдеров по областям: экономика и управление, репутация и нематериальные активы, инфраструктура, социальная ответственность и др. (столбец 4).

4. Выявление целей и/или задач ООН в области устойчивого развития, которые соответствуют группам интересов стейкхолдеров (столбец 5).

**Таблица 3.** Модель устойчивого развития в проектном управлении

Тип	Стейкхолдеры	Интересы	Группы интересов области	Цели и/или задачи устойчивого развития	Показатели устойчивого развития (открытый список)
1	2	3	4	5	6
По сферам взаимодействия	Перечень стейкхолдеров по каждой из сфер взаимодействия с проектом / компанией	Перечень интересов стейкхолдеров по сферам	Перегруппировка интересов по областям: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ экономики и управления;</li> <li>■ законодательства;</li> <li>■ репутации и нематериальных активов;</li> <li>■ качества жизни и безопасности;</li> <li>■ инфраструктуры и логистики;</li> <li>■ научно-технической деятельности;</li> <li>■ информации и коммуникаций;</li> <li>■ социальной ответственности</li> </ul>	Соотнесение выделенных групп интересов с целями / задачами УР, разделяемыми компанией	Подбор индикаторов целей УР ООН и показателей для отражения достижения целей / задач в области УР

5. Формирование множества показателей / индикаторов устойчивого развития (корпоративных, отраслевых, индикаторов достижения целей УР ООН и др.), которые соответствуют поставленным задачам и специфике проекта / реализующей его компании как основы управления устойчивым развитием в проектном менеджменте. Показатели / индикаторы должны иметь цифровое выражение с возможностью отслеживания их изменения (столбец б).

Подобный подход обеспечивает взаимосвязь принципов КСО и УР в проектной деятельности в аспекте конкурентоспособности компаний и реализуемых проектов. Авторский подход к устойчивому управлению проектами предполагает применение концепции управления по интересам, которая эволюционировала из управления по инструкциям и управления по целям. Это позволяет учесть как внутренние корпоративные цели, так и внешние цели разнообразных стейкхолдеров с позиции устойчивости, обеспечивая баланс интересов бизнеса, общества и природы.

Пример реализации модели устойчивого развития в проектном управлении компаний атомной отрасли представлен в табл. 4.

Отметим, что динамизм интересов и потребностей стейкхолдеров по стадиям жизненного

цикла и районам сооружения СИО обуславливает изменение значимости целей и задач в области УР на разных этапах реализации проектов. Указанная особенность проектов в атомной отрасли определяет гибкость в формировании состава инструментов устойчивого управления проектами (табл. 5). Реализация двух основных этапов авторской модели устойчивого управления проектами позволит обосновать и выбрать инструменты проектного воздействия на показатели УР, соответствующие интересам различных групп стейкхолдеров. Отличием предлагаемой модели управления является ориентированность на достижение баланса интересов природы, общества и бизнеса в виде удовлетворения потребностей / интересов множества стейкхолдеров, благодаря чему в конечном итоге повысятся и корпоративная устойчивость, и конкурентоспособность компании.

Таким образом, можно сделать следующие выводы относительно устойчивого управления проектами.

1. Вопросы совершенствования систем менеджмента, в том числе проектного, в ответ на вызовы, стоящие перед современными компаниями и обществом, являются актуальными и при этом недостаточно проработанными.

**Таблица 4.** Модель устойчивого развития на примере ГК «Росатом». Общественно-коммуникационная сфера (фрагмент)

Стейкхолдеры	Интересы	Группы интересов области	Цели и/или задачи устойчивого развития	Показатели устойчивого развития (открытый список)
1	2	3	4	5
1. Местные сообщества 2. Профессиональные сообщества, рейтинговые агентства 3. СМИ 4. Общественные, экологические движения	Экологическая и радиационная безопасность	Качество жизни и безопасность	ЦУР7/7.1: к 2030 г. обеспечить всеобщий доступ к недорогому, надежному и современному энергоснабжению  ЦУР12/12.4: к 2020 г. добиться экологически рационального использования химических веществ и всех отходов на протяжении всего их ЖЦ в соответствии с согласованными между народными принципами	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Наличие сертификатов соответствия</li> <li>■ Радиационный фон</li> <li>■ Прочность конструкций</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Число подписанных многосторонних экологических соглашений по опасным и иным химическим веществам и отходам</li> <li>■ Образование опасных отходов на душу населения и доля обрабатываемых опасных отходов в разбивке по видам обработки</li> </ul>

**Таблица 4.** Модель устойчивого развития на примере ГК «Росатом». Общественно-коммуникационная сфера (фрагмент) (продолжение)

Стейкхолдеры	Интересы	Группы интересов области	Цели и/или задачи устойчивого развития	Показатели устойчивого развития (открытый список)
	Улучшение качества жизни на территории присутствия	Социальная ответственность	ЦУР8/8.5: к 2030 г. обеспечить полную и производительную занятость и достойную работу	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Доля персонала на строящейся и эксплуатируемой АЭС с зарплатой выше прожиточного минимума в регионе присутствия</li> <li>■ Объем финансирования программ раскрытия человеческого потенциала</li> <li>■ Средний почасовой заработок женщин и мужчин</li> </ul>
	Доступность и надежность товаров и услуг		ЦУР8/8.8: защищать трудовые права и содействовать обеспечению надежных и безопасных условий работы для всех трудящихся	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Расходы на мероприятия по охране труда</li> <li>■ Объем средств, направляемых на благотворительность в регионы присутствия</li> <li>■ Коэффициент производственного травматизма (LTIFR)</li> <li>■ Количество сотрудников, прошедших обучение</li> </ul>
	Транспарентность деятельности	Информация и коммуникации	<p>ЦУР12/12.6: рекомендовать компаниям применять устойчивые методы производства и отражать необходимую информацию</p> <p>ЦУР12/12.8: обеспечить, чтобы люди во всем мире располагали соответствующей информацией об УР</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Верифицированный отчет о рациональном использовании ресурсов</li> <li>■ Индекс корпоративной прозрачности</li> </ul> <p>Число образовательных программ по просвещению населения в области УР, снижению радиophobia и повышению культуры ответственного потребления</p>

**Таблица 5.** Модель устойчивого управления проектами на примере ГК «Росатом» (фрагмент)

Показатели устойчивого развития (открытый список, фрагмент)	Сферы проявления устойчивости по объектам проектного управления	Инструменты устойчивого управления проектами (открытый список, фрагмент)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Добавленная стоимость, создаваемая в обрабатывающей промышленности, в отношении к ВВП и на душу населения</li> <li>■ Коэффициент обновления основных фондов</li> <li>■ Уровень занятости на объекте в процентах от занятости в регионе реализации проекта</li> <li>■ Нормированная стоимость электроэнергии (LCOE)</li> </ul>	<p>Устойчивое развитие продукта</p> <hr/> <p>Устойчивое использование ресурсов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Производственная система «Росатом» (ПСР)</li> <li>■ Оценка жизненного цикла</li> <li>■ Гейтовые системы</li> <li>■ Диаграммы причин и следствий</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ПСР</li> <li>■ Система мотивации</li> <li>■ Инструменты информационного менеджмента</li> </ul>

Таблица 5. Модель устойчивого управления проектами на примере ГК «Росатом» (фрагмент) (продолжение)

Показатели устойчивого развития (открытый список, фрагмент)	Сферы проявления устойчивости по объектам проектного управления	Инструменты устойчивого управления проектами (открытый список, фрагмент)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Затраты на выполнение мероприятий по охране окружающей среды</li> <li>■ Величина и своевременность налоговых поступлений в бюджет</li> <li>■ Образование опасных отходов на душу населения и доля обрабатываемых опасных отходов в разбивке по видам обработки</li> </ul>	Устойчивость операций: управленческая сфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Инструменты юридической защищенности</li> <li>■ Публичная отчетность</li> <li>■ ПСР</li> <li>■ Планирование и распределение ответственности</li> <li>■ Адаптированная сбалансированная система показателей</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Индекс корпоративной прозрачности</li> <li>■ Расходы на мероприятия по охране труда</li> <li>■ Производственный травматизм</li> <li>■ Число подписанных многосторонних экологических соглашений по опасным и иным химическим веществам и отходам</li> </ul>	Устойчивость операций: технологическая сфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Система контроля качества</li> <li>■ Система производственного и экологического мониторинга</li> <li>■ ПСР</li> <li>■ Системы управления обязательствами</li> </ul>
	Устойчивость операций: креативная сфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Система управления знаниями</li> <li>■ Шлюзовые модели</li> <li>■ Методы трансфера технологий и знаний</li> </ul>
	Устойчивость операций: коммуникационная сфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Публичная отчетность</li> <li>■ Единое информационное пространство</li> <li>■ Система взаимодействия со стейкхолдерами и управления жалобами</li> </ul>

2. Устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность являются передовыми концепциями, которые соответствуют конкурентным, социальным и экологическим условиям ведения бизнеса. Они могут быть эффективно встроены в известные методологии управления, в том числе проектного менеджмента.

3. Принципы устойчивого развития активно внедряются в методологии и стандарты управления проектами, однако остаются открытыми вопросы обоснования применения инструментария устойчивого проектного управления и удовлетворения потребностей стейкхолдеров.

4. В целях адаптации принципов УР и КСО предлагается разграничение и приоритизация интересов заинтересованных сторон в аспекте достижения УР проектами и/или компаниями с обоснованием возможности индивидуального подбора инструментов устойчивого управления проектами на основе нормативных и отраслевых показателей / индикаторов УР и сфер проявления устойчивости. Предложенный подход не только позволяет осуществить обоснованный подбор инструментария, но и формирует взаимосвязь между КСО и УР в аспекте корпоративной конкурентоспособности и устойчивости.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аньшин В.М. Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. — 2013. — №2(3). — С. 10–13.
2. Аньшин В.М., Глазовская Е.С., Перцева Е.Ю. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании: монография. — М: ИНФРА-М, 2020. — 267 с.

3. Белоусов К.Ю. Ключевые направления интерпретации и взаимосвязь концепций устойчивого развития, корпоративной устойчивости и корпоративной социальной ответственности // ПСЭ. — 2013. — №2(46). — С. 51–54.
4. Верба Ю.С., Иванов И.Н. Устойчивое развитие и управление проектами: задачи и результаты интеграции // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2015. — №5(41). — С. 135–146.
5. Вылегжанина А.О. Управление ресурсами социально-экономического развития: монография. — Москва — Берлин: Директ-Медиа, 2015. — 372 с.
6. Леонтьев Н.Я. Методология формирования конкурентоспособности инжиниринговых компаний атомной отрасли: дисс. д. э. н. — Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2020. — 196 с.
7. Леонтьев Н.Я., Иванов А.А., Плеханова А.Ф. и др. Концептуальные основы корпоративной конкурентоспособности инжиниринговых компаний атомной отрасли // Экономический анализ: теория и практика. — 2020. — Т. 19. — №7(502). — С. 1300–1314.
8. Манайкина Е.С. Управление проектами в компании с учетом принципов концепции устойчивого развития: дисс. к. э. н. — Нижний Новгород: НИУ ВШЭ, 2019. — 196 с.
9. Перцева Е.Ю. Реализация концепции устойчивого развития компании на основе проектно-портфельной методологии: автореферат дисс. к. э. н. — М.: НИУ ВШЭ, 2013. — 30 с.
10. Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН от 16 сентября 2005 г. №60/1 «Итоговый документ Всемирного саммита 2005 года». — <https://base.garant.ru/2565088/>.
11. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей ООН, от 25 сентября 2015 г. №70/1 «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». — [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf).
12. Стандарт P5 по устойчивому управлению проектами. Версия 2.0. — <https://greenprojectmanagement.org/images/PDF/P5/The%20GPM%20P5%20Standard%20for%20Sustainability%20in%20Project%20Management%20Russian%20Version%202.0.pdf>.
13. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. — <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.
14. *Brundtland Report*. — [https://en.wikisource.org/wiki/Brundtland\\_Report](https://en.wikisource.org/wiki/Brundtland_Report).
15. Carroll A.B. (2015). «Corporate social responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks». *Organizational Dynamics*, Vol. 44(2), pp. 87–96.
16. Gareis R., Heumann M., Martinuzzi R.-A. (2009). «Relating sustainable development and project management: a conceptual model». In: *PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management*. Newtown Square: Project Management Institute.
17. Gareis R., Heumann M., Martinuzzi R.-A. (2011). «What can project management learn from considering sustainability principles?» *Project Perspectives*, Vol. 33, pp. 60–65.
18. *IPMA PEB*. — [https://sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-05/IPMA\\_PEB\\_1\\_0%20текст%20рус.pdf](https://sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-05/IPMA_PEB_1_0%20текст%20рус.pdf).
19. *ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility*. — <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
20. Loorbach D., Rotmans J. (2006). *Managing Transitions for Sustainable Development*. — [https://www.researchgate.net/publication/226736925\\_Managing\\_Transitions\\_for\\_Sustainable\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/226736925_Managing_Transitions_for_Sustainable_Development).
21. McKinlay M. (2008). *Where Is Project Management Running To?* — <http://www.ipmaroma2008.it>.
22. Werther W.B.Jr., Chandler D. (2005). «Strategic corporate social responsibility as global brand insurance». *Business Horizons*, Vol. 48(4), pp. 317–324.

В статье рассматриваются вызовы и изменения, с которыми столкнулась розничная торговля в последние годы. Некоторые из этих изменений стали результатом применения дизайн-мышления — об этом рассказывает автор.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** дизайн-мышление, эффективное мышление, анализ и синтез, сторителлинг, розничная торговля



**Лариос Анхелика** — MBA, PMP, основатель и генеральный директор компании ALACONTEC. Ранее работала в ряде частных и государственных организаций, в том числе была IT-директором Министерства здравоохранения Мексики. Опыт работы в качестве руководителя проектов — более 20 лет. Волонтер PMI с 2007 г., занимала должность президента мексиканского отделения PMI (г. Мехико, Мексика)

### ВВЕДЕНИЕ

Все мы стали свидетелями технологических изменений как пользователи новых устройств или как сторонние наблюдатели, изумляющиеся тому, как может выглядеть будущее.

В некоторых случаях изменения внедряются в жизнь совершенно незаметно для нас. Все мы помним те времена, когда поход в местный магазин был приключением. Эти магазинчики спасали нас, когда внезапно заканчивались какие-то продукты. Постепенно их заменили супермаркеты, где можно было купить все что угодно. Было так интересно рассматривать витрины, пробовать разные продукты и, конечно же, приходиться туда в сезон скидок! В то время постоять в очереди в кассу было обычным делом, а сейчас это практически невозможно себе представить. Кто пойдет в магазин, когда все можно купить в Интернете?

Если мы посмотрим на розничную торговлю, то увидим, какие изменения здесь произошли: онлайн-покупки заменили походы в магазин. Кроме того, есть и другие, не столь очевидные

перемены, ставшие результатом применения эффективного и дизайн-мышления.

## 1. ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ ИЛИ ЭФФЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Дизайн-мышление и инновации — это инструменты, которые организации и команды внедряют в надежде добиться быстрого роста.

Дизайн-мышление — это концепция, которая стала модной в мире бизнеса, не новая, но в последние годы ее актуальность значительно выросла. Она использует дизайнерский подход, чтобы удовлетворить человеческие потребности с помощью имеющихся в нашем распоряжении технических ресурсов. В центре внимания здесь находится человек, а не процессы или эффективность.

Дизайн-мышление возникло в противовес эффективному мышлению в процессе поиска инновационных методов. Эффективное мышление же стало результатом промышленной революции. Оно используется для управления производством, обеспечения производственной эффективности, оценки работы, стандартизации, дифференцирования, управления задачами, организации индивидуальной работы и определения организационного поведения. Все эти концепции позволяют увеличивать производительность операционной деятельности предприятий, но не создавать инновации.

Т. Браун считает, что дизайн-мышление основывается на способности к интуитивному пониманию, способности видеть закономерности, создавать идеи и придавать чему-либо эмоциональное значение, а также на способности выражать мысли с использованием не слов или символов, а других средств [2]. Рациональное или эффективное мышление, в отличие от дизайн-мышления, является рационально-аналитическим. В его основе — концепции менеджмента, инжиниринга и маркетинга.

Дизайн-мышление сегодня все чаще используют в стремлении найти золотую середину между

интуицией и чувствами, с одной стороны, и анализом и цифрами, с другой. Оно позволяет учитывать потребности бизнеса и клиента при внедрении инноваций, а не фокусироваться исключительно на продуктах или услугах.

## 2. БАЛАНС АНАЛИЗА И СИНТЕЗА

Анализ и синтез являются важными элементами дизайн-мышления как процесса поиска новых решений старых проблем. Здесь задействуется процесс размышления, и он должен быть сбалансирован. Т. Браун считает: для того чтобы получить выгоды от внедрения дизайн-мышления, необходимо применять конвергентный и дивергентный подходы, а также анализ и синтез [2]. Этот процесс может выглядеть примерно так: представим, что организация столкнулась с уменьшением количества клиентов и, соответственно, сокращением выручки. В этом случае совет директоров собирается для анализа цифр, графиков, отчетов и аналитических записок и определения сути проблемы. Все это выполняется во время фазы анализа, когда определяются проблема и ее источники.

Эффективное мышление позволяет увеличить эффективность работы, продолжительность рабочего дня, определить цели, запланировать мероприятия и т.д. Однако если руководитель предприятия хочет применить новаторский подход, необходимо использовать дизайн-мышление и синтез. Фаза синтеза является противоположностью фазы анализа. На данном этапе, когда все факты собраны воедино, можно взглянуть на них под другим углом, чтобы найти новые способы повышения удовлетворенности клиентов, их лояльности и, как следствие, увеличения дохода.

### 2.1. Конвергентное и дивергентное мышление

Конвергентное мышление — это внутренний процесс, практический способ оценки существующих альтернатив и процесс выбора одной из

них. Конвергентный подход позволяет принять решение в процессе анализа проблемы, однако не позволяет сформулировать новые альтернативы или возможные варианты будущего.

Дивергентное мышление подразумевает создание ряда альтернатив за счет умножения вариантов. Использование только дивергентного подхода и создание такого количества вариантов, что их невозможно рассмотреть и сделать какой-то выбор, не представляется разумным. Важно найти баланс — после фазы выявления максимального количества возможных вариантов сократить их до разумного количества.

## 2.2. Анализ и синтез

Процесс анализа и синтеза дополняет конвергентное и дивергентное мышление. Анализ позволяет понять проблему и разбить ее на элементы, с которыми легче взаимодействовать. Он необходим для работы с операционными аспектами внутри организации.

На этапе синтеза осуществляется творческий процесс, когда все имеющиеся данные объединяются для создания новой идеи. Процесс синтеза позволяет идентифицировать значимые шаблоны и создавать новые возможности.

## 3. АСПЕКТЫ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ

В своей книге Т. Браун упоминает несколько важных аспектов, которые следует учитывать при использовании дизайн-мышления в организациях [2]. Давайте рассмотрим некоторые из них.

■ *Рассказчик.* Сторителлинг — это рассказывание историй в процессе повседневного общения. Это может быть рассказ о своем или чьем-то жизненном опыте, пересказ заимствованных из устной или письменной литературы историй.

Люди рассказывают истории почти столько же, сколько существует язык [1]. Рассказчик критически важен в дизайн-мышлении, поскольку

сторителлинг в решении проблем ориентирован на человека и неразрывно связан с ним. Как правило, мы используем истории, чтобы вставить наши идеи в контекст и сделать их значимыми. Человечество научилось распространять идеи, расширять социальные структуры, создавать большие города и государства, а также крупные организации за счет использования языка и построения тесных отношений с помощью сторителлинга.

■ *Культура оптимизма.* Инновационные инициативы, как правило, вызывают сопротивление внутри организаций: люди склонны скептически относиться к переменам, переживать за свое будущее и делать выбор в пользу стабильности. При запуске нового проекта, связанного с инновациями, лидеры должны суметь заинтересовать в изменениях всех сотрудников.

Эффективность требует определенной степени оптимизма. Вы должны верить в то, что после реализации изменений дела пойдут лучше. Без такого положительного настроения эксперимент может закончиться разочарованием.

«Чтобы получить плоды от применения дизайн-мышления, отдельные сотрудники, команды и целые организации должны культивировать в себе оптимизм» [2]. Жизненно важно выявить и нейтрализовать те «антитела» в организации, которые выступают против любой инновационной инициативы и всегда настроены пессимистично [6].

■ *Мозговой штурм.* В этом году методике мозгового штурма исполняется 60 лет. Принцип ее применения прост: соберите в одной комнате 10–12 человек — экспертов и новичков — и попросите их ответить на один вопрос. «Идейная эффективность» сессии зависит от соблюдения двух основных принципов: не оценивать варианты и дать максимальное количество идей, не задумываясь об их качестве [3]. Это хорошо известный метод, который используется, чтобы объединять команды и получать наибольшее число идей для решения проблемы или определения альтернативного пути.

Методика мозгового штурма считается очень важной для стимулирования креативности. Это

структурированный способ развертывания структуры. «Мозговой штурм позволяет выключить аналитическое левое полушарие, включить интуитивное правое и создавать за счет этого новые идеи» [3].

В то время как другие методы позволяют делать выбор, мозговой штурм — это прекрасный метод создания новых идей: он открывает максимально широкий спектр разных точек зрения.

■ *Ценность создания прототипов.* Создание прототипов — это хороший способ оценить практическую реализуемость абстрактной концепции. В рамках данного процесса идея претворяется в жизнь таким образом, чтобы ее смогли оценить другие люди. Это позволяет «разблокировать» воображение и открыть разум для новых возможностей. Другими словами, создавая прототипы, вы заявляете, что готовы идти вперед и воплотить идею на практике, — это лучший способ экспериментирования.

Создание прототипов также может стать источником вдохновения для формулирования новых идей. Прототипы нужно создавать в начале проекта — в этом случае вы успеете обнаружить больше идей. Некоторые из них будут отброшены по мере продвижения проекта, останутся только те, которые уточнят и улучшат исходный план.

#### 4. ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Приведем в качестве примера известную мексиканскую розничную сеть *Waldo's*. Она была придумана в Чикаго, США, в январе 1998 г., однако идея была реализована в Мексике, где в январе 1999 г. был открыт первый магазин в Тихуане. Сеть быстро выросла и на сегодняшний день включает более 400 магазинов.

Частично нынешний успех компании обусловлен выбранной стратегией. Сеть импортирует продукцию из Китая, максимально сокращает затраты и предлагает потребителям дешевые и качественные продукты. Однако сегодня рост компании

затруднен из-за влияния нескольких внешних и внутренних факторов. Руководитель компании, желающий обеспечить конкурентоспособность и успешность компании в будущем, ищет новые возможности для ее трансформации за счет внедрения цифровых технологий.

IT-стратегии обычно фокусируются на управлении IT-инфраструктурой внутри компании и не включают внедрение инноваций по развитию бизнеса. Это не позволяет в полной мере использовать все связанные с продуктом и с клиентом и часто внешние по отношению к компании возможности, которые дают новые цифровые технологии [5]. Компания *Waldo's* инвестировала значительные суммы в совершенствование своей стратегии за счет внедрения IT-систем с целью дальнейшего расширения, получения новых выгод и внедрения онлайн-торговли.

Стратегии цифровой трансформации имеют иную перспективу и преследуют другие цели. Они создаются для достижения бизнес-целей и фокусируются на преобразовании продуктов, процессов и организационных аспектов с помощью новых технологий. Сфера их применения является более широкой и включает в себя цифровое взаимодействие с клиентами. Это, например, цифровые технологии в составе продуктов для конечных пользователей [5].

Хотя неясно, являются ли взаимосвязи между технологиями, управлением, разнообразием и производительностью случайными, шаблоны предполагают возможные каналы, посредством которых производительность определяет успех и выживание розничных сетей. Также интересно отметить, что многие из драйверов производительности связаны с цифровыми и другими информационными технологиями. Они с одинаковой эффективностью могут использоваться как внутри предприятия розничной торговли (выбор предложений, распространение, управление запасами и т.д.), так и клиентами (веб-сайты, интернет-реклама и т.д.). В нашем примере дорожная карта включает трансформацию как внутренней деятельности организации, так и взаимодействия с клиентами.

Ниже мы опишем пример цифровой трансформации розничной сети, для осуществления которой были использованы описанные выше элементы дизайн-мышления. Этот процесс все еще продолжается в настоящее время, но из него уже можно извлечь несколько уроков.

В прошлом году руководитель компании обратился за помощью к Oracle. После нескольких совещаний было решено провести ряд семинаров с применением дизайн-мышления. Необходимо было определить бизнес-стратегию и понять, как компания видит себя в будущем, а также то, как могут программные решения помочь в реализации этого видения.

Во время сессий в основном использовалась методика мозгового штурма. Ключевые сотрудники компании обсуждали текущие проблемы и возможные решения. В то же время технические специалисты Oracle ознакомились с различными концептуальными альтернативами и представили свои варианты решения. Использование прототипов помогло наглядно представить предполагаемый результат. Главной целью было показать желаемое будущее, в котором преобразование серверной и клиентской части IT-системы привело бы к улучшению бизнес-показателей.

Без сомнения, важной частью успеха технологического проекта стал сторителлинг. Это помогло техническим специалистам из Oracle продать уже созданные ими для других клиентов решения, а также позволило клиенту представить будущее. Истории рассказывали о пользовательском опыте, о том, как может выглядеть процесс покупки, а также о будущем сотрудников компании и об изменении качества их жизни. Эти истории сыграли важную роль во внедрении инноваций и изменений. В результате была создана двух-трехлетняя дорожная карта преобразования бизнеса, включающая

внедрение нескольких цифровых систем. На первом, текущем этапе основное внимание уделяется совершенствованию существующих бизнес-операций организации. Кроме того, в настоящее время реализуются методы моделирования, основанные на принятии решений. Чтобы увидеть результаты этой инициативы, потребуется время. Мы будем следить за тем, как элементы дизайн-мышления будут применяться на практике.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мышление — это человеческая деятельность, которая позволила нам создать тот полный чудес мир, в котором мы живем. Эффективное и дизайн-мышление — это сокровища человечества, и их использование имеет свои выгоды. В эффективном мышлении главными являются аналитические и логические аспекты, показатели, цели, планы, измерения и т.д. Оно позволяет обеспечить достижение поставленной цели. Дизайн-мышление связано с творчеством, исследовательским процессом, мечтами. Это деятельность, в основе которой лежит творческий процесс. Дизайн-мышление создает положительные результаты и амбициозные идеи. Оно обеспечивает баланс между измеримым и желаемым, связано с высокими устремлениями, оперированием масштабными категориями и т.д.

Оба способа мышления одинаково важны для людей, компаний и организаций. Их использование позволяет найти баланс между мечтами и реальностью и перейти на следующий уровень развития. Дизайн-мышление позволит вам реализовать описанные выше выгоды и достигнуть таких целей, которых было бы невозможно добиться другим способом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Agosto D.E. (2005). «Storytelling». In: Cullinan B.E., Person D.G. (Eds.). *Continuum Encyclopedia of Children's Literature*. London: Continuum.
2. Brown T. (2009). *Change by Design*. New York: Harper Business.
3. Gobble M.M. (2014). «The persistence of brainstorming». *Research-Technology Management*, Vol. 57(1), pp. 64–67.
4. Hortaçsu A., Syverson C. (2015). «The on-going evolution of US retail: a format tug-of-war». *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 29(4), pp. 89–111.
5. Matt C., Hess T., Benlian A. (2015). «Digital transformation strategies». *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 57(5), pp. 339–343.
6. Oster G. (2011). *The Light Prize: Perspectives on Christian Innovation*. Virginia Beach: Positive Signs Media.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Larios A. (2020). «Design thinking in practice». *PM World Journal*, Vol. X, Issue IV, April.  
Печатается с разрешения автора и *PM World Journal* ([www.pmworldjournal.net](http://www.pmworldjournal.net)).

## ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СОВЕЩАНИЙ В ОНЛАЙН- И ОЧНОМ ФОРМАТЕ

Статья посвящена основным типам совещаний и принципам их организации. Автор рассматривает как традиционные очные встречи, так и получившие широкое распространение в связи с пандемией COVID-19 онлайн-совещания.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** совещания, онлайн-совещания, очные совещания, Zoom, планирование совещания, проведение совещания, действия после совещания



**Кейбл Джон** — директор Центра передового опыта управления проектами (Project Management Center for Excellence) Инженерной школы Дж. Кларка Университета Мэриленда, преподаватель крупнейшей в США программы обучения управлению проектами для магистров и аспирантов. В 1980 г. участвовал в разработке стандартов для Департамента энергетики США. С 2002 г. заместитель председателя, в 2006–2012 гг. — председатель GAC PMI (г. Колледж-Парк, Мэриленд, США)

### ВВЕДЕНИЕ

Поскольку из-за пандемии мы вынуждены встречаться виртуально, я часто слышу жалобы на то, что люди отдалились друг от друга. Мы научились тому, как технически организовать совещание по видео-конференц-связи и принять в нем участие, а также в целом знаем, как настроить освещение, под каким углом расположить камеру, что должно быть на заднем плане и т.д. Однако известны ли нам элементарные принципы проведения самого совещания? Начать необходимо с того, действительно ли оно нам нужно.

Существует множество видов коммуникации, включая письменные напоминания, отчеты, сообщения по электронной почте, телефонные звонки, SMS-сообщения. Каждому из них можно найти надлежащее и эффективное применение. В данной статье мы сосредоточимся как на очных, так и на онлайн-совещаниях (организованных посредством видео-конференц-связи).

Не занимают ли совещания слишком много времени? Сколько часов в неделю вы на них тратите? Совещания по большей части увлекают вас

и наполняют энергией или просто отнимают время? Задумывались ли вы о том, сколько стоит труд работников, собранных на совещание, и сколько денег вы теряете, если оно проходит непродуктивно? Стоит ли собрание того? Когда вам на самом деле необходимо совещание? Все мы видели как действительно нужные собрания, послужившие достижению какой-то цели, так и встречи, которые оказались пустой тратой времени и ничему не помогли.

Есть много типов совещаний, и, если их планировать и организовывать правильно, можно добиться хороших результатов. В данной статье мы рассмотрим онлайн- и очные совещания — секреты их успеха одинаковы.

Первый вопрос, который надо себе задать: «Необходимо ли нам встречаться?» Собрания следует проводить, только когда это нужно, и они, безусловно, играют важную роль в коммуникации и формировании команды. После окончания пандемии совещания по видео-конференц-связи будут успешно использоваться для достижения различных целей, но будут ситуации, когда очень важно встретиться лично.

Для повышения продуктивности необходимо освоить организацию совещаний обоих типов. Главная ценность встреч, предполагающих личный контакт, — возможность распознавать невербальные сигналы и поговорить с участниками в перерывах и за обедом.

Статья состоит из трех разделов: первый посвящен планированию совещания, второй — его проведению и третий — действиям после встречи.

## 1. ПЛАНИРОВАНИЕ СОВЕЩАНИЯ

Первое, что нужно сделать для успешного совещания — запланировать его. Моя любимая поговорка — «Не планировать — значит планировать проиграть». При этом не нужно излишне углубляться в детали и исходить из предположений, не подтвержденных фактами.

Для простоты выделим три основных типа совещаний:

- 1) целенаправленная передача информации;
- 2) обсуждение текущих вопросов;
- 3) выработка совместных решений.

Во время совещаний первого типа кто-то должен давать указания. Этот человек предоставляет информацию и не требует обратной связи или обсуждения, он просто определяет направление деятельности. Все связанные с этим дискуссии ограничены одной целью — прояснить, что необходимо сделать. Такие совещания часто можно заменить письменными напоминаниями, указаниями или даже записанными заранее видео.

На совещаниях второго типа участники обмениваются информацией, предоставляют обратную связь или что-то согласовывают. Часто это короткие, минут на 15 встречи для общения и координации работы.

На совещаниях третьего типа группа людей планирует, анализирует или решает проблемы. Их преимущество заключается в том, что все участники вносят в обсуждение свой вклад, выбирают лучшие идеи и находят решение проблем. Если такое совещание проводится правильно, его результаты принадлежат всем участникам и последние в большей степени вовлекаются в работу после совещания (на котором было определено ее направление).

В сфере управления проектами среди прочих можно выделить совещания, посвященные планированию проекта, началу работы над проектом, его периодической проверке, анализу статуса проекта, техническому анализу, решению проблем или координации заинтересованных сторон.

Таким образом, необходимо определить цель и тип совещания и далее переходить собственно к планированию. Следует продумать следующие вопросы:

- кого нужно пригласить на совещание;
- сколько времени потребуется;
- в какое время дня лучше всего провести собрание;
- если совещание очное — выбор переговорной комнаты, подходящей для целей встречи,

в которой достаточно места и есть техническое оснащение для выполнения запланированных действий;

- какая информация понадобится участникам для подготовки к совещанию;

- предоставление данной информации заранее, чтобы у участников было достаточно времени на подготовку;

- заблаговременное предоставление повестки совещания; соблюдение принципа «дела первостепенной важности делайте в первую очередь» [14].

В случае совещания в виртуальном формате убедитесь, что вы знаете, как использовать конкретные возможности платформы, на которой оно будет проводиться. Например, в Zoom встроены простые функции голосования и сессионных залов, но нужно удостовериться, что вы точно умеете ими пользоваться. В Zoom есть хорошие видеонструкции, и если вы попрактикуетесь заранее, то во время совещания все пройдет гладко.

Если совещание проводится очно, убедитесь, что переговорная подходит для него, что она оснащена всем необходимым (маркерной доской, флипчартами, маркерами и т.д.), что оборудование для освещения, вентиляции, кондиционирования и обогрева, все технические средства в хорошем состоянии и вы знаете, как ими пользоваться и контролировать их. Участников совещаний больше всего раздражает, если приходится ждать, пока кто-то проверяет оборудование и пытается наладить его работу. В таких случаях можно потерять время, которое особенно ценно в условиях сжатых сроков.

Мне очень нравится, когда организаторы очных совещаний предоставляют участникам воду, кофе, чай и даже легкие закуски — это производит приятное впечатление.

## 2. ВО ВРЕМЯ СОВЕЩАНИЯ

- Уважайте чужое время и всегда начинайте без опозданий. При онлайн-совещании войдите

в комнату видеоконференции за 10 минут до начала, чтобы участники могли авторизоваться. Ждать опаздывающих — неуважение по отношению к участникам. Обычную офисную практику начинать собрание позже можно изменить, для этого достаточно несколько раз сделать это своевременно, и сотрудники привыкнут. Мое правило — «Вовремя — это на пять минут раньше».

- Если это необходимо, назначьте сотрудника, который будет вести записи, чтобы сосредоточиться на организации совещания. Не пытайтесь делать эти два дела одновременно. Если собрание проводится с использованием Zoom, просто запишите видео.

- Начните совещание с рассмотрения повестки, спросите участников, нужно ли внести в нее какие-либо изменения. Также рассмотрите цель совещания.

- Придерживайтесь повестки, при обсуждении каждого пункта:

- изложите, в чем состоит вопрос;
- спросите участников, что они думают об этом; поощряйте открытое обсуждение;
- не отвлекайтесь от темы, из не относящихся к делу идей формируйте перечень вопросов, которые планируется рассмотреть в дальнейшем;
- стремитесь к достижению взаимопонимания, при возникновении конфликтов пытайтесь их разрешить;
- стремитесь прийти к согласию и принятию решений;
- помогайте, а не навязывайте свою волю.

- Не превышайте отведенного на совещание времени, если это не согласовано с участниками.

- Не бойтесь закончить раньше — помните об уважении к чужому времени.

- Подведите итог: обобщите принятые решения и задачи.

- Используйте список конкретных действий, в котором указывается задача, ответственное за нее лицо и дата, к которой задачу нужно решить. Многие организации предварительно печатают блокноты с такими списками (см. таблицу).

Таблица. Пример перечня действий

№	Действие	Приоритет	Ответственный	Состояние	Дата
1	Создать сайт	Средний	Ф.И.О.	В разработке	15 апреля 2021 г.
2	Написать статью за март	Низкий	Ф.И.О.	Готов черновик	22 февраля 2021 г.
3	Разработать рекламную листовку спонсора	Высокий	Ф.И.О.	Начато	15 февраля 2021 г.
4					
5					

Цель любого собрания — коммуникация того или иного вида между сторонами. При таком обмене информацией есть риск, что возникнет недопонимание. Посмотрите на рис. 1а. Что вы видите: вазу или два человеческих профиля? А теперь взгляните на рис. 1б, и все станет понятно. Мы можем воспринимать одну и ту же картинку по-разному. То же справедливо для информации, воспринимаемой на слух.

На рис. 2 показана базовая модель коммуникации. Она включает две стороны: отправителя и получателя информации. Отправитель «кодирует» сообщение и передает его, а получатель расшифровывает этот «код», т.е. смысл сообщения в соответствии со своим восприятием. Однако

из-за того что у каждого есть фильтры восприятия, обусловленные прошлым опытом или когнитивными искажениями, может сложиться ситуация, при которой отправитель информации имеет в виду что-то одно, а получатель поймет это совершенно по-другому.

Согласно исследованию А. Мейерабиана во время собраний, предполагающих личное общение (включая совещания по видео-конференц-связи), только 7% информации передается вербально и 93% — через невербальные сигналы, интонацию, положение тела [1].

Хорошая коммуникация помогает сформировать доверие и способствует эффективности. При организации совещаний любого типа необходимо

Рис. 1. Иллюстрация разного визуального восприятия одного изображения

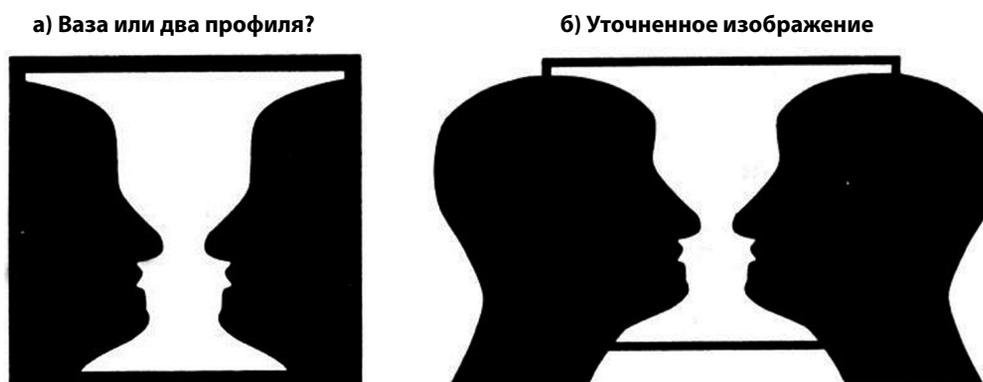
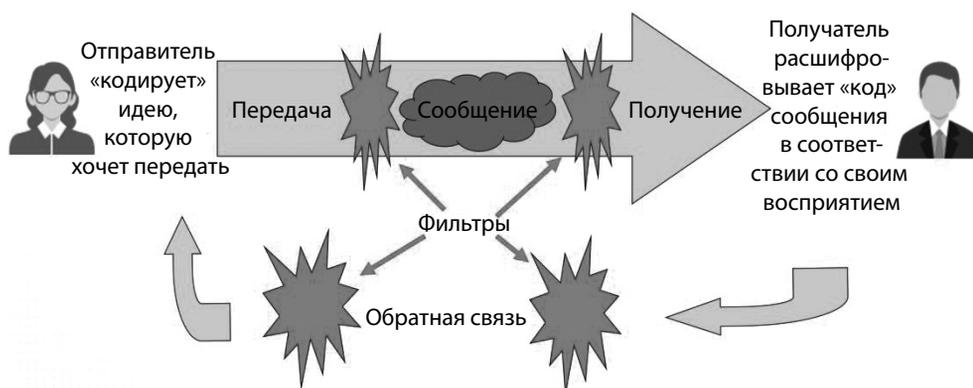


Рис. 2. Процесс коммуникации



помнить: сообщения должны быть простыми и понятными. Половина успеха коммуникации — это слушать и стараться понять услышанное.

### 3. ПОСЛЕ СОВЕЩАНИЯ

После собрания необходимо сделать следующее.

- Как можно быстрее разошлите краткую информацию о совещании (не стенограмму).
- Координируйте свои действия с другими в установленном порядке.
- Претворяйте в жизнь принятые решения.
- Составьте график необходимых действий и связывайтесь с другими сотрудниками, ответственными за них.
- Отслеживайте выполнение действий.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С. Кови в своей книге «7 навыков высокоэффективных людей» пишет о следующих принципах, которые можно применить к организации совещаний:

- 1) берите инициативу в свои руки и стремитесь к успеху;
- 2) начинайте, представляя конечную цель, — проясните ваши задачи;
- 3) дела первостепенной важности делайте в первую очередь — определите приоритеты;
- 4) думайте о взаимной выгоде — стремитесь к взаимодействию и сотрудничеству;
- 5) в первую очередь старайтесь понять других, а не добиться понимания от них: слушайте и задавайте вопросы;
- 6) действуйте синергически — способствуйте групповой динамике;
- 7) стремитесь к совершенствованию, постоянным улучшениям;
- 8) уважение должно быть на первом месте — откажитесь от оценочных суждений [14].

Мне нравится возвращаться к этим пунктам при подготовке к совещаниям. С учетом нашего постоянного стремления к повышению эффективности и продуктивности собраний они всегда будут актуальны, т.к. на разные совещания влияют разные факторы. Благодаря этому совещания не скучная потеря времени, а средство достижения целей и положительных результатов.

## ИСТОЧНИКИ

1. Belludi N. (2008). *Albert Mehrabian's 7-38-55 Rule of Personal Communication*. — <https://www.rightattitudes.com/2008/10/04/7-38-55-rule-personal-communication>.
2. Blanchard K., Johnson S. (1981). *The One Minute Manager*. New York: Berkley Books.
3. Cable J.H. (2020). *Blended Learning Classroom Guidance*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/08/pmwj97-Sep2020-Cable-converting-to-teaching-online-5-blended-learning.pdf>.
4. Cable J.H. (2020). *Can Virtual Classes be Better than in Person?* — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/11/pmwj99-Nov2020-Cable-can-virtual-classes-be-better-than-in-person.pdf>.
5. Cable J.H. (2021). *Can You Increase Student Engagement? A Beta Test of Yellowdig!* — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2021/02/pmwj102-Feb2021-Cable-increase-student-engagement-with-yellodig-FINAL.pdf>.
6. Cable J.H. (2021). *Do You MOOC?* — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2021/01/pmwj101-Jan2021-Cable-do-you-mooc-converting-to-teaching-online-9.pdf>.
7. Cable J.H. (2020). *Facilitating Virtual Classes*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/09/pmwj98-Oct2020-Cable-facilitating-virtual-classes.pdf>.
8. Cable J.H. (2021). *Individual Time Management*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2021/03/pmwj103-Mar2021-Cable-individual-time-management-converting-to-teaching-online-11.pdf>.
9. Cable J.H. (2020). *Introduction to the Series*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/04/pmwj93-May2020-Cable-converting-to-teaching-online-1-introduction.pdf>.
10. Cable J.H. (2020). *The Future of Academia in a Virtual Environment*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/07/pmwj96-Aug2020-Cable-converting-to-teaching-online-4-future-of-academia.pdf>.
11. Cable J.H. (2020). *Tips for Working at Home*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/07/pmwj95-Jul2020-Cable-converting-to-teaching-online-3-working-at-home2.pdf>.
12. Cable J.H. (2020). *Video Conference Etiquette*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/05/pmwj94-Jun2020-Cable-teaching-online-series-2-video-conference-etiquette.pdf>.
13. Cable J.H. (2020). *Video Production Guidance*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/11/pmwj100-Dec2020-Cable-converting-to-teaching-online-8-video-production-guidance.pdf>.
14. Covey S.R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.

*Статья является частью серии, посвященной переходу от традиционного очного к онлайн-преподаванию; в ней используется опыт автора до и во время пандемии COVID-19; предыдущие статьи серии включены в список источников.*

*Перевод Л. Рубченко.*

*Источник: Cable J.H. (2021). «Converting to online teaching: a series of short guidance articles for educators and institutions. Managing effective meetings: virtual or in person». PM World Journal, Vol. X, Issue IV, April.*

*Печатается с разрешения автора и PM World Journal.*

## НОВЫЕ ИДЕИ

## В ЧЬИХ ИНТЕРЕСАХ? ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПАРАДОКСА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Статья посвящена взаимодействию с заинтересованными сторонами как ключевому аспекту управления организацией и проектами. Автор рассматривает так называемый парадокс заинтересованных сторон (противоречие между ориентацией на их потребности и на получение прибыли в соответствии со стратегией организации) и возможности его разрешения.

**КЛЮЧЕВЫЕ СТОРОНЫ:** заинтересованные стороны, взаимодействие с заинтересованными сторонами, требования, парадокс заинтересованных сторон, вовлечение заинтересованных сторон



**Далчер Даррен** — Ph.D., преподаватель стратегического управления проектами Школы менеджмента Ланкастерского университета, основатель и директор NSPM, почетный член APM, член PMI и многих других профессиональных ассоциаций, научный консультант Свода знаний APM, главный редактор *Journal of Software: Evolution and Process*, автор более 200 статей и 30 книг, участник международных конференций (г. Ланкастер, Великобритания)

Работа с заинтересованными сторонами — это важная тема в управлении проектами, хотя и возникшая относительно недавно. В седьмом издании Свода знаний Ассоциации управления проектами Великобритании (APM) [19] заинтересованные стороны определяются как отдельные лица или группы людей, которые имеют заинтересованность или выполняют какую-то роль в проекте, программе или портфеле или на которых проект, программа или портфель влияет. В других сводах знаний и некоторых источниках используется термин «управление заинтересованными сторонами». В этом случае подразумевается, что поведением и действиями заинтересованных сторон можно управлять. Однако, как свидетельствуют многие неудачные проекты, утверждение о том, что поведение и действия заинтересованных сторон можно прогнозировать, планировать и контролировать (т.е., собственно, управлять ими), является весьма спорным [6, 8, 9].

Заинтересованная сторона — это любое лицо, на которое может повлиять ваша работа. Управление людьми, даже теми, кто находится в прямой зависимости от вас, связано со множеством

сложностей, и, вместо того чтобы управлять заинтересованными сторонами, мы должны признать необходимость выстраивания отношений с ними. Это означает, что нужно научиться управлять взаимоотношениями с ними более мягко, т.е. понимать их, вовлекать и влиять на них.

Более того, успеха в любой деятельности, осуществляемой на стратегическом, тактическом или оперативном уровне, организации могут достигнуть только при условии участия, вовлеченности и поддержки заинтересованных сторон [2, 3]. Следовательно, эти люди и их потребности должны стать ключевой темой, когда мы говорим о проектах и связанных с ними действиях, воздействиях, ценности и успехе.

## 1. ПРОИСХОЖДЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ»

Впервые заинтересованные стороны как один из главных элементов организации начали рассматриваться в исследованиях, посвященных системному мышлению и системному анализу. В них технические аспекты традиционно противопоставляются необходимости учитывать социальные вопросы и формировать коалиции, которые поддержали бы инициативы по реализации изменений. В то же время специалисты в области создания информационных систем часто проявляют аналогичный интерес к социотехническим аспектам и фокусируются на пользователях и их требованиях.

Основополагающей работой в рассматриваемой области является книга Р.Э. Фримена *Strategic Management: a Stakeholder Approach* [10] (первое издание вышло в 1984 г.), в ней были сформулированы фундаментальные положения, на которые стали опираться все последующие исследования. В книге утверждается, что менеджеры должны научиться работать с теми группами и лицами, которые могут повлиять на их организацию или быть подвержены влиянию с ее стороны.

Чтобы поставить в центр внимания заинтересованные стороны, нужно по-другому посмотреть

на бизнес и управление им. Из-за многочисленных финансовых кризисов и случаев нарушения этики возникла необходимость в разработке сбалансированного подхода к этическому управлению организацией, тем самым способствуя созданию расширенных управленческих структур и подходов, которые позволят решать более широкий круг проблем.

Первоначальный тезис Р.Э. Фримена заключался в следующем: менеджеры должны пересмотреть свои подходы к управлению в условиях усиления давления со стороны государства, пристального внимания СМИ и повышения конкуренции, а также увеличения внешнего спроса и уменьшения внутренней гибкости. Соответственно, Р.Э. Фримен призвал создавать новые концепции, которые позволят менеджерам изменить свою роль и работать более эффективно, учитывая экономические и социальные вопросы. Бизнес-контекст расширился и теперь включает все внутренние и внешние факторы, формирующие организацию и действия, которые она планирует, и влияющие на них. По мнению Р.Э. Фримена, менеджеры должны переключить внимание на заинтересованные стороны, в том числе на сотрудников, клиентов, поставщиков, акционеров, банки, защитников окружающей среды, правительства и другие группы лиц, которые могут помочь или навредить корпорации [10]. Успешность реализации любого стратегического замысла в итоге зависит от способности взаимодействовать с различными группами, а также добиваться прогресса за счет создания новых коалиций.

К. Гудпастер утверждает, что термин stakeholder (заинтересованная сторона) был придуман по аналогии со словом stockholder (акционер) и должен напоминать о том, что помимо тех, кто вложил в компанию деньги, есть и другие стороны, заинтересованные в принятии решений внутри организации [13, с. 54]. Автор также обращается к метафоре игрока (в частности, игрока в покер), чтобы проиллюстрировать необходимость вовлечения в игру всех участников, сделавших ставку (stake). Учет потребностей заинтересованных

сторон в процессе принятия решений — это проявление ответственного подхода к делу. Однако при этом в отношениях между руководством и другими лицами могут возникать этические проблемы. Если заинтересованные стороны не рассматриваются как важные участники проекта, они превращаются всего лишь в средство для реализации финансовых интересов акционеров. И наоборот, если заинтересованные стороны доминируют во взаимоотношениях, они могут повлиять на решения таким образом, что это будет противоречить базовым интересам организации. Здесь может быть очень сложно достигнуть баланса, поэтому мы должны говорить о приоритетах, проблемах, а также сбалансированности и компромиссах при обсуждении различных позиций, договоренностей и предпочтений.

## 2. ПАРАДОКС ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

К. Гудпастер разделяет менеджеров на тех, кто ориентируется на стратегию и считает, что самыми важными в бизнесе являются экономические задачи и юридическая структура корпорации, и тех, кто ориентируется на заинтересованные стороны и учитывает их интересы и точки зрения [13, с. 63]. Это можно представить как противопоставление, с одной стороны, традиционных отношений между агентом (менеджерами и руководителями) и принципалом и, с другой стороны, активных взаимоотношений между агентом и другими заинтересованными третьими сторонами. Дальнейшее развитие этих моделей приведет к созданию двух парадоксальных позиций, которые характеризуются соответственно как «бизнес без этики» и «этика без бизнеса» [13, с. 67].

Парадокс заинтересованных сторон формулируется следующим образом: «Кажется важным, но в некотором смысле нелогичным ориентировать корпоративные решения на этические ценности, когда интересы заинтересованных сторон начинают учитываться в большей степени, чем этого

требует стратегия организации, по мультифидуциарной модели» [13, с. 63].

Найти баланс между этими двумя крайними позициями сложно. Должны ли компании отдавать предпочтение обязательству по максимизации прибыли или стараться удовлетворить потребности и соответствовать предпочтениям других заинтересованных групп?

Около десяти лет спустя в работе К. Гудпастера и др. [16, с. 96] парадокс заинтересованных сторон был пересмотрен и переформулирован следующим образом: «Принимать корпоративные решения, руководствуясь этическими ценностями, когда интересы заинтересованных сторон учитываются в большей степени, чем это необходимо, кажется важным, но нелогичным».

Р.Э. Фримен считает, что бизнес и этику нельзя разделять, они должны быть взаимосвязаны, а менеджерам необходимо нести ответственность за все заинтересованные стороны [11]. Однако недавние кризисы показали, что этой точки зрения придерживаются не все корпорации. Более того, К. Гудпастер и Т. Холлоран полагают, что, выбирая в этой сложной ситуации между этикой и здравым смыслом, мы должны делать выбор в пользу последнего [14]. К. Дженсен согласен с этой точкой зрения: он утверждает, что, хотя корпорация является инструментом реализации интересов ее собственников и на менеджеров возложены фидуциарные обязательства по реализации этих интересов, акционеры, выступающие в качестве владельцев бизнеса, не освобождаются от соблюдения этических норм [17]. Дж. Калтон и С. Пейн также говорят о ценности парадокса, т.к. существующее противоречие позволит создать нечто новое и лучше направлять усилия, чтобы работать в сложных условиях, особенно когда потребности заинтересованных сторон не просто удовлетворить [4].

Потребности заинтересованных сторон и их влияние на менеджеров давно волнуют профессиональное сообщество. И. Ансофф утверждал: от менеджеров нельзя ожидать, что они будут добиваться баланса между существующими

экономическими и социальными целями организации [1]. Он предполагал, что проблемы заинтересованных сторон можно рассматривать как вторичные внешние ограничения по отношению к основным экономическим целям организации. Принято считать, что интеграция интересов заинтересованных сторон требует радикального переосмысления модели организации [11] в числе прочего посредством внедрения дополнительных механизмов анализа, контроля и руководства.

В современных работах часто рассматриваются разные группы заинтересованных сторон. В статье К. Гудпастера и др. отмечается, что они могут выдвигать взаимоисключающие требования [16]. Соответствующие потребности можно представить в виде карт заинтересованных сторон, показывающих влияние различных групп, их полномочия, роли и близость по отношению друг к другу. Однако недостаточно сопоставить отдельные позиции. Необходимо осуществить синтез заинтересованных сторон для объединения, противопоставления и суммирования различных приоритетов и позиций, чтобы сбалансировать требования и объединить набор разрозненных интересов в единое представление об общем благе.

Сложно выполнить все требования, выдвинутые разными группами заинтересованных сторон. Общее благо не является ни конкретным благом, сформулированным одной из групп, ни суммой всех благ, о которых говорили разные группы. К. Гудпастер и др. пришли к выводу, что правильной работе с заинтересованными сторонами препятствует еще одна проблема [16, с. 98]. Они сформулировали второй парадокс заинтересованных сторон, который звучит следующим образом: «Принимать корпоративные решения, руководствуясь представлением об общем благе, достигаемом путем простого суммирования затрат и выгод отдельных заинтересованных сторон, — важно, но сложно».

Чтобы выполнить требования разных групп, нужно признать существование различных сообществ

и применять творческие методы как для поощрения разнообразия, так и для решения конфликтов. В ряде работ были предложены конкретные подходы к разрешению парадокса заинтересованных сторон и достижению сбалансированности между различными ролями и позициями, в том числе матрица ценностей, механизмы заключения контрактов, интегративные социальные договоры, внедрение культурной дисциплины, наделение полномочиями заинтересованные стороны, дискуссии в сообществах и обсуждения с привлечением различных заинтересованных сторон [4, 15, 16, 18].

### 3. ОТЧЕТНОСТЬ И ВОВЛЕЧЕНИЕ

Новаторская работа Р.Э. Фримена, посвященная взаимодействию с заинтересованными сторонами [10], получила широкое признание. Размышляя о первых спорах в этой области, автор отметил, что, хотя интересы различных групп заинтересованных сторон могут иногда расходиться, точка пересечения этих интересов является центральным элементом эффективного и устойчивого управления в организации. Различия, компромиссы и конфликты между позициями и интересами заинтересованных сторон создают новые возможности для получения добавленной стоимости. Тем не менее интеграция различных точек зрения требует вовлечения, принятия, понимания и разнообразия интерпретаций.

В первых работах, посвященных заинтересованным сторонам, под ними понимались участники внутри организаций. Аналогичные проблемы возникают и во время работы над проектами, когда предлагаются, планируются и реализуются какие-либо изменения. В седьмом издании Свода знаний АРМ [19] целая глава (из четырех, что составляет примерно четверть от общего объема стандарта) посвящена людям и их поведению. Эта глава включает три раздела, в которых рассказывается о вовлечении заинтересованных сторон, руководстве командами и профессионализме

в работе. Примечательно, что на первом месте стоят заинтересованные стороны, а таким темам, как социальный контекст, вовлечение и влияние, фасилитация и разрешение конфликтов, уделяется большое внимание.

В контексте управления проектами, программами и портфелями важно представлять себе все более усложняющуюся реальность, в которой действуют различные группы заинтересованных сторон, имеющие разные потребности и ожидания, поскольку они влияют на успех проекта, определяют его. Взаимодействие с различными группами требует понимания ролей, предпочтений и потребностей разных сообществ. Разнообразие групп заинтересованных сторон и их влияние на проекты посвящена работа А. Налевайк *Project Cost Recording and Reporting* [20], опубликованная издательством Routledge.

Взаимоотношения с заинтересованными сторонами имеют большое значение для успеха проектов. В своей работе доктор А. Налевайк представляет четкую структуру, необходимую для конструктивного и целенаправленного взаимодействия с группами заинтересованных сторон. Оно включает информирование, обновление информации, составление отчетности, а также получение обратной связи. Все это должно обеспечивать и поддерживать своевременную двустороннюю коммуникацию. Отчеты способствуют формированию доверия и развитию значимых отношений. Эффективная коммуникация позволяет принимать взвешенные решения, основанные на понимании различных групп заинтересованных сторон, и помогает проектам и организациям своевременно реагировать на возможности, выявлять и решать возникающие проблемы.

Коммуникация начинается с понимания. Понимание различных групп и сообществ позволит менеджерам адаптировать свои коммуникационные стратегии к потребностям сообществ, с которыми они взаимодействуют, и наладить эффективную коммуникацию. Впоследствии это повысит качество принятия решений, увеличит гибкость управления и поможет лучше использовать

возникающие возможности. Это, в свою очередь, должно способствовать более конструктивному сотрудничеству и привести к устойчивому успеху с вовлечением большего количества групп заинтересованных сторон.

Вовлеченность требует планирования и глубокого понимания ситуации. А. Налевайк пишет о том, что мы должны внедрять более гибкий подход к коммуникации в том, что касается учета потребностей и ожиданий участников. Отчеты, сведения о потребностях заинтересованных сторон следует использовать для поддержания диалога, необходимого для информирования, обновления данных, принятия решений, реагирования и использования имеющихся возможностей. Информированная коммуникация также нужна для выполнения анализа и синтеза позиций заинтересованных сторон. Понимание того, откуда пришли участники, какие ресурсы есть в нашем распоряжении и что может потребоваться в будущем, а также учет коммуникационных ожиданий различных участников позволят руководству обеспечить бесперебойную работу в проекте. А. Налевайк призывает менеджеров предоставлять сообществам и группам значимую информацию, что необходимо для разработки, поддержки и внедрения проектов и инициатив по изменению. Это должно повысить вероятность успешного взаимодействия, эффективного осуществления проекта и получения выгод.

#### **4. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В БУДУЩЕМ**

Вовлечение заинтересованных сторон по-прежнему связано с потребностями и интересами множества разнообразных сообществ. Размышляя о достижении баланса между соблюдением этики и бизнес-целями в работе с заинтересованными сторонами, полезно изучить новую книгу Р.Э. Фримена и др. [12] В ней утверждается: идея о том, что бизнес — это деньги, потеряла

свою актуальность в XXI в. В то время как компании отказываются от своих традиционных ценностей, чтобы оставаться успешными на все более требовательном рынке, возникла острая необходимость в обновлении мировоззрения — отказе от устаревших взглядов и неверных ожиданий, когда превыше всего ставится прибыль.

В работе Р.Э. Фримена и др. приводится ряд ключевых идей, которые необходимо добавить к существующим бизнес-моделям:

- приоритизация целей, ценностей и этических норм, а также прибыли;
- создание ценности для заинтересованных сторон и для акционеров;
- представление бизнеса как неотъемлемой части общества и рынка;
- признание человеческой природы и того, что люди имеют определенные экономические интересы;
- интеграция бизнеса и этики в более целостную модель [12, с. 3].

Комбинация этих идей создает новую концепцию природы бизнеса, а также того, чем может быть ответственный бизнес в современном мире.

В заключение хочу отметить, что в связи с развитием этой новой точки зрения возникают две связанные с предыдущим обсуждением ключевые темы. Во-первых, необходимо поддерживать связь между бизнесом и этикой. Провалы в бизнесе и экономике показывают, что разрыв между бизнесом и этикой может привести к нормализации нарушений морали. Во-вторых, ключевой чертой современного менеджмента является

идея создания ценности для заинтересованных сторон. Вовлечение сотрудников, клиентов и сообществ требует того, чтобы основная цель компании соответствовала их ожиданиям и потребностям. Удовлетворение потребностей сотрудников, клиентов и сообществ создает возможности для долгосрочного роста и дальнейшего развития за счет установления и укрепления взаимоотношений. Что более важно, в контексте управления проектами это позволяет пользователям реализовывать ожидаемые выгоды от проектов и возможностей [5] и таким образом достигать желаемых результатов и обеспечивать создание дополнительной ценности, что гарантирует стабильную эффективность работы на протяжении всего срока использования активов. По мере укрепления взаимоотношений и установления доверия появятся новые возможности, которые в дальнейшем позволят группам процветать [7]. Хотя сообщество руководителей проектов присоединилось к дискуссии о взаимодействии с заинтересованными сторонами относительно поздно, оно все же может предложить инструменты для обеспечения непрерывного развития организаций за счет устойчивого взаимодействия, реализации выгод, осознанной дискуссии и прагматического использования возможностей. На следующем этапе обсуждения, когда мы перейдем от парадокса заинтересованных сторон к другим темам, мы сможем добиться того, что проекты будут использоваться как инструменты реализации стратегии и поддержания эффективности работы в разных сообществах.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ansoff I. (1965). *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons.
2. Bourne L. (2015). *Making Projects Work: Effective Stakeholder and Communication Management*. Boca Raton: CRC press.
3. Bourne L. (2009). *Stakeholder Relationship Management: a Maturity Model for Organisational Implementation*. Farnham: Gower.
4. Calton J.M., Payne S.L. (2003). «Coping with paradox: multistakeholder learning dialogue as a pluralist sensemaking process for addressing messy problems». *Business & Society*, Vol. 42(1), pp. 7–42.
5. Dalcher D. (2015). *For Whose Benefit? Reclaiming the Role of Users in Projects*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/01/pm-wj30-Jan2015-Dalcher-for-whose-benefit-Advances-Series-Article1.pdf>.

6. Dalcher D. (2015). *Here Comes Everybody: Reframing the Stakeholder Concept When Just About Everyone Can Become Your Stakeholder*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/10/pmwj39-Oct2015-Dalcher-here-comes-everybody-Advances-Series-Article.pdf>.
7. Dalcher D. (2014). *Rethinking Success in Software Projects: Looking Beyond the Failure Factors*. In *Software Project Management in a Changing World*. Berlin, Heidelberg: Springer.
8. Dalcher D. (2014). *Too Little, Too Late, or, Too Much, Too Early: Are We Paying Enough Attention to Stakeholders?* — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/05/pmwj22-may2014-dalcher-too-little-too-late-SeriesArticle.pdf>.
9. Eskerod P., Huemann M., Savage G. (2015). «Project stakeholder management — past and present». *Project Management Journal*, Vol. 46(6), pp. 6–14.
10. Freeman R.E. (2010). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.
11. Freeman R.E. (1994). «The politics of stakeholder theory: some future directions». *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4(4), pp. 409–421.
12. Freeman R.E., Parmar B.L., Martin K. (2020). *The Power of And: Responsible Business Without Trade-Offs*. New York: Columbia University Press.
13. Goodpaster K.E. (1991). «Business ethics and stakeholder analysis». *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1(1), pp. 53–73.
14. Goodpaster K.E., Holloran T.E. (1994). «In defense of a paradox». *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4(4), pp. 423–429.
15. Goodman M.B., Johansen T.S., Nielsen A.E. (2011). «Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building». *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 16(3), pp. 204–217.
16. Goodpaster K.E., Maines T.D., Rovang M.D. (2002). «Stakeholder thinking: beyond paradox to practicality». *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. (7), pp. 93–111.
17. Jensen K.K. (2007). «Corporate responsibility: the stakeholder paradox reconsidered». *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, Vol. 20(6), pp. 515–532.
18. Kurland N., Calton J. (1996). «A theory of stakeholder enabling: giving voice to an emerging postmodern praxis of organizational discourse». In: Boje D., Gephart R.-Jr., Joseph T. (Eds.). *Postmodern Management and Organizational Theory*. New York: Sage.
19. Murray-Webster R., Dalcher D. (Eds.) (2019). *APM Body of Knowledge*. Princes Risborough: Association of Project Management.
20. Nalewaik A. (2019). *Project Cost Recording and Reporting*. Abingdon: Routledge.

*Статья является частью серии Advances in Project Management («Новые достижения в управлении проектами»), включающей материалы из книг по управлению проектами и программами, опубликованных издательством Routledge.  
Перевод А. Исламовой.*

*Источник: Dalcher D. (2020). «In whose interest? Repositioning the stakeholder paradox». Advances in Project Management Series, PM World Journal, Vol. IX, Issue XI, September.  
Печатается с разрешения автора и PM World Journal ([www.pmworldjournal.net](http://www.pmworldjournal.net)).*

# Подписаться — просто!

Для оформления подписки внимательно заполните счет-заказ, отметив названия и количество изданий, а также реквизиты вашей организации

# 1

## Отметьте названия и количество журналов

Более подробно об изданиях вы можете узнать на сайте Издательского дома «Гребенников»: [www.grebennikoff.ru](http://www.grebennikoff.ru)  
Действует гибкая система скидок

	Цена на полугодие	Количество
<b>Управление персоналом:</b>		
Мотивация и оплата труда	12 000	_____
Управление развитием персонала	12 000	_____
<b>Маркетинг и продажи:</b>		
Маркетинг и маркетинговые исследования	12 000	_____
Управление продажами	12 000	_____
Бренд-менеджмент	12 000	_____
Интернет-маркетинг	12 000	_____
Маркетинговые коммуникации	12 000	_____
Реклама. Теория и практика	12 000	_____
<b>Менеджмент:</b>		
Менеджмент сегодня	12 000	_____
Управление проектами и программами	12 000	_____
Менеджмент качества	12 000	_____
Логистика сегодня	12 000	_____
<b>Управление финансами:</b>		
Управление финансовыми рисками	12 000	_____

# 2

## Укажите реквизиты вашей компании

Платательщик: \_\_\_\_\_

Адрес юридический: \_\_\_\_\_

ИНН / КПП: \_\_\_\_\_

Адрес для доставки: \_\_\_\_\_

Контактное лицо: \_\_\_\_\_ Телефон: \_\_\_\_\_

# 3

## Отправьте заявку по адресу [mail@grebennikov.ru](mailto:mail@grebennikov.ru) Наш менеджер свяжется с вами



**Дюбакова Анна Валентиновна** — менеджер по маркетингу Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» (г. Москва)

**Тимофеев Николай Сергеевич** — директор по маркетингу Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» (г. Москва)

В Санкт-Петербурге завершилось самое масштабное мероприятие этого года для специалистов и участников проектной деятельности — 32-й Всемирный конгресс IPMA. Это было поистине уникальное для России событие, в котором приняли участие профессиональные руководители, представители глобальных корпораций, органов государственной власти и неправительственных организаций, ученые, консультанты, студенты и преподаватели более чем из 70 стран мира (фото 1).

Организаторами 32-го Всемирного конгресса IPMA выступили Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» и Международная ассоциация управления проектами IPMA, соорганизатором — Аналитический центр при Правительстве РФ. Мероприятие проходило при поддержке Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Оператором конгресса по управлению проектами IPMA в России стала компания WINbd. Среди спонсоров мероприятия — АО «Атомстройэкспорт» (инжиниринговый дивизион ГК «Росатом», официальный партнер), АО «Газстройпром» (серебряный партнер) и Agile Business Consortium (бронзовый партнер).

**Фото 1.** Участники конгресса



Подготовка к этому масштабному событию длилась почти три года с того момента, как в 2018 г. в рамках встречи Совета делегатов IPMA в Берлине А. Товб, президент Ассоциации «СОВНЕТ», впервые выступил с инициативой провести в 2020 г. 32-й Всемирный конгресс IPMA в России, в Санкт-Петербурге, и приурочить его к 30-летию Ассоциации «СОВНЕТ». Предложение было с большим энтузиазмом встречено представителями международного сообщества. В сентябре 2019 г. на 31-м Всемирном конгрессе IPMA в Мериде были окончательно достигнуты все договоренности и состоялась торжественная передача символа конгресса от Мексики к России.

Все было готово к проведению мероприятия в 2020 г. Однако из-за ситуации, связанной с эпидемией COVID-19, организаторы приняли решение о переносе мероприятия на год, а также о проведении его, впервые в истории конгресса, в смешанном — онлайн- и офлайн-формате. Часть мероприятий (в частности, пленарные заседания, панельные дискуссии) проходила очно с постоянной трансляцией в Интернете с полным синхронным переводом с русского на английский и с английского на русский, часть проводилась онлайн, но также была доступна для очных участников.

Организация Всемирного конгресса в условиях продолжающейся эпидемии была связана

с большим количеством рисков, как организационных, так и технологических.

«Конгресс у нас проходил в особых условиях. Во-первых, мы его готовили очень долго, потому что нам пришлось перенести его из-за пандемии COVID-19. Во-вторых, до сих пор мы живем в условиях различных ограничений, в частности ограничений на перемещение между странами, поэтому многие наши зарубежные коллеги, которые очень хотели приехать в Санкт-Петербург, не смогли присутствовать на конгрессе.

Изначально мы планировали проведение мероприятия в обычном очном формате, поэтому через год, когда в условиях продолжающейся эпидемии было принято решение о переводе конгресса в очно-заочный формат, перед нами возникло очень много вызовов, ведь до этого ни у нас, ни у наших коллег не было опыта проведения таких масштабных мероприятий в смешанном формате. Было много рисков, связанных, в частности, с работой аппаратуры, но, к счастью, наша техническая команда была на высоте, и с технологической точки зрения все прошло на высшем уровне», — отметил А. Товб, президент Ассоциации «СОВНЕТ», председатель оргкомитета конгресса.

«Конгресс проходил в гибридном формате на платформе Eveon (<https://eveon.pro>), которая позволила предоставить всем участникам события удобный доступ к программе, обсуждениям и онлайн-выставке партнеров.

Главный вызов конгресса заключался в создании мультязычной и интерактивной среды как для очных, так и для дистанционных участников: 14 переводчиков и семь инженеров работали одновременно для обеспечения синхронного перевода, который был встроен непосредственно в плеер трансляции на онлайн-платформе, а также направлялся в наушники зрителям в Санкт-Петербурге; на платформе были развернуты функции, позволяющие онлайн-зрителям быстро включиться в интерактивную дискуссию друг с другом и со спикерами онлайн-сессий; для спикеров онлайн-секций, которые приехали в Санкт-Петербург, была развернута выделенная площадка для выхода

в эфир со стабильным интернет-соединением и подготовленным оборудованием, что позволило экспертам и участвовать в очных потоках, и выступать на онлайн-секциях», — пояснил В. Полковников, председатель молодежного отделения Young Crew СОВНЕТ.

Темой конгресса в этом году стало управление проектами в цифровую эру. Какова роль проектного управления в эпоху цифровизации? Какие методы и инструменты будут актуальны и что изменится? Эти и другие вопросы были в фокусе внимания участников Конгресса.

«Влияние цифровой экономики на управление проектами и сами проекты в настоящее время действительно очень велико. Однако пандемия COVID-19 показала актуальность еще одной темы, связанной с реализацией неотложных, экстремальных проектов, от успешной реализации которых зависят жизнь и здоровье людей. Управление этими проектами имеет ряд особенностей (невозможность планировать и учитывать риски, необходимость быстро принимать решения). Эта тема наряду с цифровизацией также стала одной из основных тем конгресса», — рассказал А. Товб.

Тематически программа конгресса была поделена на пять ключевых направлений: «Перспектива управления проектами», «Люди в управлении проектами», «Практика», «Методология и подходы», «Гибкость и проекты».

«Создание программы конгресса — это история длиной в два с половиной года. Идея программы появилась в самом начале 2019 г., когда мы готовили защиту нашей заявки на проведение конгресса в IPMA. Мы предложили взять за основу традиционную для подходов IPMA логику (контекст, практика, люди) и дополнить ее методологией и гибкими подходами к управлению проектами. Придуманная тогда структура программы осталась практически без изменений, а над ее наполнением потом работали более 30 известных специалистов из 20 стран — наш замечательный программный комитет.

Смешанный формат конгресса дал нам удивительную возможность, которую мы не сразу

оценили по достоинству. Нам удалось сформировать программу именно такой, какой мы ее задумали. Мы пригласили более 40 российских и зарубежных ключевых докладчиков, и ни один из них не отказался, а всего в программе было представлено более 100 докладов, и каждый докладчик смог выбрать для себя наиболее подходящий формат. Конечно, организовать это было совсем не просто, но блестяще сработала команда технической поддержки, и все получилось!» — отметил Г. Ципес, вице-президент COBHET, директор программного комитета конгресса.

В преддверии Всемирного конгресса традиционно проводится Global Young Crew Workshop (GYCW), в этот раз мероприятие приняло 50 молодых (до 35 лет) профессионалов из России, Португалии, Германии, Австрии, Ирана, Швейцарии. В рамках деловой программы выступили эксперты в области IT-юриспруденции, удаленной работы и нетворкинга, представители таких крупных транснациональных компаний, как Siemens и Mastercard. Прошли практические семинары по развитию поведенческих компетенций, на которых участники в малых группах вырабатывали и закрепляли навыки; состоялась игра-квест, в рамках которой участники не только познакомились с достопримечательностями города, но и отработали навыки командного взаимодействия.

«Состав спикеров включал представителей топ-менеджмента компаний, основателей и ведущих экспертов с обширным опытом, которые в неформальной обстановке смогли пообщаться с участниками семинара, поделиться экспертными знаниями за пределами своих выступлений. Высокую оценку гости поставили и культурной программе, включавшей экскурсию по крышам и каналам Санкт-Петербурга, а также яркие вечеринки открытия и закрытия с живой рок-музыкой. Именно музыка Ленинградского рок-клуба стала связующей линией всего семинара и позволила установить глубокий эмоциональный контакт между всеми гостями. GYCW в очередной раз позволил сформировать новые связи для профессионального

развития участников как в России, так и во всем мире», — рассказал В. Полковников.

21 сентября состоялось торжественное открытие 32-го Всемирного конгресса IPMA. Ведущими пленарной сессии стали А. Товб и О. Клименко, вице-президент Международной ассоциации управления проектами IPMA. С приветственным словом к участникам конгресса обратились представители руководства COBHET, IPMA, региональных и федеральных органов власти.

А. Товб выразил благодарность всем иностранным участникам, которые несмотря на все трудности смогли добраться до Санкт-Петербурга и присутствовали в зале, пожелал участникам конгресса насыщенной и эффективной деловой, социальной и культурной программы, а также поблагодарил спонсоров и партнеров мероприятия.

С видеообращением к участникам конгресса выступил заместитель Председателя Правительства Российской Федерации Д. Чернышенко. Он отметил важность 32-го Всемирного конгресса IPMA для профессионального сообщества, экспертов и организаций в области проектной деятельности, а также символичность проведения этого мероприятия в России. «Цифровая трансформация государства, общества и бизнеса — один из наших национальных приоритетов на ближайшее десятилетие. Мы уверенно движемся к достижению поставленной цели. По поручению Президента России реализуется комплекс мер, направленных на создание благоприятных условий как для лидеров рынка IT-отрасли, так и для высокотехнологичных стартапов. Как результат, объем экспорта отечественного программного обеспечения и услуг за последний год вырос на 13,5% и составил свыше \$5 млрд», — сказал Д. Чернышенко. Он также добавил, что по поручению Президента В. Путина все регионы России приняли стратегии цифровой трансформации ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления. «В них включено более 4,5 тыс. проектов. Это крупные и одновременно сквозные проекты, которые требуют особых подходов к управлению. На данном этапе они

успешно реализуются проектными командами. Все решения, которые мы внедряем, рассматриваются исключительно с позиции тех, кто будет пользоваться их результатами, — наших граждан и бизнеса», — отметил он.

Ю. Лудинова, заместитель руководителя администрации губернатора Санкт-Петербурга, посоветовала участникам помимо деловой программы конгресса уделить внимание знакомству с достопримечательностями Санкт-Петербурга, пожелала всем участникам, чтобы обмен передовой практикой управления проектами состоялся на самом высоком уровне.

Дж. Шефферли, президент IPMA, выразил благодарность организаторам конгресса за прекрасную работу. Говоря о теме конгресса, он сделал акцент на важности достижения баланса между цифровыми инструментами управления проектами и человеческим фактором.

В рамках первого дня пленарного заседания конгресса выступили ключевые докладчики.

Х. Танака, экс-президент Японской ассоциации управления проектами (PMAJ), почетный член Ассоциации «СОВНЕТ», представил доклад на тему лидерства в проектном управлении. В докладе были затронуты следующие вопросы.

■ Как сохранить возможности для проектного управления в сфере инжиниринга, закупок и строительства в современных условиях?

■ Как оказать поддержку молодым специалистам, у которых на данный момент нет интереса к теме проектного управления?

■ Как лидерам в сфере проектного управления может помочь междисциплинарный подход?

■ Что необходимо для успеха исследований в области проектного управления?

По мнению эксперта, мир, в котором мы сейчас живем, в первую очередь характеризуется такими особенностями, как непредсказуемость, сложность для прогнозирования. В качестве ответа современного управления проектами на эти вызовы предлагается практическая мудрость, или, если использовать определение Аристотеля, фронеzis: «Все проекты, которые реализуются,

должны в конечном итоге реализовываться для создания правды, красоты и доброты».

Р. Вагнер, управляющий директор TIBA GmbH (Германия), экс-президент IPMA, в своем докладе рассказал о тенденциях развития проектного управления, которые мы наблюдаем во всем мире в последние десятилетия, и о тех вызовах, с которыми сталкиваются руководители проектов в условиях новой реальности. В числе таких вызовов — необходимость освоения новых методов и подходов к проектному управлению, а также важность смещения акцента от бюрократической, рутинной работы к творческой деятельности. Однако ключевой вывод, который подтверждается и результатами исследованиями IPMA на тему влияния искусственного интеллекта на управление проектами, заключается, по мнению спикера, в том, что искусственный интеллект никогда не заменит человека.

Д. Ронгуй, профессор Шаньдунского университета (Китай), поделился китайским опытом развития цифровой трансформации. Он рассказал о новой программе инфраструктуры, реализуемой для поддержки цифрового общества в Китае, о тех вызовах, которые стоят сегодня перед китайским проектным сообществом в сфере практики и научных исследований, подчеркнул важность профессионального использования проектного подхода в целях создания эффективной, управляемой среды для развития инноваций.

А. Мальков, заместитель директора Департамента организации проектной деятельности Правительства РФ, поделился информацией о ключевых вехах развития проектного управления в России и показал, что оно активно используется в нашей стране для решения поставленных Президентом РФ стратегических задач. Он рассказал о ключевых факторах успеха развития проектного управления в госорганах России, в частности о тех прогрессивных инструментах управления проектами, которые внедряются на государственном уровне, сделал акцент на важности развития человеческого ресурса для успешной реализации национальных проектов и госпрограмм.

Во второй день Всемирного конгресса IPMA состоялось продолжение пленарной сессии, посвященной теме проектного управления и цифровой трансформации в различных отраслях промышленности.

К. Амрам, директор компании CEATECH в Европе, председатель High Level Forum, рассказала, как инновационные экосистемы способствуют цифровой трансформации. Она начала свой доклад с рассказа о Гренобле — городе, где сосредоточено большое количество предприятий и научно-исследовательских центров, работающих в сфере инноваций. Ключевой моделью для создания инноваций в Гренобле, по словам спикера, является модель «тройной лопасти», которая включает три тесно взаимосвязанных и поддерживаемых местными властями элемента: исследования, высшее образование и промышленность. К. Амрам показала, как эта модель реализуется на практике, на примере инновационного кампуса — GIANT Innovation Campus в Гренобле. Также она рассказала о High Level Forum — международном сообществе лидирующих инновационных экосистем, главная философия которого — постоянно делиться передовой практикой и обмениваться опытом для собственного развития.

В. Пастухов, генеральный директор «Агентства по технологическому развитию», представил доклад на тему «Стратегия и проекты трансфера технологий в российской промышленности». Он рассказал о проектной деятельности «Агентства по технологическому развитию», подробно остановившись на трех основных направлениях его действующей стратегии: комплексной экспертизе, разумном импортозамещении и осуществлении функций компетентного органа Международного фонда технологического развития. В. Пастухов показал, как фундаментальные принципы проектного управления позволяют Агентству успешно реализовывать задачи трансфера технологий и развития высокотехнологичного производства промышленной продукции.

В. Аленков, заместитель председателя Правительства Сахалинской области, в своем докладе

рассказал о системе управления Сахалинской области, основанной на симбиозе таких направлений, как проектное управление, цифровая трансформация, ключевые показатели эффективности и бережливое производство. Он представил организационную структуру управления проектами Правительства Сахалинской области и поделился успешной практикой, реализуемой в регионе.

А. Боровков, проректор по перспективным проектам Санкт-Петербургского государственного политехнического университета Петра Великого, руководитель Института передовых производственных технологий, рассказал о цифровой платформе, которая обеспечивает поддержку высокотехнологичных проектов. «Забегая вперед, скажу, что на цифровой платформе на данный момент находится свыше 260 тыс. проектных решений. Объединение hardware, software и brainware формирует уникальный интеллектуальный потенциал. Важно работать сразу по десяти высокотехнологичным отраслям. Тогда возможен кросс-отраслевой обмен технологиями», — отметил он.

Основная работа конгресса была распределена по семи тематическим потокам. В рамках работы каждой секции прошли презентации, круглые столы, панельные дискуссии. «Учитывая особенности смешанного формата, мы отказались от длинных выступлений. Большую часть программы составили панельные дискуссии и круглые столы. За три дня мы провели более 20 онлайн- и офлайн-мероприятий в этих форматах. Опыт, знания, мастерство участников и модераторов сделали их острыми, динамичными и по-настоящему интересными», — рассказал Г. Ципес.

Участники потока «Перспектива управления проектами» обсудили способы проектно-ориентированного управления в современной организации. В рамках работы этого потока в первый день конгресса была проведена панельная дискуссия на тему «Государственные системы управления». Модератором выступил Х. Кнопфель (IPMA, Швейцария). «Произвел впечатление доклад профессора Д. Ронгуя, декана факультета Школы менеджмента Шаньдунского университета,

и М. Сунху, главного эксперта компании Huawei по управлению проектами CNBG, которые рассказали об использовании систем цифрового управления компанией Huawei. В портфеле компании насчитывается 12 тыс. проектов, и при этом есть специальная система, которая отслеживает все контрольные точки, все аспекты проекта, это было впечатляюще. Не могу не сказать про свой доклад, про российскую модель куратора проекта, которая вызвала большой интерес, при этом, к сожалению, обратная связь показала, что нам нужно ее еще дорабатывать. Но отрицательный результат — тоже результат, будем работать», — поделился своими впечатлениями П. Алферов, ассессор конкурса «Проектный Олимп», профессор бизнес-школы «Сколково».

Другим важным мероприятием в рамках этого потока стала дискуссия на тему «Практика корпоративного управления обладателей сертификатов IPMA Delta». Участниками дискуссии стали представители российской компании «Русатом Оверсиз», инжиниринговой компании «Казгипро-нефтетранс» (Казахстан), итальянской компании Terna Plus, испанского производителя междугородных, стандартных и высокоскоростных пассажирских поездов Talgo и шведской компании по обращению с ядерным топливом и отходами SKB, которые рассказали об успешном опыте прохождения сертификации по модели IPMA-Delta. Спикеры поделились информацией о том, с какими вызовами компаниям пришлось столкнуться в процессе подготовки к сертификации, а также о том, как преодоление этих вызовов в конечном итоге способствовало повышению эффективности управления проектами в организациях.

Также в рамках этого потока были представлены доклады О. Клименко, А. Чапцова, Д. Эмириса (Казахстан), А. Стефанакиса и Г. Калогридаки (Греция) и других спикеров.

В рамках работы второго тематического потока «Практика» прошли интересные обсуждения по нескольким основным темам. Лейтмотив первого дня — это сложность, неопределенность проектов в цифровую эпоху, а также методы принятия

решения. Направление для дискуссии было задано выступлением М.С. Джексона (Университет Халла, Англия). Также одной из важных тем этого потока была оценка эффективности проекта. Как оценить успех или неуспех проекта, каковы критерии успешности проекта? Оживленные дискуссии по этим вопросам прошли под управлением Д. Далчера (Ланкастерский университет, Великобритания).

Еще один блок докладов и обсуждений был построен вокруг темы управления проектами цифровой трансформации. Участники дискуссий А. Уразбаев (ScrumTrek), А. Михайлов («Норникель»), С. Безбогов (ВТБ) и другие докладчики представили успешные примеры использования инструментов искусственного интеллекта в управлении проектами.

Другая часть докладов и дискуссий была посвящена темам, связанным с организацией проектных офисов и с применением продуктового подхода в компаниях. «Работа в этом потоке прошла очень насыщенно как с содержательной точки зрения, так и с точки зрения эмоций. Я даже не знаю, что на меня произвело большее впечатление: содержание или то эмоциональное наполнение, которое было в выступлениях участников, в обсуждениях, это действительно было замечательно. Я очень настоятельно рекомендую тем, кто не присутствовал на мероприятиях этого потока, обязательно посмотреть записи выступлений», — поделился своими впечатлениями Г. Ципес.

Участники третьего потока «Люди» обсудили, какими компетенциями должен обладать менеджер проекта цифровой эры. Речь шла о стиле лидерства и о роли лидера проекта в VUCA-мире, о том, как повысить мотивацию команды и качество взаимодействия внутри нее, о том, как эффективно организовать взаимодействие в виртуальных командах. В рамках этого потока прошли дискуссии на темы разнообразия и инклюзии в проектном управлении, психологической безопасности и благополучия участников проектной команды, состоялся круглый стол на тему обучения и непрерывного развития.

Спикерами потока выступили Н. Оболенски (Университет Найенроде, Нидерланды), Л. Симонелли (Австралийский институт управления проектами), И. Шопер (Университет прикладных наук в Берлине), М. Хьюманн (Венский университет экономики и бизнеса WU, Австрия), д-р Ф.Дж. Норман (Куртинский университет, Австралия), П. Ходжкинс (Paul Hodgkins Project Consultancy, Великобритания) и другие выдающиеся докладчики со всего мира.

Четвертый поток конгресса был посвящен теме «Методология и подходы». Темы этого потока были широко представлены в выступлениях экспертов из разных стран. Спикеры рассказали о новых подходах, методах и инструментах, разработанных для различных областей управления проектами, программами и портфелями. Большое внимание в докладах и дискуссиях было уделено новым возможностям современных цифровых технологий и их проникновению в методы управления проектами.

В рамках этого тематического потока состоялись панельные дискуссии на тему «Умное управление проектами — методы и технологии», «Конвергенция методологий и знаний в управлении проектами». Прозвучали доклады С. Бушуева (Киевский национальный университет строительства и архитектуры), М. Фангеля (IPMA, Дания), Н. Каурунакиса (PM2Alliance), В. Обрадовича (Белградский университет, Сербия) и других спикеров из разных стран мира.

Участники пятого потока «Гибкость и проекты» поделились практическими примерами использования гибких и гибридных подходов в управлении проектами и дали рекомендации по их применению. «Тема гибкости сегодня выходит на новый уровень осмысления и практического использования. На потоке обсуждались вопросы интеграции гибких и классических подходов к управлению проектами. Ряд докладов был посвящен вопросам практического применения адаптивных и гибридных подходов к управлению проектами», — отметил А. Полковников, который совместно с Р. Вагнером выступил модератором

этого потока. «В своем докладе я рассказал, почему важны адаптивные и гибридные подходы к управлению проектами, представил подход ГК «Проектная ПРАКТИКА», который мы называем STREAM PM (ST — System & Team, системный подход, но с учетом потенциала команды проекта; RE — Result Oriented & Economical, ориентация на результат и выгоды, но с учетом бережливого подхода к управлению; AM — Adaptive Methodology). Также в своем выступлении я ввел понятие АНА project management (Agile, Hybrid, Adaptive) — это нашло отклик, термин подхватили и даже упоминали в обзоре результатов конгресса», — добавил он.

В рамках работы этого потока были представлены доклады Р. Вагнера, А. ван Беннекума (Нидерланды), Д. Ченгии (Хорватия), а также другие доклады российских и зарубежных спикеров.

Шестой поток конгресса, организованный впервые в истории мероприятия, был посвящен специальным группам по интересам IPMA (IPMA SIG). Участники конгресса могли лично встретиться с представителями IPMA SIG со всего мира: д-ром М. Вукомановичем (Хорватия), руководителем SIG IPMA на тему «Инновации и изменения», Т. Джейксом, руководителем направления «Специальные группы по интересам IPMA», Дж. Дениколем, руководителем IPMA Megaprojects SIG и другими зарубежными коллегами. В рамках этого потока состоялись интересные дискуссии на тему влияния цифровой трансформации на управление проектами и рисками, влияния искусственного интеллекта на реализацию проектов в области здравоохранения (в том числе связанных с пандемией COVID-19), новых цифровых экосистем, факторов успеха мегапроектов, а также на другие актуальные темы, связанные с управлением проектами в эпоху цифровой трансформации.

В рамках седьмого офлайн-потока в конференц-зале Holiday Inn в живом формате прошла серия тематических панельных дискуссий. Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС на площадке конгресса организовал панельную сессию «Клиентоцентричное

управление государственными проектами». Эксперты обсудили различные аспекты клиентоцентричной культуры в секторе государственного управления, а также поделились примерами региональных проектов.

Модератором панельной сессии стала Н. Гаркуша, заместитель директора Центра подготовки руководителей и команд цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС, сертифицированный директор проектов IPMA уровня А. На сессии были затронуты следующие вопросы: какими профессионально-техническими навыками и личностными качествами должен обладать клиентоцентричный руководитель проектов? В чем заключается специфика клиентоцентричности в госсекторе? Какие существуют основные барьеры при использовании клиентоцентричного подхода?

Академия управления WINbd, оператор 32-го Всемирного конгресса IPMA, провела панельную дискуссию на тему «Опыт развития управления проектами в университетах». Участниками дискуссии стали финалисты специальной номинации «Управление проектами в системе высшего образования и науки» конкурса «Проектный Олимп». Модераторами сессии выступили В. Кизеев, член совета директоров WINbd, член правления COBHET, и С. Апенько, профессор, завкафедрой ОмГУ. Участники панельной дискуссии обсудили, как сформировать проектную культуру для реализации проектов развития, как университеты руководят проектами развития.

Также в офлайн-формате была организована работа дискуссионной площадки «Адаптивные гибкие и гибридные подходы к управлению проектами. «Мне лично эта тема очень интересна, и я был модератором этого блока и сам с удовольствием послушал пять докладов. Фокус был на практике. Рассказывалось, какова реальная практика развития управления проектами при использовании подходов на стыке гибкого и классического управления, на стыке управления проектами и продуктами», — прокомментировал А. Полковников.

Участники дискуссии «Цифровизация в проектах капитального строительства» обсудили

тенденции управления инвестиционно-строительными проектами и передовую практику управления проектами в области капитального строительства. Модератор дискуссии М. Гришин, руководитель Санкт-Петербургского отделения PMI, в своем докладе рассказал о внедрении методологии Advanced Work Packaging (AWP) (прогрессивное пакетирование работ) в реалии российских строительных проектов. Своим опытом поделились представители компании «РусГидро» и Ассоциации строительного комплекса атомной отрасли (АСКАО).

Участники панели «Инновации и цифра — где здесь место человека» обсудили, может ли цифровизация заменить человека, какие барьеры для цифровизации и внедрения инноваций в компанию существуют, какие навыки необходимы руководителю проектов в эпоху цифровизации. Модератором дискуссии выступил С. Трушкин, ведущий эксперт по цифровой трансформации Академии управления WINbd.

На дискуссионной площадке «Руководитель проектов или киберруководитель проектов» речь шла о дополнительных компетенциях, необходимых руководителю проектов в эпоху цифровизации. Модераторами дискуссии стали О. Лавров, президент Ассоциации менеджмента знаний «KM Альянс», и П. Алферов.

Также в рамках седьмого потока прошел саммит по устойчивому управлению проектами. Двухдневное профессиональное мероприятие проводилось в онлайн- и офлайн-форматах при непосредственном партнерстве АО «Атомстройэкспорт» — инжинирингового дивизиона ГК «Росатом», Национальной ассоциации управления проектами «COBHET», глобальной организации Green Project Management Global и ее представителя в России и СНГ — ассоциации «Проектный Альянс», экспертного сообщества, а также представителей крупного российского и международного бизнеса.

Модераторами саммита выступили О. Клименко и начальник отдела научно-технического развития инжинирингового дивизиона ГК «Росатом»

Н. Леонтьев. Участники саммита провели три дискуссионных тематических модуля: «Устойчивое развитие: глобальный и национальный контекст», «Опыт ГК «Росатом» по переходу на ESG-концепцию и подход к устойчивому развитию», «Реализация проектов, программ устойчивости и портфелей различных строительных объектов ГК «Росатом». На проведенном мероприятии были представлены практические кейсы по внедрению концепции устойчивого развития при управлении проектами различного масштаба и рода деятельности.

Ключевыми спикерами саммита по устойчивому управлению проектами были С. Бик, руководитель экспертно-аналитической платформы «Инфраструктура и финансы устойчивого развития»; К. Завезенов, директор по капитальному строительству АО «АСЭ»; Дж. Карбони, президент глобальной организации Green Project Management; А. Агафонов, директор по сопровождению и развитию проектного производства АО «АСЭ»; О. Панова, президент Национального союза содействия формированию и развитию культуры здорового питания детей и подростков «Здоровье наших детей»; А. Кулешов, представитель департамента поддержки продуктов «Ростелеком», и А. Проценко, директор проектного офиса «Русатом Оверсиз».

В рамках одного из дней конгресса IPMA провела мероприятие для особых клиентов со всего мира. В нем приняли участие представители немецкого концерна Siemens, французской машиностроительной компании Alstom, немецкой компании Infineon Technologies и международной промышленной группы Thales — мировых лидеров в области цифровой трансформации. Выдающиеся докладчики поделились успехами этих компаний в области управления проектами, достигнутыми в числе прочего благодаря схеме сертификации IPMA, действующей для этих клиентов. «У участников конгресса была редкая возможность познакомиться с организацией проектного менеджмента сразу в нескольких крупнейших мировых компаниях — партнерах IPMA. Среди них — Thales, Infineon, Alstom, Siemens. Этот традиционно закрытый клуб

на конгрессе открыл свои двери для всех участников. Как и все доклады и мероприятия, два круглых стола с участием представителей этих компаний можно увидеть в записи на платформе конгресса», — сообщил Г. Ципес.

В завершение каждого дня осуществлялось подведение итогов работы каждого из потоков. «Традиция конгрессов — обязательно в конце рабочего дня подводить итоги и приглашать для краткого обзора представителей каждого из потоков, чтобы они могли поделиться со всеми, что было самым интересным и запоминающимся», — пояснил А. Товб.

Одним из самых ярких и красочных событий конгресса стала торжественная церемония вручения наград IPMA Global Awards Gala, на которой были объявлены победители международных конкурсов IPMA Global Individual Awards, IPMA Global Project Excellence Awards и IPMA Global Research Awards. Церемония проходила в смешанном онлайн- и офлайн-формате. «Технология связи с помощью телемоста позволила пригласить онлайн-спикеров для выступления на очных пленарных заседаниях, а также провести прямое включение и диалог со студией IPMA в Варшаве, где проходила церемония награждения IPMA Global Awards во время гала-ужина конгресса», — отметил В. Полковников.

Самым ожидаемым для российской аудитории было объявление итогов конкурса IPMA Global Project Excellence Awards, в котором в этом году участвовало сразу два проекта от Сбербанка: проект «Разработка и сопровождение информационной системы АС antiCOV» в категории «Малые и средние проекты, реализуемые в IT-сфере», и проект «Антифрод 2.0» в категории «Большие и мегапроекты» (фото 2). Оба этих проекта впервые в истории конкурса стали обладателями высшей, золотой награды. С. Кузнецов, заместитель председателя правления Сбербанка, сказал: «Сбер участвует в конкурсе с 2012 г. и неизменно показывает высокие результаты, но впервые за всю историю конкурса IPMA лауреатом сразу двух золотых наград стала одна компания. Оба проекта

**Фото 2.** Награждение победителей конкурса IPMA Global Project Excellence Awards

разработаны блоком «Сервисы» и направлены на защиту клиентов и сотрудников банка».

Во второй части церемонии были подведены итоги номинации «Лучший проект года» российского конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп».

23 сентября состоялось подведение итогов и закрытие 32-го Всемирного конгресса IPMA. Д. Далчер кратко резюмировал основные выводы, отмеченные участниками: «Современная эпоха несет в себе много вызовов. Мир изменился, изменились формы коммуникации, способы создания новых знаний, и в этом измененном мире нам нужно быть смелыми, способными внедрять

инновации и адаптироваться к новым условиям. В целом люди за последние несколько лет стали гораздо более зрелыми и уверенными в себе, способными успешно справляться с вызовами, которые несет в себе современная эпоха, и блестяще проведенный, несмотря на все трудности и ограничения, 32-й конгресс — еще одно тому подтверждение».

В ходе интерактивного опроса участники конгресса поделились некоторыми инсайтами и полученными впечатлениями. Практически все участники отметили содержательность деловой программы и полезность тех знаний, которые были почерпнуты ими из докладов и дискуссий.

«Деловая программа конгресса получилась очень насыщенной. Удалось наполнить ее выступлениями по наиболее актуальным сегодня темам в области проектного менеджмента, в том числе и благодаря гибриднему формату. Профессионалы — люди занятые и позволить себе перелет через половину земного шара ради выступления с докладом даже без учета пандемийных ограничений могут себе нечасто. На конгрессе же нам удалось собрать известных спикеров как из Европы, так и из Америки, Японии, Австралии. Да, большинство из них выступали в удаленном формате, но обсуждения проходили в живом режиме на площадке конгресса и перетекали в кулуары и на вечерние мероприятия», — отметил А. Полковников.

«Общее представление о содержании большинства докладов можно составить по сборнику аннотаций, опубликованному к началу конгресса. Для тех, кто решит посмотреть конгресс в записи, этот сборник будет хорошим путеводителем по программе, а немного позже появится сборник полных текстов более 30 докладов, одобренных научным комитетом конгресса к публикации в издании, индексируемом в международных базах данных», — прокомментировал Г. Ципес.

Большое количество положительных откликов вызвали не только деловая часть конгресса, но и его эмоциональное наполнение, а также культурная и развлекательная программа (фото 3), предоставившая широкие возможности для общения и знакомства с историей и красотами Санкт-Петербурга.

«Конгресс — это всегда профессиональный праздник. Это встреча друзей, коллег большой семьи профессионалов. Все три дня в залах отеля Holiday Inn царил дружеская, доброжелательная атмосфера. Люди получили удовольствие не только от деловой программы, но и от нетворкинга. Чувствовалось, что за два года эпидемии все сильно соскучились по живому общению. К сожалению, из-за пандемии и различных ограничений у нас присутствовало не так много иностранных участников, но мы постарались сделать все возможное,

чтобы все наши иностранные гости, а также те, кто приехал из разных уголков России, были окружены вниманием и заботой. Те иностранные коллеги, которые по разным причинам не могли приехать, а это более 1000 человек, были подключены к нам онлайн. Думаю, нам удалось создать атмосферу праздника, реального праздника проектного управления для всего и российского, и международного профессионального сообщества, и все мы будем долго помнить эти прекрасные дни работы нашего конгресса», — сказал А. Товб.

«32-й Всемирный конгресс IPMA — это уже история. Необыкновенное, очень поучительное мероприятие со множеством возможностей для обмена ценными знаниями, передовой практикой и для нетворкинга подошло к концу. В эти непростые времена Ассоциация «СОВНЕТ» и Международная ассоциация управления проектами IPMA успешно провели — впервые в истории — гибридный Всемирный конгресс, в котором приняли участие около 400 человек в Санкт-Петербурге и очень много онлайн-участников со всего мира. Я искренне благодарен всем организаторам, в особенности нашей местной Ассоциации в России, возглавляемой А. Товбом, а также всем российским партнерам конгресса, нашей великолепной команде IPMA и очень многим волонтерам из разных уголков мира», — отметил М. Седлмайер, вице-президент IPMA (Швейцария).

Одна из традиций Всемирного конгресса IPMA — смена локаций, и следующий конгресс пройдет в другой культурной среде — в Японии, в Токио. В рамках церемонии закрытия состоялась виртуальная передача символа конгресса представителям Японской ассоциации управления проектами, которые выступят организаторами конгресса в следующем году. Также всем участникам, внесшим наибольший вклад в организацию 32-го Всемирного конгресса IPMA, были вручены памятные знаки.

Напомним, Всемирный конгресс IPMA — это авторитетная международная площадка для встречи профессионального сообщества руководителей

**Фото 3.** Праздничная часть фуршета, который подытожил первый день конгресса

---



---

проектов. Мероприятие проводится регулярно в разных странах мира с 1967 г. Уже несколько десятилетий Всемирный конгресс IPMA является

одним из ведущих международных событий в сфере профессионального управления проектами, программами и портфелями.

# КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
18–19 ноября 2021 г.	Аналитический центр при Правительстве РФ, г. Москва, Россия (с трансляцией в сети Интернет)	Ежегодная международная конференция, церемония награждения	8-я Международная конференция «Практика применения проектного управления», церемония награждения победителей конкурса «Проектный Олимп» <a href="http://olimp.ac.gov.ru/">http://olimp.ac.gov.ru/</a>
25–26 ноября 2021 г.	г. Кумамото, Япония	Международная конференция	14-я Международная конференция по управлению проектами ProMAC2021 <a href="https://promac.spm.or.jp/latest-version/promachome/">https://promac.spm.or.jp/latest-version/promachome/</a>
27–28 ноября 2021 г.	Мероприятие пройдет в онлайн-формате	Международная онлайн-конференция	5-я Международная онлайн-конференция Young Crew IPMA — Global PM Days «Self-reflection and self-management» <a href="https://www.ipma.world/news/global-pm-days-5th-edition-save-the-date/">https://www.ipma.world/news/global-pm-days-5th-edition-save-the-date/</a>
29 ноября 2021 г.	Отель «Марриотт Москва Гранд», г. Москва, Россия	Конференция	Конференция об ускорении крупных компаний Enterprise Agile Russia <a href="https://agileconf.ru/?utm_campaign=EAR-29112021-community_fb-pmi">https://agileconf.ru/?utm_campaign=EAR-29112021-community_fb-pmi</a>
6–7 декабря 2021 г.	Гостиница «Холидей Инн Лесная», г. Москва, Россия; мероприятие пройдет в комбинированном формате (очно и онлайн)	Ежегодная конференция	XVI Международная конференция по управлению проектами компании Infor-media Russia «Управление проектами 2021» <a href="http://www.infor-media.ru/events/110/2855/">http://www.infor-media.ru/events/110/2855/</a>
15–17 декабря 2021 г.	Мероприятие пройдет в онлайн-формате	Ежегодная международная профессиональная конференция	Международный форум по управлению проектами (WPMF 21) CEPM (Индия) Project Creation in Today's Disruptive World <a href="https://www.cepm.com/wpmf/">https://www.cepm.com/wpmf/</a>
8–12 марта 2022 г.	г. Колашин, Черногория	Международная тематическая конференция	8-я Международная конференция Civil Engineering — Science and Practice, GNP 2022 <a href="http://www.gnp.ucg.ac.me">www.gnp.ucg.ac.me</a>
19–25 сентября 2022 г.	г. Токио, Япония (очно или онлайн)	Всемирный конгресс, конференция	33-й Всемирный конгресс IPMA 2021 Role of Project Management for Building a Sustainable Future, 15-я конференция ProMAC <a href="https://worldcongress.ipma.world/">https://worldcongress.ipma.world/</a>

## **1. ГИБРИДНАЯ СЕРТИФИКАЦИЯ COBHET-AGILE**

Ассоциация «COBHET» и сертификационный центр «COBHET-Серт» объявили о запуске новой национальной сертификации профессионалов в сфере управления проектами классическими и гибкими методами — гибридной сертификации «COBHET-Agile» [1]. Первая сертификационная сессия прошла в онлайн-формате 16 и 17 сентября 2021 г.

Это системный интеграционный методологический продукт, увязывающий компетентность профессионалов в классических и гибких подходах к проектному управлению.

«COBHET-Agile» не заменяет существующие agile-сертификации (в том числе IPMA Agile Leadership), но дополняет четырехуровневую систему сертификации IPMA — COBHET. Она направлена на подтверждение того, что кандидаты обладают видением, знаниями и навыками целесообразного применения классических и гибких методов в проекте (в роли руководителя проекта) или программе (в роли руководителя или участника команды управления программой).

Сертификация будет проводиться в дистанционном формате в форме экзамена (12 открытых

вопросов-эссе) и собеседования с ассессорами. На экзамене будет разрешено использовать литературу.

К кандидатам предъявляются следующие требования:

- действующий сертификат IPMA уровня В (на уровень С сертификация начнется в 2022 г.);
- готовность к участию в круглом столе по итогам пилотной сертификации для улучшения процесса;
- предоставление пакета документов по максимально упрощенной форме.

Специалисты, прошедшие сертификацию, получат сертификат «COBHET-Agile» в соответствии с имеющимся уровнем по системе 4-L-C IPMA.

Аккредитация нового продукта в IPMA для получения статуса международной сертификации IPMA Agile Add On запланирована на 2022 г.

## **2. ПРАКТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА**

На площадке Аналитического центра при Правительстве РФ ассессор конкурса «Проектный Олимп», член экспертного совета COBHET А. Щетинин

представил экспертному сообществу собственную модель оценки зрелости руководителя проекта.

По мнению А. Щетинина, появление такой модели продиктовано актуальной необходимостью «развития через упрощение». В настоящее время при всем многообразии стандартов, сводов знаний и методологий участники проектной деятельности часто не имеют ориентиров в развитии:

- руководители проектов не понимают, почему им не повышают зарплату или не доверяют сложные проекты;
- работодатели и собственники не видят практическую ценность руководителей проектов;
- HR-специалисты не имеют возможностей для фиксации уровня сотрудника на корпоративной лестнице и в учебных треках;
- зрелым профессионалам-наставникам необходим базис ключевых ориентиров, понятный всем ученикам.

Таким образом, нужен простой и понятный продукт, направленный и на руководителей проектов, и на высшее руководство (владельцев портфелей), удовлетворяющий таким требованиям, как:

- компактность, поскольку в стандартах и сводах знаний ориентиров слишком много (компетенции, процессы и пр.);
- понятность: базовые понятия и формулировки критериев должны быть очевидны, привычны и ясны всем сторонам;
- наличие уровневой системы для стимулирования развития и оценки руководителей проектов.

А. Щетинин отметил, что руководитель проекта прежде всего должен уметь придумывать и инициировать проекты, задавать темп работы своей команде и поступательно развиваться. Однако проверить его компетенции возможно только на практике. Критерии модели оценки должны доступно пояснять разницу в уровне профессионализма, деловой культуры, быть измеримыми и опираться на базовые понятия управления проектами.

Представленная модель оценки имеет три группы критериев. Уровень зрелости специалиста

оценивается по каждому критерию (профиль зрелости), который желательно учитывать при назначении на конкретный проект. Зонам относительно отставания уделяется дополнительное внимание при планировании индивидуального развития. По мнению автора модели, она может быть полезна не только руководителям проектов, но и их кураторам, а также HR-специалистам. Модель можно применять для саморазвития руководителя проектов, формирования команды управления новым проектом, принятия кадровых решений и т.д. [2]

### 3. ИССЛЕДОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ

При разработке и применении подходов и методик управления строительными проектами компании основываются как на международных рекомендациях, так и на практическом опыте своих сотрудников. Как понять, какие инструменты действительно работают на практике, а какие нет?

Использование различных открытых источников связано с проблемой разрозненности информации. Этих сложностей можно было бы избежать при наличии единого реестра методик и инструментов управления строительными проектами, описывающего их функциональность, сильные и слабые стороны, а также возможность практического применения к определенному бизнес-процессу строительного проекта. Команда волонтеров-практиков Проектной Ассоциации взяла на себя задачу интегрировать существующие методологии управления проектами и требования градостроительных нормативно-правовых документов и разработать модель системы управления проектами и карту бизнес-процессов верхнего уровня управления строительными проектами подрядной организации и на их основе создать такой реестр.

В ходе исследования были:

- выявлены и гармонизированы модели, области управления, бизнес-процессы управления

проектами и управления подрядной организацией верхнего уровня в рамках единой процессной модели управления проектами капитального строительства (далее — УПКС);

- адаптированы материалы и стандарты PMI (PMBOK) и IPMA (ICB) применительно к нормативно-правовым актам в области градостроительной деятельности и бизнес-процессам подрядчика в строительной отрасли;

- выявлены основные и вспомогательные бизнес-процессы подрядной организации, затрагивающие управление строительными проектами;

- выявлены основные программные продукты, автоматизирующие как деятельность подрядчика в целом, так и отдельные бизнес-процессы верхнего уровня, а также инновационные методологии организации строительства.

По результатам исследования была создана единая процессная модель УПКС подрядной организации, разработана карта процессов верхнего уровня подрядчиков, выявлены три основных и 13 вспомогательных бизнес-процессов второго уровня, описаны и определены результаты реализации бизнес-процессов УПКС, определено программное обеспечение (более 150 единиц), включенное в реестр программ для ЭВМ и баз данных, направленное на управление проектами и бизнес-процессами капитального строительства. Кроме того, были определены инструменты, позволяющие автоматизировать бизнес-процессы подрядчика при УПКС, а также разработан реестр документов (более 400 единиц), формируемых подрядной организацией при организации строительства и УПКС в привязке к бизнес-процессам [3].

## ИСТОЧНИКИ

1. Приглашаем на новую «гибридную» сертификацию COBHET-Agile. Первая группа — бесплатно! — <https://sovnet.ru/news/priglashaema-na-novuyu-gibridnuyu-sertifikaciyu-sovnet-agile-pervaya-gruppa-besplatno>.
2. В АЦ представили практическую модель оценки зрелости руководителя проекта. — <https://ac.gov.ru/news/page/v-ac-predstavili-prakticeskuu-model-ocenki-zrelosti-rukovoditela-proekta-27001>.
3. Строительные проекты: процессы и инструменты подрядчика. — <https://projects.management/infopage.html?Page=construction>.

*Материал подготовлен Н. Артонкиной.*

## CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

### **Coping with project complexity: the complexity based project management framework**

*Lavagnon Ika, Jean Couillard, Serge Garon*

The article is about considering key aspects of project complexity to increase the likelihood of success of your projects. It proposes a framework, which highlights five different types of project complexity contexts: structured, complicated, complex and complexicated. It is suggested that project managers focus on the project plan in structured contexts, on design and expertise in complicated contexts, on stakeholders in complex contexts, on communication between stakeholders and experts in complexicated contexts, and on rapid response and high adaptability in chaotic contexts.

*KEYWORDS: project complexity, structural complexity, socio-political complexity, project complexity model, complexity context, Cynefin*

### **High uncertainty projects: decision making process and management tools**

*Svetlana Mitish, Elena Sharova, Julia Shekhter, Grigory Tsipes*

Today the uncertainty in projects is often so large that traditional project management approaches become ineffective. Uncertainty analysis makes it possible to increase the validity of strategic decisions and choose adequate management tools that ensure the effective project implementation. Particular attention should be paid to people: the formation of the project team and their working conditions.

*KEYWORDS: uncertainty, decision making, self-assessment index, assessment procedure, attractiveness of the project*

### **The application of the concept of sustainable development in the project management of nuclear industry companies**

*Nikolay Leontyev*

The sustainable development goals (SDG) are in harmony with the companies' activities, but the nuclear companies are significantly influenced by many stakeholders under the

implementation of the nuclear power station projects. In the article the issues of the relationship between corporate social responsibility and SD in the project management of modern companies are investigated. The article presents the author's understanding of the essence of sustainable project management based on the corresponding model.

*KEYWORDS: sustainable development (SD), project management, tools, stakeholders, stakeholders' interests, social responsibility*

### **Design thinking in practice**

*Angelica Larios*

The article refers to the challenges and changes the retail industry has faced in recent years; some of those changes came out as a result of design thinking.

*KEYWORDS: design thinking, efficient thinking, analysis and synthesis, storytelling, retail*

### **Managing effective meetings: virtual or in person**

*John Cable*

The article is concerned with the principles for managing meetings. The author considers both in-person and virtual meetings and discusses three elements: «plan the meeting», «during the meeting», and «after the meeting».

*KEYWORDS: meetings, online meetings, face-to-face meetings, Zoom, plan the meeting, during the meeting, after the meeting*

### **In whose interest? Repositioning the stakeholder paradox**

*Darren Dalcher*

The article discusses forming relationships with stakeholders as a key aspect of organization and project management. The author considers the stakeholder paradox (contradiction between focusing on the needs of stakeholders and on the profit maximizing in accordance with the strategy) and the opportunities for this paradox resolution.

*KEYWORDS: stakeholders, relationships with stakeholders, requirements, stakeholder paradox, stakeholders' engagement*

## «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №1–4, 2021 Г. СПИСОК СТАТЕЙ, ОПУБЛИКОВАННЫХ В ЖУРНАЛЕ

### НОВЫЕ ИДЕИ

#### **Михайлов А.С.**

Применение искусственного интеллекта в управлении проектами. — №1, с. 6.

#### **Лариос А.**

Развитие этического аспекта лидерства и устав святого Бенедикта. — №2, с. 140.

#### **Далчер Д.**

Размышления о руководстве деятельностью организации: движение к лучшему будущему. — №2, с. 148.

#### **Будели Л.**

Офис управления инженерными проектами: анализ данных для увеличения эффективности работы. — №3, с. 170.

#### **Далчер Д.**

В чьих интересах? Перепозиционирование парадокса заинтересованных сторон. — №4, с. 302.

### АВТОРСКИЙ ВЗГЛЯД

#### **Пироцци М., Стригари Л.**

Управление проектами в доказательной медицине: инновационные подходы для эффективной реализации проектов в сфере здравоохранения. — №1, с. 14.

#### **Прието Б.**

Принятие решений в условиях неопределенности. — №2, с. 128.

#### **Алайв А.**

Токсичный член команды или эффективный исполнитель? — №2, с. 136.

#### **Алайв А.**

Интервью с президентом компании Greengate power Д. Балабаном. — №3, с. 230.

#### **Лариос А.**

Дизайн-мышление на практике. — №4, с. 290.

### ОПЫТ И ПРАКТИКА

#### **Пащенко Д.С.**

Управление внутренней программой проектов по трансформации корпоративного управления на примере международной брокерской компании. — №1, с. 28.

#### **Лобзов А.В.**

Использование прототипов в процессе разработки программных продуктов. — №1, с. 44.

#### **Степанов Д.Ю.**

Применение принципов agile в проектах имплементации ERP-систем на основе каскадной методологии внедрения. — №2, с. 118.

#### **Митиш С.Н., Шарова Е.А., Шехтер Ю.Г., Ципес Г.Л.**

Проекты с высокой степенью неопределенности: процессы принятия решений и инструменты управления. — №4, с. 268.

#### **Леонтьев Н.Я.**

Применение концепции устойчивого развития в проектном управлении компаний атомной отрасли. — №4, с. 280.

### ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

#### **Далчер Д.**

Расширение перечня рисков за счет включения возможностей. — №1, с. 50.

#### **Эпштейн Д.**

Процессы управления коммуникациями. — №1, с. 54.

#### **Воскресенская Д.М., Нестерова М.А.,**

#### **Халимон Е.А., Ципес Г.Л.**

Обзор третьего издания японского стандарта по управлению проектами P2M PMAJ. — №3, с. 204.

#### **Эпштейн Д.**

Процесс контроля изменений содержания. — №3, с. 216.

**Кейбл Дж.**

Организация эффективных совещаний в онлайн- и очном формате. — №4, с. 296.

**КНИЖНОЕ ОБОЗРЕНИЕ****Артонкина Н.В.**

Обзор книжных новинок в сфере управления проектами. — №1, с. 76.

**Артонкина Н.В.**

Метод управления ОКР: особенности и проблемы внедрения. — №2, с. 160.

**ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ****Азгальдов П.Э., Кречетов С.Д., Малоземов С.Н.**

Трекинг проектов в атомной отрасли: разработка и применение гибридного метода проектного управления. — №2, с. 90.

**Миранда Э.**

Планирование при использовании гибкого подхода (часть 1). — №2, с. 100.

**Миранда Э.**

Планирование при использовании гибкого подхода (часть 2). — №3, с. 186.

**Ика Л., Куйяр Ж., Гарон С.**

Фреймворк для управления сложными проектами: организация работы. — №4, с. 250.

**В МИРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ****Артонкина Н.В.**

Новости управления проектами. — №1, с. 70.

**Артонкина Н.В.**

Новости в сфере управления проектами. — №2, с. 156.

XX Международная конференция ПМСОФТ по управлению проектами. — №3, с. 234.

**Артонкина Н.В.**

Новости управления проектами. — №3, с. 236.

**Дюбакова А.В., Тимофеев Н.С.**

Итоги 32-го Всемирного конгресса IPMA. — №4, с. 310.

**Артонкина Н.В.**

Новости управления проектами. — №4, с. 324.

**СПИСОК АВТОРОВ, ПУБЛИКОВАВШИХСЯ В ЖУРНАЛЕ В 2021 Г.**

Азгальдов П.Э. ....	№2, с. 90	Гарон С. ....	№4, с. 250	Леонтьев Н.Я. ....	№4, с. 280	Степанов Д.Ю. ....	№2, с. 118
Алайв А. ....	№2, с. 136,	Далчер Д. ....	№1, с. 50,	Лобзов А.В. ....	№1, с. 44	Стригари Л. ....	№1, с. 14
.....	№3, с. 230	.....	№2, с. 148,	Малоземов С.Н. ....	№2, с. 90	Тимофеев Н.С. ....	№4, с. 310
Артонкина Н.В. ....	№1, с. 70,	.....	№4, с. 302	Миранда Э. ....	№2, с. 100,	Халимон Е.А. ....	№3, с. 204
.....	№1, с. 76,	Дюбакова А.В. ....	№4, с. 310	.....	№3, с. 186	Ципес Г.Л. ....	№3, с. 204,
.....	№2, с. 156,	Ика Л. ....	№4, с. 250	Митиш С.Н. ....	№4, с. 268	.....	№4, с. 268
.....	№2, с. 160,	Кейбл Дж. ....	№4, с. 296	Михайлов А.С. ....	№1, с. 6	Шарова Е.А. ....	№4, с. 268
.....	№3, с. 236,	Кречетов С.Д. ....	№2, с. 90	Нестерова М.А. ....	№3, с. 204	Шехтер Ю.Г. ....	№4, с. 268
.....	№4, с. 324	Куйяр Ж. ....	№4, с. 250	Пашенко Д.С. ....	№1, с. 28	Эпштейн Д. ....	№1, с. 54,
Будели Л. ....	№3, с. 170	Лариос А. ....	№2, с. 140,	Пироцци М. ....	№1, с. 14	.....	№3, с. 216
Воскресенская Д.М. ...	№3, с. 204	.....	№4, с. 290	Прието Б. ....	№2, с. 128		

# ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ В ЖУРНАЛЕ

## Общие требования к авторским материалам

Предоставляемые материалы обязательно должны быть оригинальными, т.е. не публиковавшимися ранее полностью или частично на русском языке в виде статей в периодической печати и/или фрагментов в неперIODической литературе. В дальнейшем перепечатка статьи или размещение ее в Интернете в течение двух лет возможны только после согласования с редакцией.

Текст должен быть тщательно отредактирован, все цитаты — выверены. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за точность воспроизведения цитат, экономико-статистических данных, собственных имен, географических названий и прочих заимствованных сведений, а также за присутствие и корректность необходимых ссылок на работы других авторов.

Статьи отбираются для публикации с учетом их актуальности, научно-практической значимости, четкости, логичности изложения в соответствии с профилем журнала и его стилем, не допускающим использования грубых разговорных выражений (например, «рвать жилы», «развод на деньги») и стилистических вольностей (например, «уход, подкормка и выращивание клиента»). Также к публикации не допускаются иллюстрации, содержащие нецензурную лексику и непристойные изображения. Срок рассмотрения пришедших статей — от одной до трех недель.

## Требования к содержанию и объему

Минимальный объем статьи должен составлять не менее 15 тыс. печатных знаков без учета пробелов. Максимальный объем статьи — 42 тыс.

печатных знаков. Статьи большего объема могут разбиваться на части для публикации в двух или более номерах журнала.

Готовая статья должна иметь название, быть четко структурированной и содержать подзаголовки.

Статья должна снабжаться аннотацией (не более 510 печатных знаков), раскрывающей содержание статьи.

К статье должен прилагаться перечень ключевых слов, т.е. основных понятий, используемых в статье (не более 170 знаков).

Обязательно наличие фото и краткого резюме автора, в котором должна быть указана следующая информация:

- занимаемая в настоящее время должность и место работы;
- опыт работы в данной сфере;
- ученая степень (если есть);
- сфера профессиональных интересов (не обязательно);
- город и страна проживания.

Требования к фотографии: портретное фото в формате \*.tif или \*.jpg с разрешением не менее 300 dpi.

## Технические требования

Текстовые материалы необходимо готовить в текстовом редакторе MS Word версии 6.0 и выше (или аналогичном) и сохранять в формате «документ Word» без какого-либо форматирования, с расширением \*.doc (нежелательны \*.docx, \*.rtf, \*.txt).

В файле, в подключенных и встроенных таблицах, графиках и рисунках должны присутствовать только шрифты из стандартной поставки

MS Windows (оптимально использование в рамках статьи только одного шрифта). Желательно не использовать колонтитулы, встроенные номера страниц, встроенные даты. При открытии файлов в редакции действует автоматический запрет на подключение и запуск любых встроенных макросов.

## Оформление

Текст желательно иллюстрировать графическими объектами (таблицами, схемами, рисунками, фотографиями, диаграммами, графиками).

Изображения могут быть представлены в виде напечатанных фотографий или на электронных носителях (вложенными файлами в письме).

В тексте должны присутствовать ссылки на прилагаемые к статье иллюстрации.

Иллюстрации желательно размещать в отдельных файлах формата \*.jpg, \*.gif, \*.tif или \*.doc. Все иллюстративные материалы должны иметь название. Например:

Рис. 1. Основные задачи на стадии формирования осведомленности.

Все графики, диаграммы и прочие встраиваемые объекты должны снабжаться числовыми данными, обеспечивающими при необходимости их (графиков, диаграмм и пр.) достоверное воспроизведение.

## Формулы

Формулы должны быть созданы в редакторе формул MathType (Вставка — Объект — MathType).

## Оформление списка литературы

Все публикации, которые цитируются или упоминаются в тексте, должны быть представлены в списке используемой литературы в конце статьи. В тексте ссылка на источник дается с помощью цифры в квадратных скобках «[1]», соответствующей

порядковому номеру источника в списке литературы.

Список литературы составляется по алфавиту и оформляется согласно действующим библиографическим требованиям (ГОСТ 7.1-2003). Обязательно должны быть указаны: фамилия и инициалы авторов, полное название книги (сборника), город, издательство, год издания. Желательно также указывать номера цитируемых страниц (предпочтительно) или общее количество страниц в издании.

При оформлении библиографических данных журнальных статей должны быть указаны: фамилия и инициалы автора, полное название статьи, название журнала, год издания, номер журнала, номера страниц.

Ссылки на иностранную литературу следует давать на языке оригинала без сокращений. Например:

Cooper D.F., Chapman C.B. (1987). *Risk Analysis For Large Projects: Models, Methods and Cases*. Wiley, New York.

## Предоставление материалов в издательство

Материалы могут быть представлены в электронном виде в формате стандартного редактора MS Word (если пересылаются по электронной почте) и на электронных носителях — CD, DVD, Flash или ZIP drive. Все файлы могут быть сжаты архиваторами ZIP или RAR в один или несколько архивных файлов.

## Авторские права

Автор и издательство подписывают договор о передаче исключительных имущественных авторских прав (стандартный договор для ознакомления может быть направлен автору по электронной почте). Согласно договору, автор получает вознаграждение в течение 30 банковских дней после выхода журнала и бесплатно 1 экземпляр журнала, включающего статью автора.

## Всем подписчикам на 2022 год в подарок:

- альманахи;
- доступ к электронным версиям журнала, на который оформлена подписка, за предыдущие годы;
- сотрудничество на льготных условиях для вузов, библиотек и корпоративных институтов



Для получения более подробной информации свяжитесь с нами:  
тел.: +7 (495) 147-3110, e-mail: [mail@grebennikov.ru](mailto:mail@grebennikov.ru)