

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№1(69) март 2022

Главный редактор
ТОВБ АЛЕКСАНДР САМУИЛОВИЧ,
президент COBHET, 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 COBHET,
главный консультант IBS, IPMA-PPMC, CSPM (IPMA-B),
доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»
gtsipes@ibs.ru



Заместитель главного редактора
ПОЛКОВНИКОВ АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ,
председатель правления COBHET, 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 COBHET
<http://www.sovnet.ru>
Журнал «Управление проектами и программами» является официальным изданием COBHET

Редакция:

Руководитель редакции

Рубченко Лариса rubchenko@grebennikov.ru

Литературный редактор

Юдина Нина yudina@grebennikov.ru

Компьютерная верстка

Ермакова Ольга 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

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 «Агентство 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 имени Б.Н. Ельцина, д. э. н., проф.

km@mail.ustu.ru

Неизвестный Сергей Иванович



Россия
Профессор Финансового университета при Правительстве Российской 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 Московского 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, СРМ 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 управления проектами, советник и бывший президент JPMF.

hirojpmf@wta.att.ne.jp

Paul Dinsmore



Бразилия
Директор PMIEF, AMP, BSEE, PMI Fellow.

dinsmore@amcham.com.br

Morten Fangel



Дания
Основатель и директор 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, иностранный 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 почетный президент PMA (Индия), Первый ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

David L. Pells



США
Основатель и бывший руководитель GPMF, член ASAPM (США), почетный член СОВНЕТ, Bs, MBA.

pells@sbcglobal.net

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Последние несколько лет стали «моментом истины» для методологов и практиков менеджмента проектов. Стало очевидным, что традиционные подходы плохо показывают себя в условиях современного мира. Дело здесь даже не в COVID-19, который просто усилил турбулентность и ярче подсветил некоторые актуальные проблемы. Пандемия закончится, но мир не перестанет изменяться, а неопределенность и тревожность будут только усиливаться. Это серьезный вызов для нашей дисциплины, можно сказать, что сегодня мы имеем дело с масштабным пересмотром привычных идей и подходов, а может быть, и с кризисом в управлении проектами.

Появление и развитие гибких и гибридных методов стало серьезным достижением, но эти подходы решают только небольшую часть проблем, о которых говорят исследователи. Новые прорывные идеи нужны в самых разных направлениях, таких как культура, люди, междисциплинарное взаимодействие, цифровизация. Место традиционных методов управления проектами в «новой нормальности» тоже является предметом активного обсуждения. Большинство статей этого номера посвящено именно этим вопросам, и вместе они дают широкую панораму современной проблематики и возможных направлений развития проектного менеджмента.

Открывает номер рубрика «Теория и методология», в которой вы найдете статью видных американских специалистов А. Зейтуна и Г. Керцнера «Проблемы управления проектами и возможности для дальнейшего развития». В статье дан глубокий анализ проблем в проектах Министерства обороны США начиная с середины прошлого века. Авторы подчеркивают, что некоторые традиционные проблемы управления проектами не имеют хорошего решения и по сей день, а многие казавшиеся удачными решения породили проблемы не менее серьезные, чем исходные. С наступлением XXI в. все актуальнее становится вопрос, можно ли в новых проектах и новых условиях использовать тех же людей, те же процессы, инструменты и методы, что и раньше. Новые тенденции

в развитии современных компаний, такие как становление культуры сотрудничества, растущий запрос на автономию, цифровизация и др., породят и новые вызовы. Для того чтобы справиться с этими вызовами, скорее всего, потребуются революционные решения, выходящие далеко за привычные рамки. Одной из самых многообещающих тенденций авторы считают уход от главенства процессов и фокусирование на принципах управления проектами и возможностях их масштабирования в организациях.

Продолжает тему проблем и возможных решений статья Г. Кнопфеля (Швейцария) «Взаимодействие между организациями и проектами», помещенная в рубрику «Авторский взгляд». Круг вопросов, рассматриваемых автором, охватывает одну из ключевых областей компетентности проектного менеджера — руководство проектом. Эта область особенно важна для стратегических проектов, в которых взаимные ожидания организаций и команд обычно очень велики, но часто слабо формализованы. По каждому из рассматриваемых вопросов — коммуникации, ответственность, изменения — в статье выдвигаются гипотезы относительно наиболее эффективного способа взаимодействий организации и проекта. Рассматриваются и проблемы, которые могут возникать как следствие таких решений. Следующим шагом в развитии методов руководства проектами, по мнению автора, должен стать переход от теоретических моделей и деклараций к практическим инструментам, эффективность которых будет подтверждена статистическими исследованиями.

Особый взгляд на будущее проектного менеджмента предлагается в статье выдающегося японского практика и методолога Х. Танаки (Япония) «Фронетическое лидерство в управлении проектами», которую мы публикуем в рубрике «Новые идеи». Опираясь на ряд исследований, автор отмечает, что доля руководителей проектов, способных гарантировать высокое качество управления, постоянно сокращается. Современные молодые люди не хотят практиковать традиционные методы проектного управления, они просто не

считают управленческие навыки чем-то значимым для их проектов. При этом профессиональное сообщество не готово предложить им методы и стандарты, ориентированные на особенности их проектов, нуждающихся в креативности, инновациях, дизайн-мышлении. Еще одной важной проблемой автор считает десятилетиями культивировавшуюся «отдельность» методологии управления проектами, в то время как современные проекты требуют мультидисциплинарных подходов. Это означает, что специалисты в области проектного управления должны выходить из своего герметичного мира, прилагать максимальные усилия по расширению кругозора и освоению смежных дисциплин. Ключевую роль в будущих проектах автор отводит «практической мудрости» — способности лидера в конкретных условиях принимать решения, служащие общему благу. К таким лидерам предъявляются особые требования: способность судить о благе, улавливать суть, правильно использовать власть, а это вопрос не только профессионализма, но и жизненного опыта и человеческой порядочности.

Еще один материал, посвященный управленческой культуре проектной деятельности, вы можете найти в статье В. Палагина «Российский культурный код и управление проектами», публикуемой в рубрике «Авторский взгляд». Автор рассматривает национальную культуру как фундамент любой системы управления, а культурные коды — как ключевые элементы, отвечающие за распознавание ситуаций и формирование реакций. Не зная этих кодов, мы не можем быть уверены, что правильно поняли проблему, разобрались в мотивах и приняли адекватное решение. Выделяя коды, значимые для проектной деятельности, автор обращает внимание как на глобальный контекст (мораль, нравственность, религия), так и на окружение проекта (отрасль, корпорация). Культурный код каждого конкретного проекта должен формироваться с учетом этого окружения, поддерживать культурное разнообразие, но при этом разумно ограничивать его. Еще одна задача при формировании культурного кода в проекте —

дать достаточную свободу пассионариям, предоставить им возможность в полной мере реализовать их творческий потенциал и энергию. Для практиков особенно интересны будут завершающие статью рекомендации по «сборке» и применению культурного кода проекта.

Рубрику «Опыт и практика» в этом номере открывает статья А. Ушакова «Подходы к определению и оценке прогресса строительно-монтажных работ на крупном нефтегазодобывающем проекте». Повышенное внимание к глобальным изменениям в подходах к управлению проектами не отменяет необходимости развития традиционных методов для решения насущных практических задач. Для инвестиционно-строительных проектов основой общего успеха является качество календарно-сетевого плана. Автор предлагает комплексную методику планирования и мониторинга работ, в которой общие инструменты управления, такие как декомпозиция работ, критическая цепь, контроль по вехам, адаптированы к специфике отрасли с учетом накопленного автором опыта и статистики выполнения подобных проектов.

В эту же рубрику мы поместили интервью А. Алайв с М. Берроузом, известным практиком и консультантом по управлению организационными изменениями из Великобритании. Главная тема интервью — правильная организация проектов трансформации. В заголовок вынесена цитата из интервью: «Иногда разговор об инструментах — это уловка, чтобы избежать разговора об истинных проблемах». Организация — это не только процессы, не только структуры. Это социальная конструкция, в которой невозможен тотальный контроль, но возможен и необходим обмен мнениями на разных уровнях и между уровнями иерархии. «Худшее, что вы можете сделать, — это поверить в то, что трансформация вашей организации зависит от развертывания какого-либо инструмента», — утверждает М. Берроуз. Инструменты должны помогать вовлечению людей и пробуждению их интереса к происходящему, но главная роль в преобразованиях принадлежит диалогу и сотрудничеству.

Важность коммуникаций в проектах трансформации отмечается и в статье А. Лариос (Мексика) «Как внедрять организационные изменения», которую вы можете найти в рубрике «Школа управления проектами». Среди других факторов, влияющих на успешность трансформации, в статье выделяется сопротивление изменениям, организационная культура, качество ресурсов, способность к обучению и, конечно, лидерство. Автор призывает относиться к организационным изменениям как к многофакторному и многомерному явлению и подходить к их реализации системно. Критически важным

для достижения целей трансформации может оказаться правильный выбор консалтинговой компании как партнера в проведении изменений.

Завершает номер подборка новостей, которые в этот раз оказались весьма разнообразными. Обращает на себя внимание растущее количество профессиональных соревнований, конкурсов, чемпионатов, в том числе в международном формате. Я думаю, это хороший знак: в наше сообщество входят новые поколения отлично подготовленных, амбициозных, открытых новым идеям профессионалов.

*Г.Л. Цунес,
заместитель главного редактора*

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ

В статье приводится комплексный обзор проблем, проявлявшихся во время развития управления проектами как дисциплины, рассказывается, как эти проблемы можно использовать для ее дальнейшего развития и улучшения навыков реализации стратегии. Принципы управления проектами в будущем продолжают меняться, что окажет существенное влияние на создание стратегической ценности в проектном менеджменте, — об этом рассказывают авторы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проблемы управления проектами, организационная политика, организационная культура, кураторство, коммуникация, стратегические проекты, цифровизация



Зейтун Аль — PgMP, PMI Fellow, руководитель фонда Global Future of Work Foundation, руководитель, международный тренер и коуч Международного института обучения (IIL). Ранее — исполнительный директор корпорации Emirates Nuclear Energy, руководитель ближневосточного отдела управления портфелем и гибкого управления компании McLean, представляющей Booz Allen Hamilton в США (г. Нью-Йорк, США)



Керцнер Гарольд — Ph.D., MS, MBA, старший исполнительный директор по управлению проектами IIL, на протяжении 38 лет преподает управление проектами в Университете Болдуина — Уоллеса, также преподавал в Университете Иллинойса и Университете штата Юта. Автор множества статей и книг. Имеет награды за вклад в развитие управления проектами, в 2019 г. стал лауреатом международной премии ISIPM (г. Нью-Йорк, США)

1. ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ

Руководители компаний часто излишне оптимистично смотрят на возможности управления проектами (УП), а именно на те преимущества, которые оно может дать компании наряду с возможным увеличением конкурентоспособности и обеспечением устойчивого развития. При этом большинство топ-менеджеров обычно не видит тех проблем, которые пришлось преодолеть той или иной компании для достижения высокого уровня зрелости в управлении проектами.

Проблемы в сфере УП впервые проявились во второй половине 1940-х гг., когда после Второй мировой войны Министерство обороны США вложило значительные средства в ряд проектов, переданных для реализации компаниям авиакосмической и оборонной промышленности. Министерство обороны было пионером в разработке многих процессов, инструментов и методов, которые впоследствии стали основополагающими элементами современных подходов к управлению проектами. УП использовалось и в строительной

отрасли, но Министерство обороны считается его основным создателем.

Многие подрядчики Министерства обороны в процессе реализации проектов столкнулись с новыми проблемами. По мере появления новых подходов к процессам, инструментам и методам управления проектами возникали новые типы проблем, которые также требовали внимания. Несмотря на создание Института управления проектами (PMI) в 1969 г. и многочисленные публикации PMBOK Guide многие из этих проблем сохраняют актуальность и сегодня.

В этой статье мы обсудим ключевые проблемы управления проектами, с которыми чаще всего сталкиваются руководители проектов, и подходы к их решению. Мы также рассмотрим новые проблемы, возникшие в XX в., и междисциплинарный подход, который позволит УП успешно развиваться в будущем.

2. ПОНИМАНИЕ ПРОБЛЕМ

Исторически сложилось так, что проблемы чаще всего используются бизнес-аналитиками или маркетологами для выявления повторяющихся помех или препятствий, затрудняющих жизнь их заказчикам. Соответственно, выявление проблем поможет вам продавать свои продукты или услуги клиентам, уменьшить давление или стресс и позиционировать компанию как способную избавлять заказчиков от этих проблем.

Сегодня выявление проблем также позволяет подрядчикам выполнять процессы, необходимые как для реализации их бизнес-модели, так и для получения результатов, ожидаемых заказчиками. Проблемы могут возникать в процессе выполнения любых действий по осуществлению управления и лидерства, в том числе в рамках управления проектами и программами. Они способны негативно повлиять на результаты УП и вызвать ряд последствий, таких как:

- неоптимальное принятие решений на проекте;

- задержки в принятии решений на проекте;
- отсутствие эффективного руководства проектом;
- отказ принимать на себя дополнительную ответственность;
- поиск виноватых;
- упадок духа;
- увеличение количества возможных конфликтов;
- недостаточная вовлеченность членов команды.

Проблемы могут создать препятствия для успешного управления проектами и привести к провалу, если их не решить. Их идентификация и достижение согласия относительно того, что те или иные повторяющиеся события представляют собой проблему, может вызывать сложности. То, что один человек воспринимает как проблему, другой может не считать таковой, полагая, что это просто вопрос, требующий решения.

В управлении проектами, где основное внимание уделяется процессам, инструментам и методам, можно выделить типичные категории проблем, представленные в таблице.

3. ТРАДИЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Многие проблемы остаются нерешенными на протяжении многих лет. Давайте посмотрим на самые распространенные из них и на то, как компании их решают. Ниже мы затронем такие темы, как коммуникации, организационная политика, критически важная роль хорошего куратора, сложности, связанные с карьерным ростом и стандартизацией, а также потенциал управления проектами.

3.1. Коммуникации с точки зрения подрядчика или третьей стороны

На протяжении большей части 1900-х гг. корпоративное стратегическое планирование строилось вокруг рынка продукта. Это означает, что

Таблица. Категории проблем управления проектами

Категории проблем	Описание
Проблемы демонстрации	Неспособность определить лучший набор параметров и ключевых показателей эффективности, необходимых для демонстрации статуса проекта
Проблемы бюджета	Неспособность определить лучший способ прогнозирования ожидаемых затрат проекта и возможных изменений его содержания
Проблемы расписания	Неспособность обеспечить исключительно продуктивное расходование ресурсов и исключить время простоя из расписания
Проблемы руководства	Отсутствие структурированной поддержки или процесса принятия решений для своевременной идентификации и решения критических вопросов
Проблемы методологии	Убеждение в том, что все проекты можно реализовать с помощью единственной методологии

главную роль в формулировании стратегического плана организации играли отделы продаж и маркетинга. Большинство компаний ориентировалось на эти отделы, поскольку они рассматривались как основные источники дохода.

Сотрудники отдела продаж считали, что они должны быть основным каналом коммуникации между компанией и заказчиком. Руководители проектов передавали информацию отделу продаж, а он передавал сведения заказчику. Высшее руководство, которое также участвовало в коммуникациях, давало разрешение на реализацию этого процесса. Поддержание взаимоотношений между сотрудниками отдела продаж и заказчиками считалось стратегической необходимостью, и почти никто не принимал во внимание тот факт, что эти отношения могли стать источником серьезных проблем.

3.2. Коммуникации с точки зрения Министерства обороны

По мере увеличения количества договоров Министерство обороны США начало осознавать, что решение вопросов по проекту с сотрудниками отдела продаж занимает много времени и не всегда продуктивно. Всякий раз, когда у Министерства обороны возникали технические вопросы, его представителям приходилось обращаться за ответами к отделу продаж. Этот процесс часто

растягивался на недели. Министерство обороны настаивало на том, чтобы напрямую обращаться к руководителям проектов и техническим специалистам, которые могли бы немедленно дать ответы на технические вопросы. Сотрудники отдела продаж делали все возможное, чтобы этого не произошло, потому что они боялись, что в этом случае им придется делиться премиями по итогам года с руководителями проектов.

Руководители компаний настаивали на том, чтобы основным каналом связи с важными заказчиками оставался отдел продаж. Тогда Министерство обороны показало топ-менеджерам правительственную чековую книжку и заявило: «Власть у того, у кого золото!» После этого руководители компаний поняли, что им придется осуществить реструктуризацию, в противном случае они рисковали потерять бизнес.

3.3. Управление проектами как этап в карьере

В первые годы управления проектами в большинстве компаний позиция руководителя проектов не рассматривалась в качестве полноценной должности. Ее занимали по совместительству, временно, продолжая при этом выполнять свои обычные обязанности. Оценку эффективности работы руководителей проектов осуществляли функциональные руководители, и результаты этой

оценки часто в значительной степени основывались на том, как выполнялись запросы их подразделения, а не на том, насколько успешным оказался проект.

Государственные органы настаивали на том, чтобы позиция руководителя проекта превратилась в полноценную должность. Это стало серьезной проблемой для руководителей компаний. Традиционно подрядчики получали выгодные контракты на конкурсных торгах. За подготовку и представление конкурсного предложения отвечал отдел продаж, которому помогал технический персонал, а иногда и руководители проектов.

Взаимоотношения между сотрудниками отдела продаж и руководителями проектов становились все более неопределенными. В 1970 г. руководитель одной из аэрокосмических компаний принял решение уволить всех, кто занимался маркетингом и продажами, за исключением одного маркетолога. Затем руководителей проектов попросили написать предложения и продать их заказчикам. На вопрос, какие основные навыки необходимы для руководителя проектов, руководитель этой компании ответил: «Навыки коммуникации и умение писать техническую документацию».

Давление со стороны правительства и напоминание о финансировании вынудило руководителей компаний внедрить полноценную должность руководителя проектов, но проблема не была решена. Поскольку многие подрядчики принадлежали к аэрокосмической отрасли или к оборонной промышленности, на позиции руководителей проектов назначались в основном инженеры с учеными степенями и не очень развитыми коммуникативными навыками. В таких компаниях создавались отделы технической документации, которые должны были помогать руководителям проектов с подготовкой предложений.

Превращение позиции руководителя проектов в полноценную должность также стало источником проблем из-за того, что руководители проектов, как упоминалось выше, не обладали навыками межличностного взаимодействия и эффективного лидерства. На краткосрочных проектах

руководство компаний игнорировало эту проблему. Руководителям проектов было дано указание: после завершения работы максимально быстро выводить людей из проекта, чтобы минимизировать затраты. Руководители проектов очень мало общались с членами команды и в основном полагались на функциональных руководителей, которые осуществляли необходимое ежедневное руководство сотрудниками своих отделов, назначенными в проектные команды.

На долгосрочных проектах и на проектах, где могли возникнуть проблемы, связанные с поведением людей, некоторые аэрокосмические компании назначали специалистов по организационному развитию в помощь руководителям проектов. Несколько лет назад один из этих специалистов по организационному развитию был на курсе по управлению проектами. На вопрос, какова была его роль в проектах, он ответил, что должен был помогать руководителю проекта разрешать конфликты. Он также заявил, что очень мало знает об УП и что его роль в основном заключалась в разрешении проблем с поведением персонала.

Назначение инженеров с ученой степенью на роль руководителей долгосрочных высокотехнологичных проектов принесло с собой и другие проблемы. Некоторые из них рассматривали свои проекты как шанс прославиться. Соответственно, они старались получить результат не просто нужного качества, а намного более совершенный и не обращали внимания на перерасход бюджета. Военные, отвечавшие за финансирование проектов, знали об этом, но ничего не предпринимали, поскольку полагали, что после завершения двух-трехлетнего срока службы в этой должности они будут переведены на другую задачу, и проблему с перерасходом средств в 300–400% придется решать человеку, пришедшему им на смену.

3.4. Кураторство на проектах

Превращение позиции руководителя проекта в полноценную должность, безусловно, стало источником проблем, и руководство компаний это

понимало. Однако имелась также сопутствующая проблема: вероятность того, что руководители проектов начнут принимать решения, которые должны были оставаться в ведении высшего руководства. Как могли топ-менеджеры контролировать решения, принимаемые руководителями проектов, в том числе те, которые могли оказать серьезное влияние на бизнес или привести к перерасходу средств? Эта проблема была решена за счет внедрения процессов руководства проектами и назначения кураторов, которые должны были контролировать проекты и участвовать в принятии решений. На все критически важные проекты были назначены кураторы из числа руководителей высшего и среднего звена.

По мере увеличения количества проектов старшие менеджеры пытались уменьшить число проектов, которые они лично курировали, потому что это требовало значительного времени и отвлекало их от других обязанностей. К сожалению, это выявило еще одну проблему, связанную с взаимодействием с заказчиками (в частности, с Министерством обороны). Многие офицеры, которые контролировали финансирование проектов, не считали руководителей проектов и даже некоторых кураторов из среднего звена равными себе по рангу и статусу. Они руководствовались девизом «У звания есть свои привилегии» и хотели общаться исключительно с руководителями компаний, считая равными только их, поэтому руководители компаний были вынуждены продолжать курировать многие важные проекты.

Еще одна проблема, связанная с кураторством, заключалась в том, что неудачный проект мог повлиять на карьеру куратора. Если руководитель считал, что проект может потерпеть неудачу и это повредит его карьере, он назначал на роль куратора нижестоящего сотрудника. Если же он не мог отказаться от роли куратора, то старался разработать такой план, который бы позволил в случае неудачи обвинить в этом других людей.

В качестве примера можно привести ситуацию, когда руководители телекоммуникационной компании стали кураторами двух многообещающих

проектов по созданию новых продуктов. Эти продукты, по их мнению, должны были увеличить продажи и принести высокие бонусы. Оба проекта были инновационными и дорогостоящими. На предварительном совещании руководитель проекта рекомендовал отказаться от них из-за значительных затрат на разработку продукта, который мог не принести ожидаемой прибыли, но оба руководителя посчитали, что отмена проектов может плохо повлиять на их карьеру, поскольку часть средств уже была потрачена. Соответственно, они приняли решение о продолжении. В результате оба проекта были завершены со значительным перерасходом средств. Чтобы не объяснять, как получилось, что рынок оказался не заинтересован в покупке разработанных продуктов, кураторы сначала поощрили руководителей проектов за успешную работу, а затем обвинили маркетологов и сотрудников отдела продаж в том, что они плохо ищут клиентов. Это уменьшило и даже устранило проблемы кураторства.

3.5. Стандартизация процессов

По мере увеличения количества финансируемых проектов Министерство обороны осознало, что эффективный контроль над постоянно растущим числом проектов осуществлять сложно. У каждого подрядчика были свои методы выполнения работ и системы отчетности. Министерству обороны приходилось каждый раз реформатировать данные для создания собственных отчетов о статусе проектов.

Чтобы решить эту проблему, Министерство обороны разработало систему оценки освоенного объема и стандартизировало отчеты о статусе, а также серию документов для подрядчиков по использованию системы оценки освоенного объема и ориентированной на государственное управление системы фаз жизненного цикла и ключевых вех. Сначала подрядчики посчитали этот новый процесс сложным, но вскоре осознали его потенциальные преимущества.

Компании часто создают единую универсальную методологию для использования во всех

проектах. Это обеспечивает стандартизацию, в которой обычно заинтересовано руководство, и упрощает осуществление кураторства и контроля. Эффективность работы руководителей проектов и членов команды в значительной степени определялась тем, насколько точно они придерживались форм, инструкций, контрольных списков и шаблонов, а не успехом или неуспехом проекта.

3.6. Поиск новых способов применения УП

С 1970-х гг. до начала нового века было написано множество книг и статей о выгодах правильного внедрения управления проектами и связанных с этим успехах. При этом большинство людей не сознавали, что в таких работах анализировался всегда только определенный тип проектов.

Исторически управление проектами использовалось в традиционных и операционных проектах, которые начинались с точно определенного технического задания и структуры декомпозиции работ. При инициировании проектов для государственных органов и большинства заказчиков требования определялись четко. Руководителей проектов учили, что они не должны начинать планирование, составление расписания и определение стоимости проекта до того, как будут точно определены требования и методы совершенствования процессов. Система оценки освоенного объема хорошо зарекомендовала себя в традиционных и операционных проектах, где присутствовали такие требования.

Как же быть со стратегическими проектами, например инновационными, в основе которых лежит идея, а не жесткие требования и в которых, соответственно, будут постоянно возникать изменения? Как упоминалось ранее, руководители компаний опасались, что руководители проектов начнут принимать решения, которые должны оставаться в ведении топ-менеджмента. Эти риски были сведены к минимуму за счет четкого определения требований и назначения кураторов. Это позволило передать управление традиционными и операционными

проектами руководителям проектов. Между тем стратегические проекты оставались в зоне ответственности функциональных руководителей, которым топ-менеджеры были склонны доверять больше, чем руководителям проектов.

Предоставление функциональным руководителям контроля над большинством стратегических проектов казалось удачной идеей, но в конечном итоге была выявлена серьезная проблема, не замеченная ранее. Функциональные руководители во многих компаниях в конце года получали бонусы, размер которых определялся успешностью работы компании или ее функционального подразделения в течение последних 12 месяцев, поэтому функциональные руководители лучшие ресурсы отдавали на краткосрочные проекты, которые влияли на их бонусы, а не на долгосрочные стратегические проекты.

Есть несколько причин, по которым эту проблему не замечали годами. Во-первых, функциональные руководители на своих проектах могли использовать любые процессы и методы. Руководители компаний доверяли им, а они не всегда показывали истинное положение дел на проектах в отчетах для высшего руководства. Во-вторых, даже если функциональные руководители использовали систему оценки освоенного объема, чего они в большинстве случаев не делали, в отчетах нужно было указывать информацию о сроках, затратах и выполненных работах, но не о качестве или возможностях назначенных ресурсов. Прогнозы, которые составлялись с использованием информации о ключевых показателях эффективности, часто приукрашали реальное положение вещей.

4. ПРОБЛЕМЫ, ПОЯВИВШИЕСЯ В ХХІ В.

Проблемы, которые мы обсуждали до этого, в основном берут свое начало в прошлом. Тот факт, что мы используем методы управления проектами уже на протяжении десятилетий и было много успешных случаев внедрения непрерывного совершенствования УП, не означает, что

в будущем не возникнет какая-либо новая проблема.

На рубеже веков наблюдался значительный рост количества проектов и возникновение новых типов проектов. Это было обусловлено тем, что компаниям необходимо было обеспечивать устойчивое развитие и успешное будущее (рис. 1). Наибольший рост показали стратегические проекты, поскольку топ-менеджеры осознали: продолжать работать по-старому означало вести компанию к катастрофе.

Когда важность стратегических проектов стала очевидной, руководители начали задавать себе следующие вопросы:

- «Можем ли мы управлять стратегическими проектами таким же образом, как мы управляли традиционными проектами?»;
- «Можем ли мы задействовать тех же людей, использовать те же процессы, инструменты и методы?»

Поскольку стратегические проекты были значительно более сложными, чем традиционные,

Рис. 1. Типы проектов, требующие новых подходов к их выполнению и оценке эффективности



стало очевидно, что здесь следует использовать другие подходы, например гибкую разработку и Scrum. На стратегических проектах лучшие результаты давало использование гибких методологий, а от руководителей проектов требовалось наличие других навыков.

Рассмотрим проблемы, связанные со стратегическими проектами.

4.1. Система оценки освоенного объема

Система оценки освоенного объема успешно использовалась более 50 лет. Она представляет собой универсальную методологию, которую можно было применять на традиционных и операционных проектах. В этой системе главными являются показатели времени и затрат, которые можно рассматривать по-разному, что формирует несколько подходов к определению статуса проекта. Когда методы УП начали использовать на проектах других типов, возникла потребность в дополнительной информации, чтобы руководство могло принимать решения, основанные на фактах, а не на предположениях и интуиции. Возможно, система оценки освоенного объема не исчезнет, но она неизбежно претерпит радикальные изменения.

На стратегических проектах, успешность которых определяется созданием бизнес-выгод и ценности, нужно применять значительно большее количество показателей, чем просто сроки и затраты. В настоящее время многие компании создают свои собственные информационные системы УП, содержащие 50 и более показателей. Некоторые категории новых показателей представлены на рис. 2.

На рис. 2 уровень УП 1.0 представляет традиционное или оперативное управление проектами, когда рассматриваются только показатели времени, стоимости и содержания. На уровне УП 2.0 рассматриваются бизнес-показатели, потому что считается, что руководители проектов управляют частью бизнеса, а не просто проектом. Эти показатели демонстрируют, насколько тесно

Рис. 2. Эволюция показателей, использующихся для оценки успеха проекта



практика управления проектами интегрирована в бизнес-процессы компании. Они позволяют измерять финансовые показатели, связанные с проектом и долей рынка.

На уровнях с УП 3.0 по УП 5.0 рассматриваются дополнительные конкретизированные бизнес-показатели.

Ниже приведены примеры новых показателей, которые используются в проектах и могут стать компонентами будущих систем оценки освоенного объема и других информационных систем УП.

1. Показатели ценности:

- положение компании на рынке;
- влияние проекта на имидж и репутацию компании;
- создание новых возможностей для бизнеса;
- возможности для новых продуктов и услуг;
- влияние на скорость вывода продуктов на рынок.

2. Показатели нематериальной ценности:

- эффективность лидерства на проекте;

- эффективность управления проектом;
- способность функционального руководства выполнять взятые на себя обязательства;

- моральный дух проекта;

- удовлетворенность заказчика.

3. Стратегические показатели:

- влияние проекта на прибыльность компании;
- состояние портфеля проектов;
- бизнес-ценность портфеля проектов;
- использование потенциала организации;
- соответствие проекта стратегическим бизнес-целям.

4.2. Поддержка новых программ управления показателями со стороны руководства

Внедрение новой системы показателей, особенно если это бизнес- и стратегические показатели, требует поддержки со стороны руководства и отказа от старого убеждения в том, что

«информация — это сила». Не каждый руководитель возьмет на себя ответственность за внедрение новой системы управления показателями из-за опасений потерять авторитет в глазах коллег, если новая система не будет принята сотрудниками или не сможет обеспечить значимых результатов.

Руководители, как правило, отказываются поддерживать системы показателей, внедрение которых может повлиять на их бонусы и шансы на продвижение по службе, а если и поддерживают, то обычно оставляют только те показатели, которые позволяют им представить себя в хорошем свете.

4.3. Развитие новых гибких методологий

Развитие и внедрение гибкой разработки и Scrum заставили некоторых людей поверить в то, что эти две методологии представляют собой «свет в конце туннеля». Мы считаем, что, скорее, эти два гибких подхода можно рассматривать как отправные точки, они являются источником потенциальных проблем, которые придется решать руководителям компаний.

По нашему мнению, к 2030 г. будет разработано от 20 до 30 различных типов гибких методологий. Времена, когда использовалась единая универсальная методология, прошли. В начале каждого проекта руководитель проекта будет идентифицировать его тип, а затем определять, какой гибкий подход следует использовать в данном случае. Возможный список факторов, влияющих на это решение, представлен на рис. 3.

5. ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ

В сфере управления проектами все еще есть множество проблем, и организации продолжают реагировать на них по-старому. Изменения, показанные на рис. 1–3, являются положительными признаками того, что современные организации осознают потенциал открывающихся возможностей.

В будущем правила управления проектами будут меняться, и наверняка в несколько раз быстрее, чем до этого.

На рис. 4 мы попытались зафиксировать будущие тенденции: как проекты будут рассматриваться, выполняться и интегрироваться в организациях.

Эти новые тенденции также будут создавать проблемы — стратегические преобразования неизбежно влекут за собой их возникновение. Рассмотрим некоторые из них.

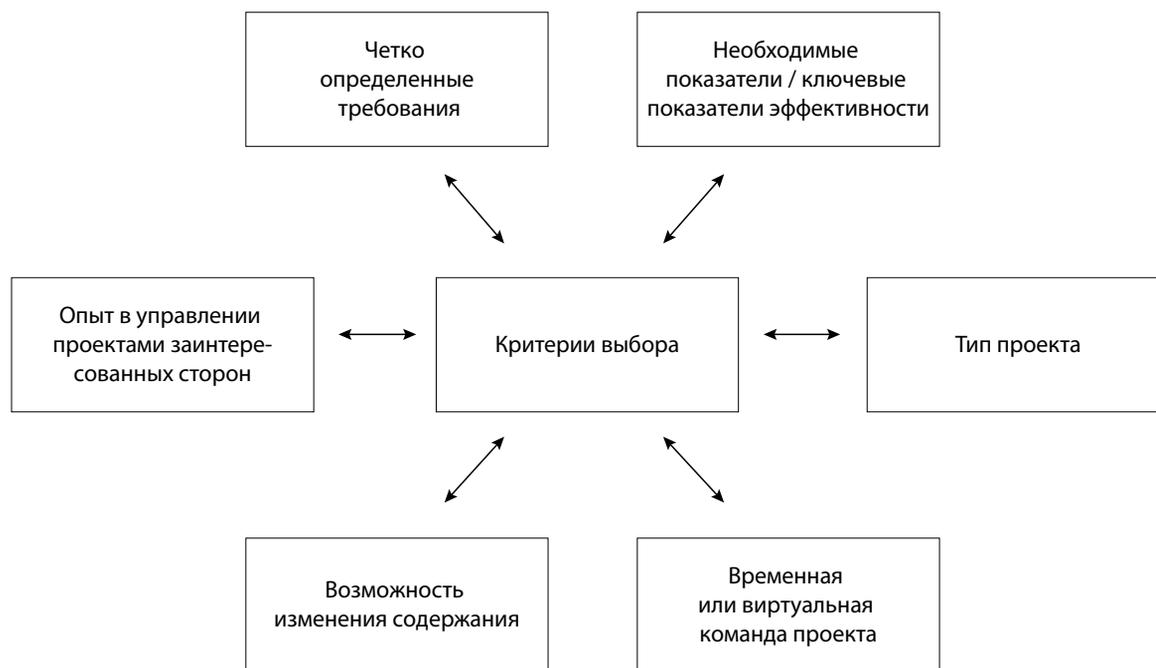
■ *Культура: закрепление новых способов реализации проектов.* Культура продолжает поддерживать более эффективные способы управления проектами. Эти изменения позволяют решать некоторые проблемы, упомянутые выше, особенно связанные с вовлечением сотрудников и коммуникацией.

■ *Тесное сотрудничество — первый из трех элементов, связанных с культурой.* В последние несколько лет сотрудничеству уделяется все больше внимания, в том числе потому, что многим организациям приходится осуществлять управление проектами виртуально — с использованием онлайн-платформ. Эта тенденция усилилась в условиях пандемии.

■ *Максимальная прозрачность.* Это уникальная черта управления проектами. По мере все более широкого распространения открытого сотрудничества прозрачность становится необходимостью. Безопасность на проектах в будущем можно будет обеспечивать только в том случае, если все члены команды проекта будут сразу же выносить на обсуждение сложные вопросы и сомнения. Такая открытость приведет к эффективному управлению рисками, поскольку риск будет восприниматься как исходная точка для диалога на всех совещаниях с участием команды проекта и руководителей компании.

■ *Глобальность.* Это новая норма, о чем свидетельствуют исчезновение обособленных подразделений внутри компаний, размывание географических границ и тесное взаимодействие между подразделениями международных компаний.

Рис. 3. Факторы, влияющие на выбор методологии выполнения проекта



В будущем международные исследования станут обязательными в большинстве компаний. Глобализация позволяет получать более качественную обратную связь, принимать согласованные решения и эффективнее разрешать конфликты.

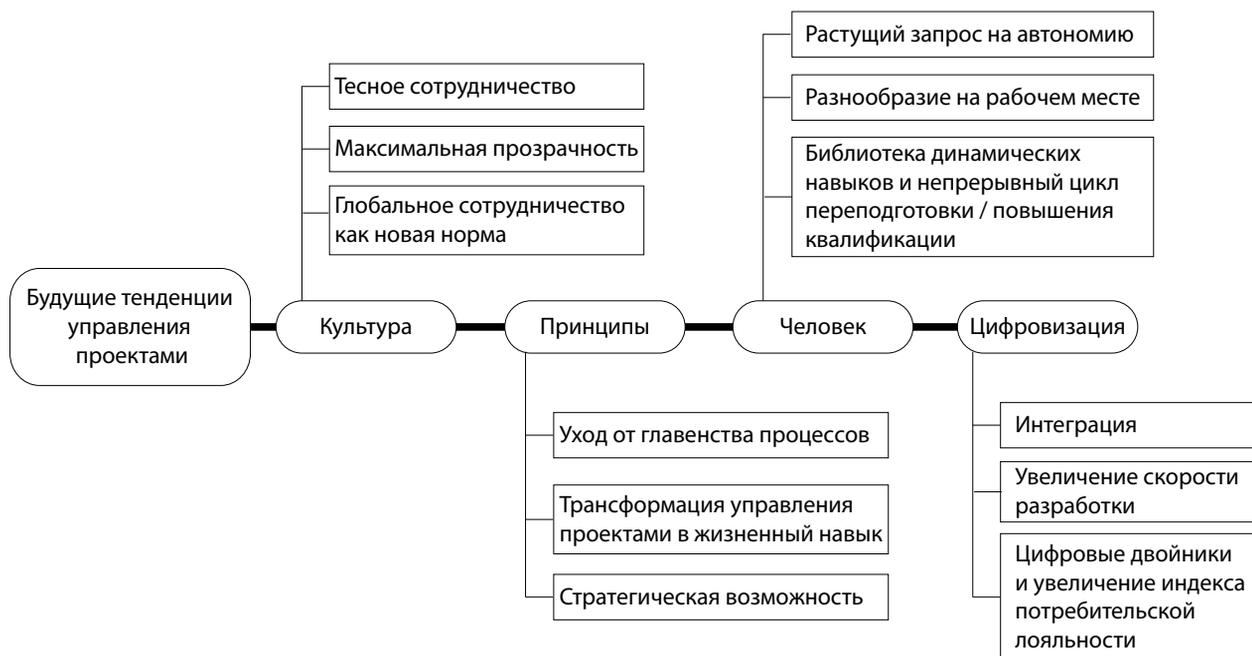
■ *Уход от главенства процессов.* Процессы перестали быть главным — это одно из самых многообещающих изменений. Благодаря этому управление проектами может стать гораздо более гибким. Процессы останутся важными для организаций, где их тщательное выполнение необходимо, но вынесение во главу угла принципов управления проектами позволит быстрее осуществлять их масштабирование.

Принципы можно разделить на связанные с командой, характеристиками, методами и факторами успеха. Такое разделение принципов сделало седьмое издание РМВОК революционным изменением в практике УП.

■ *Трансформация управления проектами в жизненный навык.* Смещение внимания с процессов на принципы позволяет трансформировать управление проектами в жизненный навык. УП больше не является исключительно сферой деятельности инженеров или технических экспертов. Становится очевидным, что принципы управления проектами можно использовать в любой сфере деятельности.

■ *Стратегическая возможность.* Это еще одна ценность, которую мы получаем, когда принципы управления проектами применяются повсеместно, когда о них информируют всех заинтересованных лиц на доступном языке. Это позволяет по-новому взглянуть на роль куратора, а также сделать более комфортным процесс управления для руководителей и команд проектов. Когда адаптивность и системное мышление станут доминирующими парадигмами в сфере УП, мы получим

Рис. 4. Будущие тенденции



более эффективные способы каскадной реализации стратегии. Если руководители будут лучше понимать, в чем заключается адаптация, они смогут понять, что принципы управления проектами позволят им решить многие из оставшихся проблем.

■ *Рост запроса на автономию.* Новые поколения не только ждут, но и требуют автономии, и поэтому в будущем эта сфера должна будет постоянно развиваться. Новая формулировка Humans 4.0 должна встать во главе цифровой революции. Изменения должны быть быстрыми и соответствовать новому окружению, которое определяется аббревиатурой VUCA (изменчивость, неопределенность, сложность и двусмысленность). Необходимо будет обеспечивать согласованную работу, чтобы команды, состоящие, в свою очередь, из других команд, смогли в будущем реализовывать сложные программы.

■ *Разнообразие.* На рабочих местах воцарилось разнообразие. Создание инклюзивной рабочей культуры будет приобретать все большее значение. Уже при нас могут навсегда исчезнуть обособленные подразделения в составе организаций. Разнообразие — это источник нового опыта, идей и инноваций. Каждый лидер в перспективе будет добиваться инклюзивности и устранять причины и симптомы проблем прошлого.

■ *Динамические навыки.* В будущем большое значение приобретут динамические навыки и непрерывный цикл переподготовки / повышения квалификации. Эмпатия станет важной как никогда. Главным будет дизайн-мышление, позволяющее совмещать множество аналогичных способов работы. Оно ориентировано на пользовательский опыт и позволяет обеспечивать выполнение пожеланий заказчика.

■ **Интеграция.** Интеграция цифровых технологий означает, что трансформация станет обычным явлением и благодаря цифровой революции будет происходить постоянно. Искусственный интеллект в сочетании с «Интернетом вещей» позволит нам использовать новые возможности для более разумного принятия решений. Интеграция цифровых технологий для анализа тенденций, совершенствования процесса оценки или использования новых показателей позволит нам справляться со множеством проблем, и это будет происходить в виде цепной реакции. Люди смогут получить больше времени на стратегический анализ и осуществление стратегического руководства.

■ **Увеличение скорости разработки.** Это стало возможным благодаря применению новых гибких методологий и рациональных решений, показанных на рис. 3. Благодаря использованию итеративных и инкрементных гибких методов разработки количество случаев, когда мы не сможем создать решения, удовлетворяющие потребности заинтересованных сторон, будет сведено к минимуму.

■ **Цифровые двойники.** Цифровые двойники и увеличение индекса потребительской лояльности — это прямой результат применения новых моделей разработки. Сегодня мы можем оценить все аспекты продукта или решения за счет расширенного моделирования и анализа данных и поэтому способны определить заранее, будут ли реализованы стратегические инициативы. Цифровой двойник представляет собой виртуальную модель, предназначенную для точной оценки физического объекта. Этот инструмент позволяет повысить точность результатов и обеспечить получение ценности. Точно так же увеличивается индекс потребительской лояльности, который показывает лояльность клиентов.

Эти тенденции подтверждают, что достижение совершенства в управлении проектами не должно мешать нам развиваться. Совершенствование культуры, применение принципов УП, обучение сотрудников таким образом, чтобы они научились адаптироваться и размышлять, и сила цифровизации позволят нам справляться с проблемами и создать более сфокусированные, здоровые и дружные организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблемы в управлении проектами изменились. Сегодня, чтобы получить выгоды от УП, руководители компании должны обращать внимание на возможности. В ходе анализа описанных в этой статье проблем мы должны охватить такие ключевые факторы, как разнообразные и прозрачные вводные данные, автономность работы, удобные для использования цифровые решения и принципы, которые тесно связывают реализацию УП с получением ценности.

Проанализировав вопросы, о которых мы говорили выше, и историю управления проектами, мы сможем увеличить эффективность УП. Осознав, как мы пришли туда, где находимся сегодня, мы сможем сфокусироваться на определении проблем и понять, что и как трансформировать.

В будущем появятся новые формы лидерства и руководители проектов будут постоянно учиться, чтобы их проекты продолжали приносить пользу, реализовывать значимые изменения постоянно и последовательно. Мы надеемся увидеть мир, в котором исчезнут границы, независимо от того, идет речь о мышлении, реализации стратегии или получении значимых результатов.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Zeitoun A., Kerzner H. (2021). «Project management pain points and a path forward».

PM World Journal, Vol. X, Issue X, October.

Печатается с разрешения авторов и PM World Journal (www.pmworldjournal.net).

АВТОРСКИЙ ВЗГЛЯД

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ПРОЕКТАМИ

Статья посвящена проблеме взаимодействия организаций и проектов. Оторванность теоретических рекомендаций по управлению проектами от практики, недостаточная скоординированность, ясность и конкретизация моделей руководства проектами и их реализации в организациях, портфелях, программах и проектах являются стимулом для исследований в этой области. Автор рассматривает вопросы, связанные с ответственностью за осуществление проекта, реализацией изменений, и выдвигает ряд гипотез.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: руководство проектом, контекст проекта, организация проекта, организационная компетентность, взаимодействие организаций и проектов

ВВЕДЕНИЕ

«Проект — это не остров» [4, 8], в его определении и реализации принимают участие несколько организаций, в ходе управления проектом необходимо учитывать его контекст.

Руководство проектом — это группа элементов компетентности «Требований к компетентности организации в области управления проектами» (Organisational Competence Baseline — OCB) IPMA [11] и ключевой аспект элемента компетентности «Требований к компетентности профессионалов в области управления проектами, программами и портфелями» (Individual Competence Baseline — ICB) IPMA [5]. Оно описано в стандарте ISO 21505 Project, Programme and Portfolio Management — Guidance on Governance («Менеджмент проектов, программ и портфеля ценных бумаг. Руководство по управлению») [7]. Дискуссия о взаимодействии между организациями и проектами, а также о моделях руководства проектами нашла свое отражение в многочисленных схемах, изображающих структуры постоянных и проектных организаций, а также в правилах и шаблонах



Кнопфель Ханс — член правления и консультативного совета компании Rosenthaler + Partner Ltd. (Цюрих). Председатель Совета управления валидацией сертификации IPMA, президент Швейцарского общества управления проектами (Swiss Society for Project Management), входил в основную группу разработки ICB 3.0. Автор более 50 статей на немецком и английском языках (г. Цюрих, Швейцария)

руководств по управлению проектами, в договорах, положениях и руководствах организаций. Руководству проектом был посвящен ряд книг [1, 2, 9, 10].

Существуют рекомендации относительно того, как наладить взаимодействие между организациями и проектами [1, 2, 9, 10, 12]. Кроме того, мы располагаем данными о том, как это взаимодействие осуществляется на практике.

Краткое изложение ключевых вопросов о руководстве проектами, взятое из ОСВ [11], представлено в Приложении. В докладе Г. Кнопфеля Cooperation between Parent Organisations and PP&P Management Teams («Сотрудничество между родительскими организациями и командами управления проектами, программами и портфелями») [6] даны ответы на вопросы, чего организации ожидают от команд проектов и чего команды проектов ожидают от организаций.

Проанализировав литературу и практический опыт, мы пришли к выводу, что увеличить эффективность управления проектами, программами и портфелями можно за счет дальнейших исследований по соответствующим темам с выдвиганием конкретных гипотез.

В этой статье мы рассмотрим три темы:

- 1) отношения между проектом и организацией;
- 2) определение ответственности;
- 3) реализация изменений.

Данная статья не претендует на полноту. В ней рассматриваются темы, связанные с руководством проектами, но интерес также представляют такие вопросы, как определение целей проекта, управление возможностями и рисками и обеспечение устойчивого развития с точки зрения последствий его реализации.

1. ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ПРОЕКТОМ И ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Между проектом и реализующими его организациями всегда присутствует взаимодействие.

Теоретически зависимость проекта от организации может находиться в диапазоне от нулевой (0%) — в данном случае проект все-таки является «островом», до полной (100%) — при такой зависимости проект является внутренним для организации.

Задача состоит в том, чтобы понять, какими должны быть отношения между проектом и организацией. Взаимодействие может осуществляться:

- через один канал (биполярная модель, рис. 1) — эта модель также называется «единая точка контакта»;
- посредством предварительно определенных отношений между ответственными лицами организации и ролями в проектной организации (матричная модель);
- посредством ситуационных отношений между ответственными лицами организации и ролями в проектной организации (например, в рамках выполнения пакета работ).

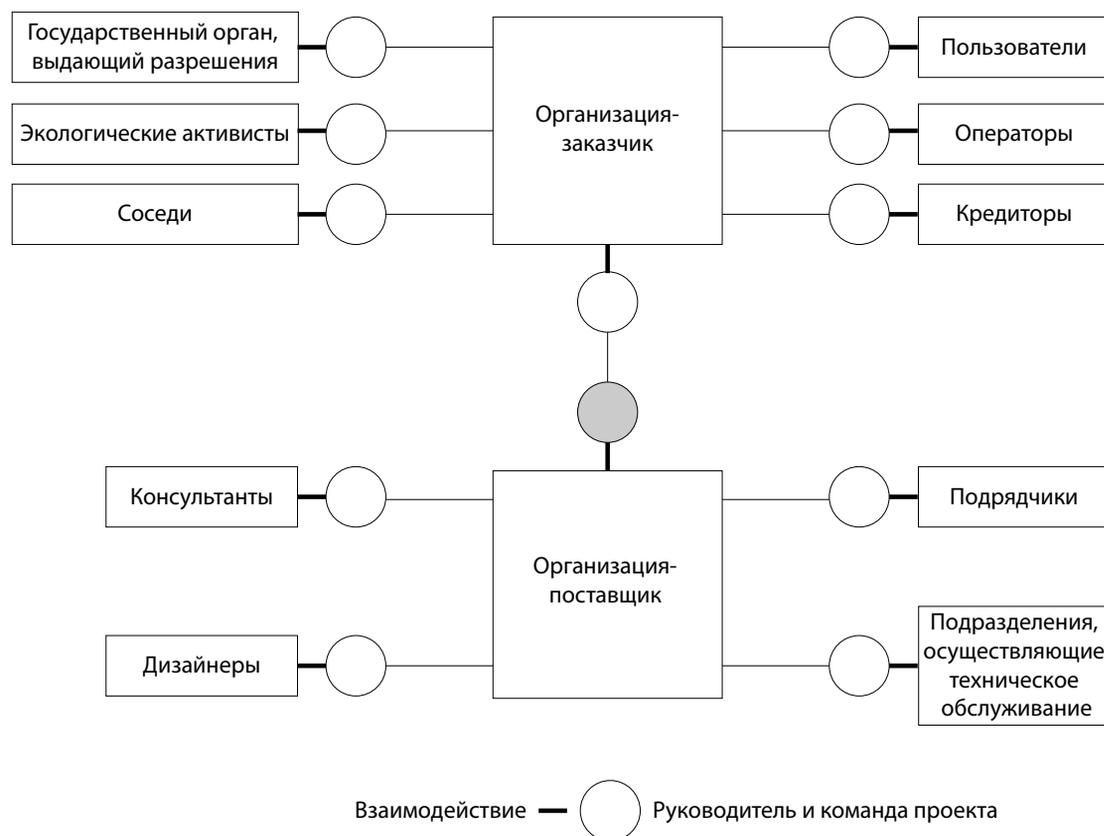
Выдвинем следующую гипотезу: для всего срока реализации проекта наиболее эффективной является биполярная модель. В качестве показателя можно использовать процент достижения целей проекта (окончательный, т.е. с учетом согласованных изменений). Проблемы с такой моделью руководства проектом могут возникнуть в том случае, если руководители проекта со стороны заказчика и со стороны поставщика будут перегружены из-за слишком большого количества различных обязанностей.

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА

В проекте должна быть выполнена соответствующая работа и должны приниматься определенные решения. В крайних случаях работы могут назначаться, а решения — приниматься:

- только внутри проекта (100%) — это проектная организация в чистом виде;
- только вне проекта (0%).

Рис. 1. Биполярная модель



Источник: [6].

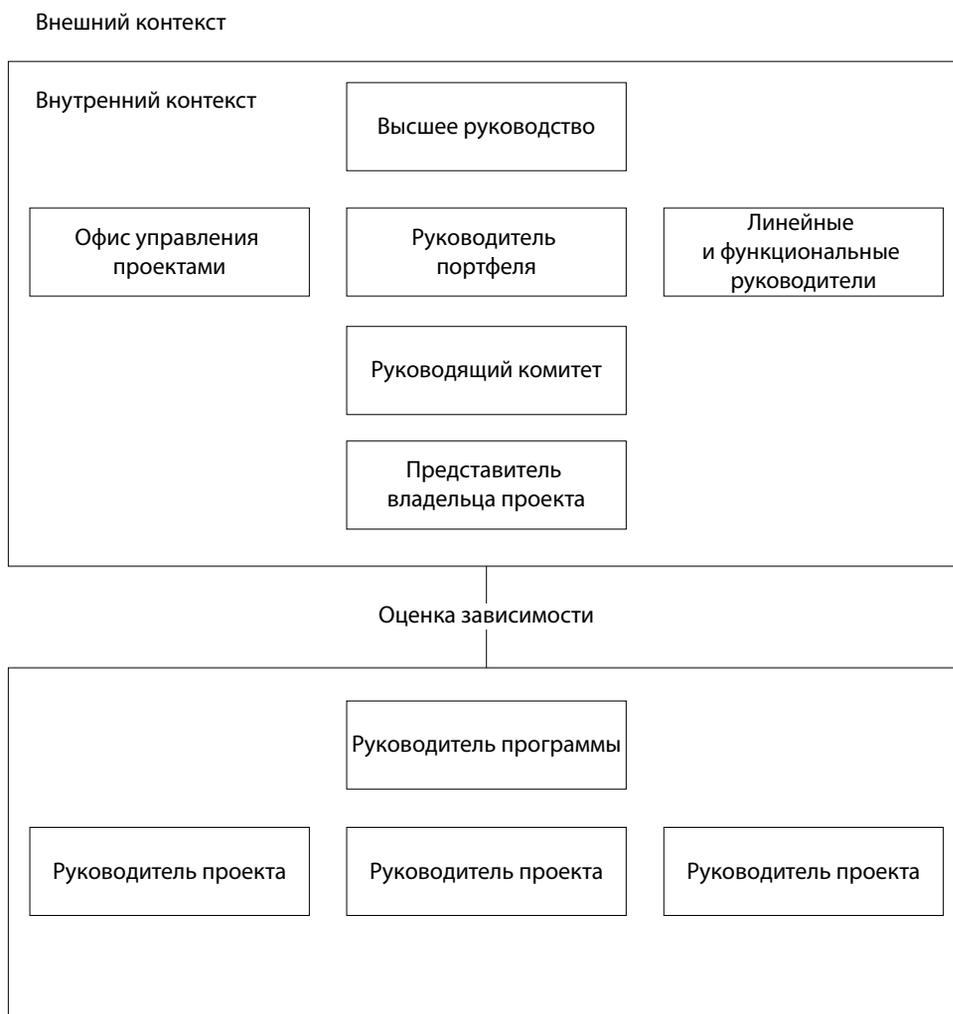
Задача состоит в том, чтобы выяснить, при принятии каких решений, в какой степени и от какой организации зависит проект.

Теоретически назначение задач и принятие решений может:

- осуществляться одной структурой, например руководящим комитетом (рис. 2) или командой проекта;
- определяться для каждого типа работы и решения с помощью матрицы ответственности;
- определяться по ситуации для каждого пакета работ или задания.

Можно выдвинуть следующую гипотезу: после принятия устава наиболее эффективно осуществлять руководство проектом позволит назначение задач и принятие решений в команде проекта. В качестве показателя можно использовать степень удовлетворенности заинтересованных сторон по завершении проекта. Проблема может заключаться в том, что в этой модели руководства проектом не учитываются наиболее важная начальная фаза проекта и изменение целей заинтересованных сторон в ходе реализации проекта.

Рис. 2. Полномочия руководящего комитета

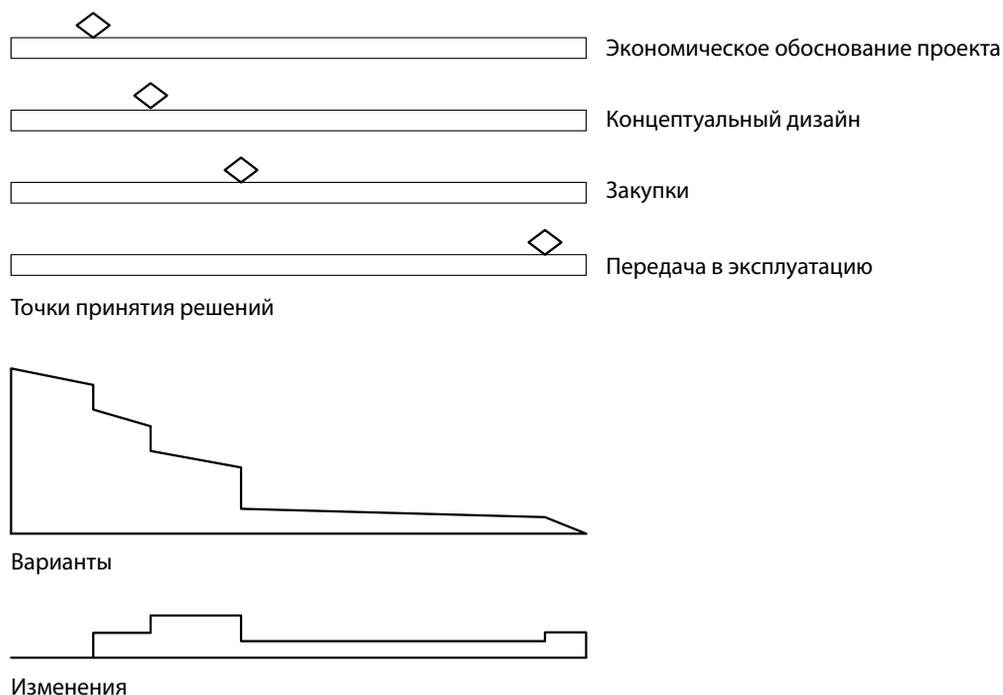


3. РЕАЛИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Почти в каждом проекте заинтересованные стороны хотят, чтобы в течение его жизненного цикла были реализованы определенные изменения. В крайних случаях возможны следующие варианты:

- все предложенные изменения могут быть отклонены (рассматривается 0%);
- все предложенные изменения могут приниматься для анализа и принятия решения в любое время в течение жизненного цикла проекта (рассматривается 100%) (рис. 3).

Рис. 3. Принятие решений в ходе жизненного цикла проекта



Нужно разобраться, какие изменения в проектах следует учитывать. Предлагаемые изменения могут рассматриваться:

- независимым советом по управлению изменениями для всего проекта;
- лицами, принявшими то решение, которое необходимо изменить;
- подавляющим большинством голосов в каждом конкретном случае.

Мы можем выдвинуть следующую гипотезу: руководство проектом будет наиболее эффективным в том случае, если решение о внедрении изменения будут принимать те люди, которые приняли предыдущее решение. В качестве показателя можно использовать общую чистую выгоду от внедрения изменений.

Может возникнуть следующая проблема: люди, которые приняли предыдущее решение, склонны отвергать полезные изменения, кроме того, они уже могут не работать в организации на тот момент, когда нужно будет принять решение.

Выводы

Необходимо проводить дополнительные исследования, потому что сегодня существует слишком много моделей руководства проектами, имеющие рекомендации не отличаются ясностью и точностью, а методов оценки разработано слишком мало. Следующим шагом в развитии этого направления должны стать множественные исследования.

Нам нужно разработать более понятные и точные модели, а затем начать проводить статистические исследования.

О создании офиса управления проектами на практике вы сможете прочитать, например, в работе Б. Игилэнда [3].

На 32-м Всемирном конгрессе IPMA по результатам работы семинара «Практика руководства проектом» (Governance Practice) на основании анализа более 100 проектов был сделан следующий вывод: подавляющее большинство критических факторов успеха связаны с окружением проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bea F.X. et al. (2020). *Projektmanagement*, 3. München: UVK Verlag.
2. Butler S. (2019). «Portfolio governance». In: Lock D., Wagner R. (Eds). *The Handbook of Project Portfolio Management*. Milton Park: Routledge, pp. 155–166.
3. Egeland B. (2021). *7 Key Considerations for Building the Perfect PMO*. — <https://www.projectmanagementupdate.com/2021/pmo/?open-article-id=20277397&article-title=7-key-considerations-for-building-the-perfect-pmo&blog-domain=liquidplanner.com&blog-title=liquidplanner>.
4. Engwall M. (2003). «No project is an island». *Research Policy*, Vol. 3(5), pp. 789–808.
5. *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management*. — <https://miroslawdabrowski.com/downloads/IPMA/IPMA%20-%20ICB%20v4.0.pdf>.
6. *IPMA International Perspective Event*. — <https://www.youtube.com/watch?v=zifoeO0Mr5Q>.
7. *ISO 21505: 2017. Project, Programme and Portfolio Management — Guidance on Governance*. — <https://www.iso.org/standard/63578.html>.
8. Knoepfel H. (2016). «A project is no island». In: *Future Trends in Project, Programme and Portfolio Management 2016*. Zurich: IPMA, pp. 119–127.
9. *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4)* (2019). Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
10. Mueller R. (2009). *Project Governance*. Milton Park: Routledge.
11. *Organisational Competence Baseline*. — <https://www.pma.at/files/downloads/471/ipmaocb11.pdf>.
12. *Project Governance*. — https://en.wikipedia.org/wiki/Project_governance.

Перевод А. Исламовой.
Печатается с разрешения автора.

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Ключевые вопросы руководства проектом

1. Миссия, видение и стратегия управления проектами, программами и портфелями.

■ Эффективно ли высшее руководство доводит до сведения всех заинтересованных сторон миссию, видение и стратегию управления проектами, программами и портфелями и предоставляет ли необходимые ресурсы?

■ Регулярно ли оцениваются и обновляются миссия, видение и стратегия управления проектами, программами и портфелями?

■ Вовлекает ли высшее руководство соответствующие заинтересованные стороны (например, менеджеров и персонал проектов, программ и портфелей) в разработку или обновление миссии, видения и стратегии управления проектами, программами и портфелями?

2. Развитие управления проектами, программами и портфелями.

■ Есть ли у организации цели по развитию управления проектами, программами и портфелями?

■ Есть ли в организации процесс развития управления проектами, программами и портфелями,

сбора, анализа, оценки и использования всей необходимой информации, в том числе извлеченных уроков?

3. Лидерство.

■ Определяют ли топ-менеджеры цели и разъясняют ли свои ожидания в отношении управления проектами, программами и портфелями?

■ Обеспечивает ли организация развитие лидерских компетенций в управлении проектами, программами и портфелями?

■ Продвигает ли организация формирование продуманного процесса принятия решений, связывающего стратегический и операционный уровни?

4. Эффективность.

■ Определяют ли топ-менеджеры и высшее руководство целевые показатели эффективности (например, с помощью KPI) и разъясняют ли свои ожидания в отношении эффективности?

■ Выполняет ли организация мониторинг и контроль эффективности на регулярной основе?

■ Дают ли руководители и персонал проектов, программ и портфелей отзывы об эффективности?

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
Действует гибкая система скидок

	Цена на полугодие	Количество
Управление персоналом:		
Мотивация и оплата труда	12 000	_____
Управление развитием персонала	12 000	_____
Маркетинг и продажи:		
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	_____
Менеджмент:		
Менеджмент сегодня	12 000	_____
Управление проектами и программами	12 000	_____
Менеджмент качества	12 000	_____
Логистика сегодня	12 000	_____
Управление финансами:		
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
Наш менеджер свяжется с вами**

НОВЫЕ ИДЕИ

ФРОНТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

В статье рассматриваются шесть важных для управления проектами идей, сформулированных автором на основе его 50-летнего опыта работы в разных странах мира в качестве руководителя проектов и программ, руководителя национальной ассоциации управления проектами, преподавателя и ученого. Особое внимание уделяется необходимости применять сфокусированный подход к управлению проектами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: сфокусированность, обратный анализ потенциала управления проектами, фронтическое (мудрое) управление проектами, неопределенность, VUCA, BANI

1. СОХРАНЕНИЕ ЖЕСТКОЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

В 2006 г. на конференции PMI я упоминал о том, что строительная индустрия создает национальную и социальную инфраструктуру, а также промышленные объекты, которые приносят экономическую прибыль. Доля этой отрасли в валовом внутреннем продукте (ВВП) составляет от 7% до 10% как в промышленно развитых, так и в развивающихся странах. Данная отрасль является крупным работодателем, а также пионером внедрения методов управления проектами и транснациональных бизнес-операций. В ней применяется жесткая практика управления проектами (УП), в отличие от IT-индустрии, в которой занято самое большое количество руководителей проектов [23].

Строительная индустрия постоянно растет. Увеличиваются физические размеры строящихся объектов, повышаются инвестиционные затраты и сложность проектов. В настоящее время мы видим, что проекты выполняются с неодинаковым



Танака Хироши — Ph.D., один из лидеров мирового сообщества управления проектами с 40-летним опытом руководящей работы в качестве основателя и президента Ассоциации управления проектами Японии (PMAJ), президента Японского форума по управлению проектами (JPMF), преподавателя управления проектами в вузах Европы, Японии и Африки (г. Токио, Япония)

уровнем эффективности, а это ведет к созданию новых технологий и методов УП.

Рассмотрим один из последних блестяще выполненных проектов в данной отрасли — проект «Ямал СПГ» (см. фото). Он был реализован в России, инвестиционные затраты составили \$27 млрд. Первая линия была запущена в конце 2017 г., вторая — в августе 2018 г. В начале 2019 г. завод вышел на полную производственную мощность [18]. Успех проекта позволил России существенно увеличить производство сжиженного природного газа (СПГ) — с 9,6 млн т в год, которые поставлял Сахалинский завод, до 26,1 млн т (совместные мощности Сахалинского и Ямальского заводов), и тем самым укрепить лидерские позиции России на рынке СПГ.

В рамках проекта «Ямал СПГ» были реализованы инновации в управлении проектами и торговле, позволившие осуществлять строительство в суровых условиях, в том числе на удаленном участке в Северном Ледовитом океане, где

температура зимой может достигать -50°C . В проекте использовались модули, изготовленные в дальневосточных и европейских странах и доставленные на объект специально построенными судами, адаптированными для плавания в Северном Ледовитом океане. Это первая ключевая веха китайской программы «Один пояс и один путь»: поставки СПГ в азиатские и европейские страны осуществляются даже зимой по Северному морскому пути.

Строительные компании успешно реализовали ряд других крупных проектов в области добычи природного газа, например Pearl GTL (преобразование природного газа в жидкое состояние) стоимостью \$25 млрд в Катаре, Ichthys LNG стоимостью \$40 млрд в Австралии, а также проекты строительства нефтеперерабатывающих заводов с замкнутой комплексной схемой производства, например проект строительства НПЗ Nghi Son во Вьетнаме стоимостью \$10 млрд [2]. Эти примеры доказывают, что объем инвестиционных затрат,

Фото. «Ямал СПГ»



Источник: [18].

размеры и сложность проектов не оказывают прямого влияния на вероятность их успеха. При оценке проекта мы должны в числе прочего учитывать отрасль, в которой он реализуется.

В отчете World Energy Outlook [30] Международного энергетического агентства (International Energy Agency) было сделано предположение, что мировая нефтегазовая промышленность — наиболее важная область реализации строительных проектов — инвестирует \$25 трлн в период с 2015 по 2040 гг. в проекты развития, т.е. в среднем будет инвестировать по \$1,02 трлн в год. В 2020 и 2021 гг. объем инвестиций резко сократился по двум причинам: из-за снижения спроса на топливо, вызванного длительной пандемией COVID-19, и давления со стороны политиков, вынуждающих нефтегазовые компании отказываться от инвестиций в разработку нефтегазовых месторождений в пользу инвестирования в возобновляемые источники энергии, например в производство «зеленого» водорода и биотоплива, из-за чего международные нефтегазовые компании заморозили значительную часть расходов на разработку нефтегазовых месторождений. Данная ситуация значительно повлияла на строительную отрасль [24].

Следует помнить, что потеря квалификации в сфере управления строительными проектами нанесет серьезный ущерб управлению промышленными проектами и обществу в целом, поскольку именно в этой сфере используются самые продуманные методы управления проектами. Строительные компании, их подрядчики и правительства должны предпринять согласованные усилия по сохранению строительной отрасли и управленческого потенциала перед лицом кризиса программы капиталовложений [19], научиться согласовывать свои действия для устойчивого роста строительной отрасли. В частности, необходимо обновить структуру программы капиталовложений для снижения транзакционных издержек в цепочке поставок строительной отрасли [19] и одновременно продолжать инвестировать в разумных объемах в нефтегазовую отрасль для обеспечения поставок топлива.

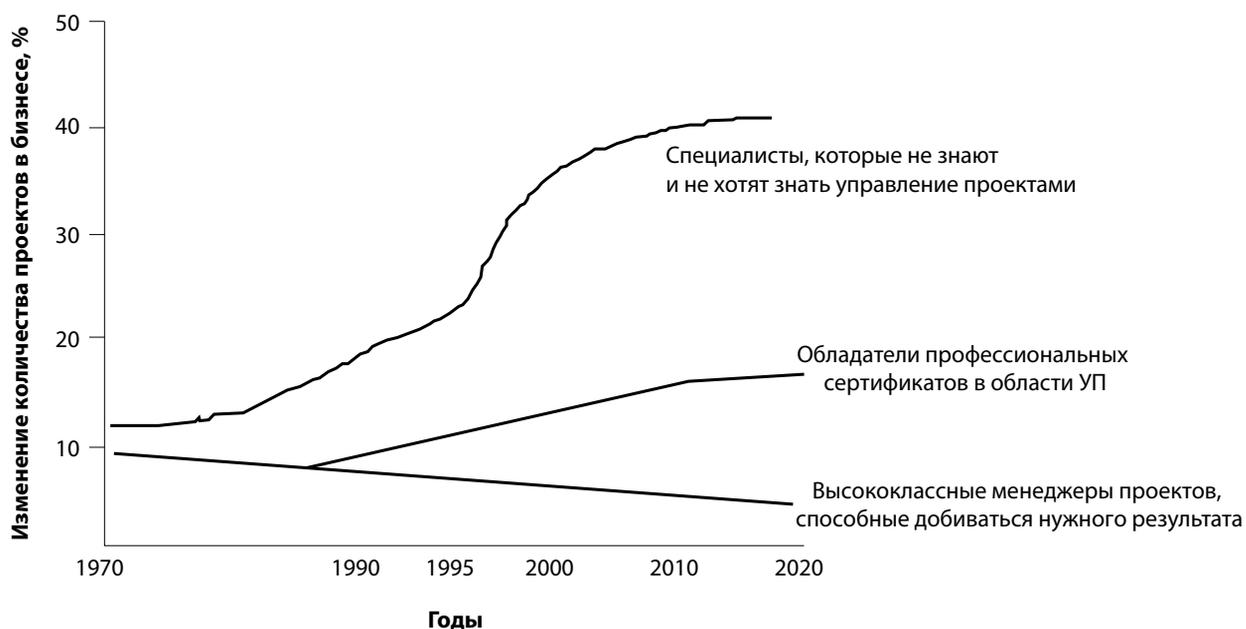
2. ВОВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЫХ БИЗНЕСМЕНОВ

Мы, руководители проектов, должны вовлекать молодых бизнесменов, участвующих в проектах нового типа, но не желающих использовать практические методы УП. Я уже писал о том, почему эффективность управления проектами в мире не увеличилась, а даже уменьшилась за последние 50 лет [2]. Общий уровень владения навыками управления проектами снижается из-за того, что множество молодых руководителей, вынужденных реализовывать социальные и творческие проекты, ничего не знают об УП и не готовы практиковать его только потому, что их внезапно бросили на проектную работу. По данным проекта World Factbook, сегодня большая часть ВВП производится сферой услуг (63,6% — в целом в мире, 70,9% — в Евросоюзе, 80% — в США, 68,7% — в Японии) [7], и резким увеличением количества участников проектов мы обязаны именно этой сфере.

На рис. 1 показано, как увеличилось количество проектов в бизнесе в сравнении с тем, как изменилось количество специалистов в области управления проектами. Эта схема была создана после выполнения качественного анализа, чтобы показать существующую тенденцию и начать решать эту проблему. Выводы об увеличении количества проектов в бизнесе были сделаны после анализа серии отчетов IPMA и мониторинга экономического роста азиатских стран посредством чтения отраслевых новостей. Качество специалистов в области управления проектами я оценил на основе своего представления о том, что происходит в отрасли.

Количество проектов в бизнесе и социальной сфере постоянно увеличивается. Предположительно сегодня проекты создают до 40% ВВП. В Германии, Норвегии, Исландии и Италии в середине 2010-х гг. эта доля составляла от 33% до 34%, в 2020-х гг. она должна вырасти до 40%. В азиатских странах эта доля составляет около 50% — в Азии находится 56% самых быстрорастущих компаний мира [3]. Между тем точных сведений

Рис. 1. Увеличение количества проектов в бизнесе и обществе в сравнении с изменением количества специалистов в области управления проектами



о квалификации и количестве руководителей проектов на глобальном уровне нет. По оценкам PMI, в мире насчитывается 16,5 млн руководителей проектов, из которых от 8,8 млн до 11 млн работают в Северной Америке [8]. Эта цифра слишком мала — в ней не учитываются Китай, Япония и другие азиатские страны, которые в настоящее время являются локомотивом мировой экономики.

По моим оценкам, доля опытных руководителей, способных реализовывать проекты с постоянным уровнем качества независимо от характеристик социально-экономического окружения, постоянно сокращается. При этом количество сертифицированных руководителей проектов растет. Сегодня в мире насчитывается более 1 млн PMP [17], более 1 млн сертифицированных специалистов PRINCE 2 [27], 300 тыс. обладателей сертификатов IPMA четвертого уровня [11] и 50 тыс.

обладателей сертификатов других ассоциаций управления проектами. Всего это 2,3 млн человек, что составляет 14% от численности руководителей проектов по оценке PMI. Руководители проектов низшего звена могут не иметь сертификатов, что мы часто наблюдаем в таких отраслях, как нефтегазовая отрасль и строительство. Фундаментальной проблемой для сообщества руководителей проектов является то, что сегодня подавляющее большинство руководителей проектов реализует социальные и творческие проекты, где требуется в основном концептуальное и дизайн-мышление, а не управленческие навыки. Я, будучи основателем и президентом Японской ассоциации управления проектами, заметил, что за последние 25 лет очень немногие люди из этой категории присоединились к ассоциации.

Во время семинара «Прорывные компетенции в развитии основных секторов экономики» на 30-м Всемирном конгрессе IPMA из зала раздавались реплики о том, что эпоха командования и контроля закончилась и что сегодня нам нужно управление проектами фасилитационного типа, поскольку в управление проектами приходит все больше молодых людей. Отметим, что это был разговор профессионалов — приверженцев традиционного управления проектами. Я в процессе интервью с молодыми бизнесменами и аспирантами, которые постоянно провожу на протяжении последних десяти лет, понял, что молодые участники социальных проектов (т.е. проектов, не относящихся к тяжелой промышленности или информационно-коммуникационным технологиям) предпочитают управлению проектами креативность и дизайн-мышление, поскольку у них все, что называется менеджментом, ассоциируется с бюрократией.

Я считаю, что сообщество руководителей проектов не способно вовлечь этих новых игроков по двум причинам. Первая причина — экономическая сторона деятельности ассоциаций управления проектами и любых других продвигающих УП платформ. Они должны ориентироваться на участников проектов среднего или высшего уровня, чтобы обеспечить получение дохода за счет стандартизованных методов управления проектами и сертификации, и не располагают финансовыми ресурсами, достаточными для вовлечения новых игроков. Существует очень небольшое количество экспертов, которые могут убедить молодых руководителей в том, что УП можно использовать в их бизнесе. Вторая причина заключается в том, что в стандартах по управлению проектами нет методологий для концептуализации и создания идей при реализации инновационных проектов. Традиционные сообщества руководителей проектов считают, что у участников проекта не должны возникать вопросы о том, что делать в проекте и как его создавать. Соответственно, они не пытаются исследовать новый рынок УП — это требует времени и ощутимых инвестиций. Здесь

важную роль играет менталитет преподавателей и лидеров в сфере УП.

Кто-то должен начать диалог с возможными участниками будущего сообщества руководителей проектов. Чтобы решить эту проблему, автор провел ряд семинаров по разработке креативных проектов и лидерству в проектах. В семинарах приняли участие не специализирующиеся в области УП аспиранты и молодые бизнесмены из Японии и России. Семинары проводились в европейской части Российской Федерации и были организованы при поддержке АНО «Японский центр по развитию торгово-экономических связей» и А. Товба, президента COBHET [1].

3. ВЗАИМНОЕ ОБОГАЩЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ДРУГИХ ДИСЦИПЛИН ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ В «НОВОЙ НОРМАЛЬНОСТИ»

Авторы из Высшей коммерческой школы Парижа (HEC Paris) в 2016 г. заявили: «Исследователи (управления проектами) давно признали, что стандартные подходы к управлению проектами плохо подходят для решения проблем, связанных с изменениями в окружающей среде или потребностях бизнеса, особенно в инновационной среде, характеризующейся неопределенностью и сложностью» [12].

Фактически УП не использует достижения других дисциплин за исключением случаев случайного сотрудничества с другими классическими управленческими дисциплинами, такими как исследование операций, промышленная инженерия и управление системами (теория систем). Оно более эффективно работало в условиях стабильной экономики, когда целью многих проектов было расширение мощностей по производству хорошо продаваемых продуктов или услуг или создание гражданской инфраструктуры, проектирование которой не вызывает сложностей благодаря существованию единых мировых инженерных стандартов. Однако в современном

мире главной является экономика услуг, и она, как уже говорилось, значительно сложнее, чем экономика производства. Сегодня мир характеризуется такими аббревиатурами, как VUCA (volatility — изменчивость, uncertainty — неопределенность, complexity — сложность и ambiguity — двусмысленность) [29] и BANI (brittle — хрупкий, anxious — тревожный, non-linear — нелинейный, incomprehensible — непонятный) [9]. Мы видим, что поле для применения жестких подходов к управлению проектами, когда всем заинтересованным сторонам понятно, что нужно сделать, и вопрос заключается лишь в том, как определить содержание, сроки и бюджет проекта и эффективно выполнить план, постоянно сокращается.

Выше упоминалось, что для новых участников социальных и творческих проектов критически важным вопросом является то, какую добавленную стоимость нужно создать и какой инновационный проект нужно реализовать. Процесс концептуализации в этом случае имеет большее или по крайней мере такое же значение, как и планирование, при этом данный процесс не описывается в международных стандартах по УП. Управление программами позволяет определить выгоды или ценность, но это делается на общем уровне, поверхностно.

Программы и проекты можно использовать для борьбы с изменением климата и для обеспечения устойчивого развития на уровне общества, отрасли и жизни отдельного человека. Цели ООН в области устойчивого развития [25] приобретают все большее значение в разных странах мира; не только правительства и НПО, но и корпорации вынуждены учитывать эти цели и обеспечивать устойчивое развитие в ходе своей деятельности — их принуждают к этому рынок, финансовые институты и общество.

Мы должны использовать междисциплинарный подход к определению целей устойчивого развития, показанный на рис. 2. Он должен включать анализ политики и стратегии предприятия и финансовых средств, будь то государственное финансирование, деньги экологических фондов

или частных компаний; необходимые инструменты, такие как экологические и умные технологии, цифровая трансформация, экономика замкнутого цикла и экономика совместного использования, — эти инструменты должны использоваться как прикладное программное обеспечение, а управление программами — как операционная система. Самым мощным стимулом является цифровая трансформация.

На рис. 3 показаны традиционные и новые периферийные дисциплины, которые могли бы внести свой вклад в развитие управления проектами. Я разработал эту концепцию в процессе преподавания в аспирантуре в России, Украине и Японии в результате знакомства с уникальными идеями исследователей и практиков разных специальностей.

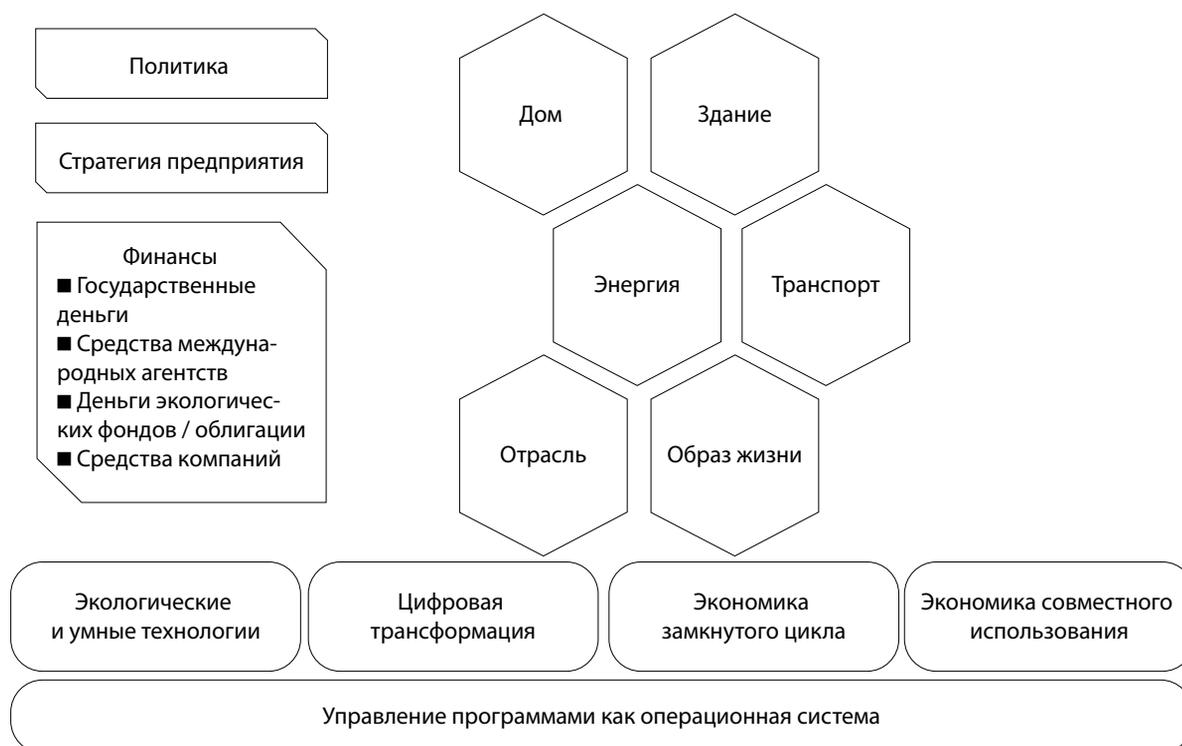
В настоящее время эпистемология входит в число основных предметов в университетах и в программе международного бакалавриата. Она играет особую роль, поскольку дает студентам возможность поразмышлять о природе знаний и о том, как мы узнаем то, что, по нашему мнению, знаем [28].

Чтобы дисциплина управления проектами развивалась, исследователям и специалистам-практикам следует выйти из зоны комфорта и начать взаимодействие с другими дисциплинами.

4. ПРЕДЛОЖЕНИЕ О СОЗДАНИИ НАДСТРОЙКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Управление проектами воспринимается сегодня как наука благодаря таким журналам, как *International Journal of Project Management* и *Project Management Journal*. Качество принимаемых к публикации статей обеспечивается за счет строгого следования принятым методологиям и использования надежных и прозрачных данных. Однако следует отметить: такая приверженность научной точности приводит к тому, что содержание научных статей отстает от современной практики УП в отрасли и не позволяет писать о таких отраслях,

Рис. 2. Мультидисциплинарный подход к реализации проектов по обеспечению устойчивого развития, ключевым элементом которого является управление программами



где обмен данными не поощряется, например о нефтегазовой отрасли.

Между тем такие статьи интересны для практиков, но большинство из них представляют собой описание конкретных примеров и вряд ли могут использоваться для обобщения. Я предлагаю создать надстройку управления проектами, которая может включать концептуальные или установочные работы, написанные авторами, имеющими более чем 20-летний опыт работы на первых позициях в управлении проектами, способными выполнить глубокий анализ реализации проектов и тенденций в УП, знающих при этом реальное положение дел в отрасли. Если мы хотим улучшить

показатели отрасли или жизни людей, то нам нужны работы, которые дают четкое и актуальное понимание сути управления в контексте проектной деятельности.

5. НЕДОСТАТОЧНОСТЬ УСИЛИЙ, ЗАТРАЧИВАЕМЫХ НА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В статье 2018 г. я писал: «Используемые в мире стандарты управления проектами (своды знаний или стандарты компетентности) разрабатываются группами экспертов, каждый из которых

Рис. 3. Дисциплины, способные внести вклад в развитие управления проектами



представляет ту или иную область применения УП. Соответственно, ожидается, что эти стандарты позволят обеспечить эффективность управления проектами во всех сферах в равной степени. Тем не менее в реальности данная эффективность в разных областях может существенно различаться. Необходимо проанализировать причины, обуславливающие подобные различия. Здесь следует отметить, что при рассмотрении различий между отраслевыми системами и культурами анализ общих принципов может дать более сбалансированное представление о причинах различий в эффективности проектов / управления проектами в разных отраслях промышленности, чем детальный анализ эффективности отдельных реальных

проектов» [2]. В своем исследовании я попытался ответить на простой вопрос: почему проект стоимостью в \$20 млрд, такой как «Ямал СПГ», может быть успешно завершен с точки зрения создания производственных мощностей, своевременности выполнения и соблюдения бюджета и почему только треть IT-проектов достигают успеха?

Я считаю, что управление проектами так часто терпит неудачу потому, что в большинстве отраслей на него отводится меньше времени, чем требуется для успешной реализации проекта. Доктор М. Фангель, один из основателей IPMA, сказал то же самое, представляя свой доклад *Plan and evaluate your PM effort as well* («Планируйте и оценивайте свою работу по управлению проектом»)

на 32-м Всемирном конгрессе IPMA [6]. Многие практики управления проектами не отделяют время, затрачиваемое на выполнение проекта (например, на предварительное техническое планирование, базовое, детальное или производственное проектирование, закупку материалов и строительство или монтаж), от времени, затрачиваемого на собственно управление проектом — руководство, управление интеграцией проекта, предварительное планирование проекта, управление конфигурацией систем (содержанием), временем, ресурсами и затратами, рисками, а также организацией и коммуникациями. В проекте определенного масштаба (в инвестиционных затратах или человеко-часах) для обеспечения успеха первым делом необходимо отделить управление проектом от функции его реализации.

Из отраслевых данных известно, что 80% эффективности промышленного проекта определяет первый 20%-ный отрезок его реализации, т.е. промежуток времени до наступления стадии заключения контракта или реализации проекта [16]. Соответственно, я считаю, что в проектах очень важно тщательно выполнять предварительное планирование (или предварительное проектирование в проектах промышленных предприятий). Такого же мнения придерживаются доктор М. Фангель, который говорит о необходимости предварительного планирования с 1970-х гг., и профессор К. Самсет: несмотря на множество работ о том, как разрабатывать, реализовывать крупные комплексные инвестиционные проекты и управлять ими, на практике мы не добиваемся нужных результатов [21].

6. ФРОНЕТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

И. Нонака описал фронетического лидера как лидера, способного осмотрительно руководить обществом и бизнесом в современном мире, характеризуемом изменчивостью, неопределенностью, сложностью и двусмысленностью. Такие

лидеры нужны в японских корпорациях, где часто выявляются случаи коррупции [13]. В 2011 г. И Нонака расширил свою модель в статье, написанной в соавторстве с Х. Такеши [14].

«Фронезис» — термин, введенный Аристотелем и означающий практическую мудрость. Он объединяет «эпистеме» — научное знание и «техне» — техническое ноу-хау. Это тип мудрости или интеллекта, выражающийся в практических действиях; здесь требуется как способность выносить правильные суждения, так и хороший характер и правильные привычки — древнегреческие философы много рассуждали на эту тему [5].

И. Нонака и Х. Такеучи пишут, что в современном обществе фронезис — это способность принимать решения и предпринимать действия, которые служат общему благу, а также способность находить правильный ответ в конкретной ситуации, например в процессе принятия бизнес-решения. Они утверждают, что фронезис можно развить только в процессе осуществления лидерских функций [14], и считают, что фронетический лидер:

- способен судить о благе;
- способен уловить суть;
- создает общие контексты (эта идея берет начало в теории «ба», что означает общую платформу для совместного создания знаний и ценностей в соответствии с определением И. Нонаки);
- рассказывает о самом важном;
- имеет политическую власть — это не означает, что мудрый лидер должен иметь политическое влияние, но он или она знает, как правильно использовать власть, чтобы добиться блага;
- воспитывает в других практическую мудрость.

Другое сравнительное исследование фронетического лидерства, возможностей управления знаниями и инновационной деятельности было выполнено в 2019 г. [4] Авторы исследования использовали эмпирические методы, чтобы оценить эффективность применения мудрого лидерства в инновационной деятельности. Были проанализированы 144 реальных примера. Исследование показало, что фронетическое руководство положительно влияет на эффективность внедрения

инноваций в организации. Более того, в этом исследовании была продемонстрирована эффективность управления знаниями, которая частично определяет влияние мудрого лидерства на эффективность внедрения инноваций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В 2021 г. мир характеризовался высокой турбулентностью вследствие пандемии COVID-19, и это повлияло на многие бизнес-модели и социальные нормы. Я считаю, что в мире, где организации и их руководители сосредоточены на критериях принятия решений, модель фронетического лидерства, способная связать научные знания и технологические или в более широком смысле

технические ноу-хау, можно считать эффективным решением.

Японский философ К. Нисида исследовал ценность истины, добра и красоты в современном японском обществе [15]. В контексте УП фронетическое руководство может заставить организации создавать проекты, отражающие эти ценности. Так, хорошим фундаментом для создания проектов, соответствующих критериям истины, добра и красоты, можно считать 17 целей в области устойчивого развития (ЦУР) ООН. Летом 2021 г. было объявлено, что Россия создаст крупный кластер по производству «зеленого» водорода на Дальнем Востоке России с привлечением японских и китайских компаний [20] — это еще один прекрасный пример проекта из данной категории.

ИСТОЧНИКИ

1. Веб-семинар «Управление проектами». — <https://nn.jc.org.ru/seminaryi-i-stazhirovki/biznes-seminaryi/veb-seminar-project-management.html>.
2. Танака Х. Эффективность проекта: анализ состояния дел в разных секторах экономики и исследование модели мультипроектного управления в Японии (часть 1) // Управление проектами и программами. — 2018. — №4. — С. 246–262.
3. *Asia Is Home to 50% of World's Fastest Growing Companies*. — <https://asia.nikkei.com/Business/Companies/Asia-is-home-to-50-of-world-s-fastest-growing-companies2>.
4. Ding W., Choi E., Aoyama A. (2019). «Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance». *Asia Pacific Management Review*, Vol. 24(4), pp. 310–317.
5. Engberg-Pedersen T. (1983). *Aristotle's Theory of Moral Insight*. Oxford: Oxford University Press.
6. Fangel M. (2021). «Plan and evaluate your PM effort as well». In: *Proceedings of 32nd World Congress of International Project Management Association*. Newtown Square: PMI.
7. *Field Listing: GDP — Composition, By Sector of Origin*. — <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/gdp-composition-by-sector-of-origin/>.
8. Garret D. (2021). *How Many Project Managers Are In the US and Canada?* — <https://www.projectmanagement.com/blog-post/4226/How-many-Project-Managers-are-in-the-US-and-Canada>.
9. Grabmeier S. (2020). *BANI Versus VUCA: a New Acronym to Describe the World*. — <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>.
10. Iansiti M., Levien R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Brighton: Harvard Business Press.
11. *IPMA Certification Yearbook 2019*. — https://www.vzpm.ch/fileadmin/dokumente/downloads/English/IPMA_Yearbook_2019.pdf.
12. Mahmoud-Jouini S.B., Midler C., Silberzahn F. (2016). «Contributions of design thinking to project management in an innovation context». *Project Management Journal*, Vol. 47(2), pp. 144–156.
13. Nonaka I. (2007). *Phronetic Leadership*. — https://scienceportal.jst.go.jp/explore/highlight/20070507_01-2/.
14. Nonaka I., Takeuchi H. (2011). «The big idea: the wise leader». *Harvard Business Review*, Vol. 89(5), pp. 58–67.
15. Odin S. (1987). «An explanation of beauty — Nishida Kitaro's bi no setsumei». *Monumenta Nipponica*, Vol. 42(2), pp. 211–217.
16. *Operating System 2.0. Unlocking Project Value*. — <https://slideplayer.com/slide/14254402/>.
17. *Project Management Professional (PMP)*. — <https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp>.
18. *Project Yamal LNG*. — <https://www.novatek.ru/en/business/yamal-Ing/>.
19. *Rethinking How Capital Programmes Are Delivered — Event Report*. — <http://www.eci-online.org/news/rethinking-how-capital-programmes-are-delivered-event-report/>.

20. *Russia Launched New Hydrogen Strategy, Focuses on Development Infra and Export*. — <https://www.prosperevents.com/russia-launches-new-hydrogen-strategy/>.
21. Samset K., Volden G.H. (2015). «Front-end definition of projects: ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance». *International Journal of Project Management*, Vol. 34(2), pp. 297–313.
22. Schoper Y., Ingason H.T. (2019). «Project management and its impact on societies». *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 12(3), pp. 517–521.
23. Tanaka H. (2006). *The Engineering & Construction Industry: a Mature Model for the Future of Project Management Success*. — <https://www.pmi.org/learning/library/engineering-construction-model-project-management-success-8083>.
24. Tanaka H., Bushuyev S. (2021). «Project management in the global oil and gas industry — a constellation of stakeholders co-creating strategic value for the industry». *Scientific Journal of Astana IT University*, Vol. 6(6), pp. 59–75.
25. *The 17 Goals*. — <https://sdgs.un.org/goals>.
26. Tounsi Y. (2021). *Number of PMP Holders by Country*. — <https://yassinetounsi.com/number-of-pmp-holders-by-country/>.
27. *What is PRINCE2?* — <https://www.prince2.com/uk/what-is-prince2>.
28. *What Is TOK?* — <https://www.ibo.org/programmes/diploma-programme/curriculum/theory-of-knowledge/what-is-tok/>.
29. *Who First Originated the Term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)*. — <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>.
30. *World Energy Outlook 2015*. — <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2015>.

Перевод А. Исламовой.

Статья подготовлена на основе доклада *Phronetic Project Management Leadership — Five Messages to the Global Project Management Community*, представленного автором на 32-м Всемирном конгрессе IPMA 21 сентября 2021 г. в Санкт-Петербурге.
Печатается с разрешения автора.



Журналы по управлению финансами

Управление финансовыми рисками

Специализированное издание на русском языке, посвященное теории и практике управления рисками в финансовых организациях и на предприятиях. Журнал освещает основные аспекты риск-менеджмента, новые методические разработки и достижения в решении как теоретических, так и практических вопросов, связанных с построением системы управления рисками как части целостного управления организацией. Издание знакомит с опытом российских и зарубежных коллег в этой области, с разработками ведущих отечественных и международных финансовых организаций и институтов и их адаптацией к условиям российского рынка.

Основные темы журнала

- Вопросы государственного регулирования и надзора за корпоративными системами управления рисками
- Банковские риски: теория, практика, методология
- Риски финансовых рынков
- Управление рисками в страховых компаниях
- Риск-менеджмент на предприятии
- Макроэкономические риски и риски глобализации
- Риски и технологии
- Теория финансовых рисков
- Эконометрика
- Вопросы профессионального обучения риск-менеджмента
- Лучший опыт и практика риск-менеджмента
- Дискуссионная рубрика
- Рецензии и аннотации

Авторы: профессионалы, имеющие практический опыт риск-менеджмента, разработки и внедрения новых методических решений и способов управления отдельными видами и факторами рисков, готовые поделиться им со своими коллегами.



Главный редактор:
Михаил Бухтин —
к. э. н., независимый профессиональный эксперт в области риск-менеджмента, работающий в российской банковской системе с момента ее создания (с 1992 года) на управленческих должностях, имеющий практический и методический опыт создания систем риск-менеджмента в ряде коммерческих банков.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 85025
«Пресса России» 12029
«Почта России» 79802

В редакции:
(495) 147-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikovOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikovOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru



АВТОРСКИЙ ВЗГЛЯД

РОССИЙСКИЙ КУЛЬТУРНЫЙ КОД И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

В статье изложены результаты исследований, посвященных российскому культурному коду и искусству управления проектами. Автор рассматривает наиболее известные определения культурного кода, его проявления во внешней и внутренней среде проекта, программы, портфеля. Особое внимание уделено применению культурного кода в проектной деятельности для развития компетенций и повышения эффективности действий стейкхолдеров и членов команды проекта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: культура управления проектами, российский культурный код, компетенции, развитие команды проекта, корпоративная культура

Я предчувствую, что россияне когда-нибудь, а может быть, при жизни нашей пристыдят самые просвещенные народы успехами своими в науках, неумолимостью в трудах и величием твердой и громкой славы.

Петр I

ВВЕДЕНИЕ

Культурный код (далее — КК) можно определить как квинтэссенцию культуры, продукт кодификации ее элементов, наиболее значимых для целей общества, государства, корпорации, проекта. КК упорядочивает и систематизирует многомерное и противоречивое пространство культуры для целей управления. В этом отношении КК есть модель культуры. Любая модель по определению лишь отображение оригинала, но может имитировать его, например, для решения ряда задач общественного развития, воспитания, управления проектами (УП). Такие модели занимают важное место в инструментарии PR, рекламы, пропаганды, психологической борьбы.



Палагин Владимир Сергеевич — к. в. н., доцент, CSPM, PMP, ведущий консультант ГК ПМСОФТ (г. Москва)

Подробный обзор истории развития мировой управленческой культуры можно найти, например, в книге В.И. Маршева [7]. Данная статья не претендует на анализ общечеловеческого КК, поскольку разнообразие на этом уровне очень велико. Для практических целей управления проектами важнее использовать КК стран, народов, корпораций и проектов, поэтому общечеловеческая культура и глобальная повестка оставлены за рамками статьи, внимание сосредоточено на российском КК.

Культура России весьма обширна, мы рассмотрим только один ее компонент — культуру управления и ее проявления, наиболее значимые для успеха проекта, программы, портфеля (далее — ППП).

Чтобы управлять, надо быть компетентным. Все модели компетенций проектных менеджеров закономерно уделяют внимание корпоративной культуре, коммуникациям, культурной и политической осведомленности. Руководитель проекта (РП), программы, портфеля и его группа управления должны уметь выстраивать эффективные коммуникации со всеми стейкхолдерами проекта. Это предполагает:

- сбор и анализ всей значимой для успеха дела информации;
- понимание системы ценностей и интересов стейкхолдеров, возможностей достижения взаимоприемлемого баланса выгод;
- активное общение по всем возможным каналам коммуникаций;
- понятное и мотивирующее выражение своих мыслей и позиции.

Все эти задачи решаются на приемлемой для всех сторон культурной платформе, определять и регламентировать которую удобно в форме КК.

КК близок к корпоративной культуре, но не идентичен ей. Корпоративная культура строится на существующей базе общей культуры (мировой, культуры страны, отрасли) и может использоваться в интересах корпорации как российский, так и иные КК в качестве входа в процесс.

Внутри корпоративной культуры КК работает как инструмент и как выход процесса (корпоративный

КК), определяя формально и неформально нормы, принятые в корпорации и в ее ППП.

Вопросы, связанные с российским КК, неоднократно рассматривались с позиций культурологии, социологии, политологии и, конечно, науки управления. Пример глубокого исследования отечественной управленческой мифологии и русской модели управления можно найти в широко известной работе А.П. Прохорова [14]. Эта публикация обратила внимание на существование специфических российских структур, инструментов, технологий управления. Формирование и устойчивость культуры управления обусловлены логикой объективных обстоятельств, а не только волей самих управленцев.

1. КУЛЬТУРНЫЙ КОД И СТРАТЕГИЯ ПРОЕКТА

Как интегрирующая сущность КК по определению входит в состав культурных ценностей нашей страны и в этом качестве играет роль фундамента одновременно для изучения компетенций, связанных с проектной деятельностью, и ценностного ориентира для осуществления этой деятельности.

Согласно Закону РФ от 9 октября 1992 г. №3612-1 «культурные ценности — нравственные и эстетические идеалы, нормы и образцы поведения, языки, диалекты и говоры, национальные традиции и обычаи, исторические топонимы, фольклор, художественные промыслы и ремесла, произведения культуры и искусства, результаты и методы научных исследований культурной деятельности, имеющие историко-культурную значимость здания, сооружения, предметы и технологии, уникальные в историко-культурном отношении территории и объекты» [3].

Культурные ценности выделяют наиболее значимые артефакты и наполняют нашу жизнь смыслом. Важно подчеркнуть, что значительная часть культурных ценностей РФ и мира была создана в результате проектной деятельности в области науки, техники, искусства и т.д., а сама культура УП является составной частью общей культуры.

Правильное управление ППП начинается с оценки обстановки и выбора стратегии. С. Переслегин и соавторы отмечают: «Современная стратегическая наука и практика оперируют тремя типами противостояния: вооруженная борьба (война Ареса), торгово-экономическая борьба (война Афины), психоисторическая борьба (война Аполлона)» [12]. Если эти характеристики кажутся вам слишком жесткими, можно использовать эвфемизмы типа «конкуренция», «состыязание», «соперничество». Главное здесь не уровень противостояния, а его неизбыточность и то, что при прочих равных условиях Афина (торговля, тарифы, контракты и т.п.) побеждает Ареса (меч, щит, бой), а Аполлон (религия, философия, идеология, культура) — Афины.

Важно отметить, что рассмотренная триада сфер противоборства не иерархична, а перекрестно замкнута, как в детской игре «Камень, ножницы, бумага». Например, Арес при случае может уничтожить все достижения Аполлона.

Претендующий на успешность участник проектной деятельности должен быть сведущ во всех трех сферах противоборства. Это обязательно для проектов глобального уровня и желательно для региональных и корпоративных инициатив, т.к. определяет жизнестойкость ППП и их продуктов.

Специфическая культура управления развивается во всех трех стратегических сферах проектной деятельности, данная статья посвящена инструментарию сферы Аполлона.

«Самая лучшая война — разбить замыслы противника; на следующем месте — разбить его союзы; на следующем месте — разбить его войска. Самое худшее — осаждать крепости» [16]. Так и в управлении ППП: без порядка в головах (в пространстве религии, философии, идеологии, культуры) все остальные действия могут оказаться чрезмерно затратными или вовсе бесполезными.

2. КУЛЬТУРНЫЙ КОД УСПЕХА

При огромном разнообразии видов и физических каналов передачи сообщений (форма) на их

информационное наполнение (содержание) вольно или невольно влияют участники общения. Мастера коммуникаций (например, успешные политики и руководители) умеют выразиться словом и делом понятно, доходчиво и приятно для большей части целевой аудитории, при этом не принимая на себя нереалистичных обязательств. В то же время профаны по части коммуникаций (люди с низким уровнем общей и профессиональной культуры) могут навлечь на себя и на окружающих немалые неприятности. Здесь возникает тема выбора тех знаков, символов, кодов, которые мы используем для коммуникаций.

Код и кодирование, конечно, нужны для разработки документов, машин, механизмов, зданий, сооружений, программных продуктов. Правомочно ли относиться к человеку как к механизму или компьютеру? Да, если говорить о самоуправляемой системе, то технократическая терминология вполне применима: у человека даже импульсы по нервной системе передаются с помощью электрохимических процессов.

Эффективная система управления и самоуправления распределяет ресурсы сообразно сложности решаемых задач. Для задач не очень сложных, повторяемых, типовых по мере накопления опыта формируются стереотипные поведенческие реакции. Такие реакции основаны на следующей логике: распознать ситуацию (раскодировать ее, прочесть код) — ответить адекватным набором действий (закодировать реакцию). На этой основе можно решать задачи и в сложных, комплексных и уникальных ситуациях, так с помощью ограниченного набора букв алфавита пишутся тексты любой сложности.

Далее приведем несколько определений КК, иллюстрирующих сложность и многообразие этого явления.

«Культурный код (code): 1) ключ к пониманию данного типа культуры. КК позволяет понять преобразование значения в смысл; 2) совокупность знаков (символов), смыслов (и их комбинаций), которые заключены в любом предмете материальной и духовной деятельности человека» [4].

«Культурный код — это способ передачи информации культуры того или иного типа, ключ к пониманию данного типа культуры» [1].

«Код культуры — совокупность знаков (символов), смыслов (и их комбинаций), которые заключены в любом предмете материальной и духовной деятельности человека. Код — это совокупность знаков и система определенных правил, при помощи которых информация может быть представлена в виде набора этих знаков для передачи, обработки и хранения. Важнейшим культурным кодом является система имен. Характеристики кода культуры: самодостаточность для производства, трансляции и сохранения человеческой культуры; открытость к изменениям; универсальность» [10].

КК можно рассматривать как набор усвоенных членами социальной группы алгоритмов действий в различных типовых ситуациях, особенно в критических. Кризис смысляет все поверхностное и проявляет суть людей и явлений, но сильный кризис также вынуждает упрощать поведенческие реакции ради концентрации сил на решении главной задачи.

КК — это «культурное бессознательное», которое явно не всегда осознается, но проявляется в деятельности. Психические явления и процессы протекают в сознании и подсознании, их надо различать, но не противопоставляя друг другу.

В целом КК может быть полезен в управлении ППП как ключ к пониманию и настройке индивидуальности и взаимодействия представителей различных групп в мультикультурном мире.

Культурные коды опираются на национальный архетип, отвечая на два экзистенциальных вопроса.

«1. Как и зачем жить (нам, вместе, здесь, на этой территории)?

2. Как и зачем умирать?» [11]

В сфере ППП вопросы могут быть следующими.

1. Как и для чего мы делаем свой проект?

2. Какими ресурсами мы готовы пожертвовать ради успеха?

Согласно этой логике КК определяет базовые правила деятельности, выживания и развития

команды проекта, любой другой производственной и социальной группы в заданных условиях.

В более узком смысле КК проявляется в обильном кодировании документов, ресурсов, работ и пр. в таких фундаментальных проявлениях культуры УП, как календарно-сетевое планирование на основе теории графов и структура декомпозиции работ (см., например, работу С.А. Мишина [8]).

В соответствии с важностью КК вопросы его определения и применения регулируются нормативно-правовыми актами. Правовая система и культура — это составная часть нашей общей культуры. Конституция, Гражданский кодекс и т.д. фиксируют наиболее важные компоненты российского КК, поддающиеся нормативному регулированию. При этом немалая часть российского КК остается вне свода законов и регулируется частично профессиональными стандартами и кодексами, а частично неписаными правилами принятой этической системы.

Например, если роль образовательного канона по факту выполняют модели компетенций известных международных стандартов, то надо понимать, что интересы граждан России они выражают опосредованно, т.к. написаны в соответствии с логикой глобализации. Такие модели в первую очередь выражают интересы профессиональных сообществ и иных сетевых структур или их спонсоров. Это может быть явной или скрытой причиной непонимания и отторжения в процессе внедрения таких моделей компетенций: их культурные коды не той системы.

Таким образом, можно определить российский культурный код как ключ к пониманию российской культуры управления проектами; уникальные культурные особенности проектной деятельности, доставшиеся народам России от предков; закодированную в знаковой форме информацию, позволяющую идентифицировать российскую культуру управления проектами.

Культурный код помогает понимать поведенческие реакции членов российских проектных команд и повышать качество УП.

Мир кодов многоуровневый. Наиболее известен набор базовых кодов, заданный нам природой:

камень твердый, песок сыпучий, вода жидкая, огонь горячий. Есть коды производственно-технологические, психологические, социальные.

По мере развития технологий производства и управления, роста сложности общественного устройства мир кодов становится сложнее и разнообразнее. Сегодня мы имеем дело со светофорами, номерами телефонов, адресами веб-сайтов, логотипами, брендами, QR-кодами и пр.

Правильное использование кодов помогает экономить ресурсы, неправильное может загубить не только ресурсы, но и самого пользователя. Например, множество людей пострадало, не выполнив предписания дорожных знаков.

Таким образом, коды — это важные базовые элементы тех частей системы управления, которые отвечают за распознавание обстановки (когнитивные функции) и формирование реакций. Это смысловые кирпичики в фундаменте распознавания и реагирования.

Практическая польза для управления ППП состоит в том, что КК — это основа для самоопределения и целеполагания, мотивации и качества человеческих ресурсов, успеха или провала проекта.

КК помогает отделить своих от чужих и выстроить взаимодействие в семье, социальной или рабочей группе, в команде проекта наиболее эффективным образом. При этом люди и социум весьма многомерны, поэтому разделение на своих и чужих обусловлено контекстом.

К наиболее значимым для управления проектом характеристикам системы кодов относятся:

- группа кода (характеризует природные явления, психологические, социальные, технологические, экономические, политические и др.);
- канал и форма восприятия (физический — один или несколько органов чувств, абстрактный — образы, идеи и пр.);
- уровень сложности кода (элементарный, средней сложности, сложный, суперсложный);
- уровень универсальности (локальный, средне распространенный, массовый);
- возраст (в диапазоне от древнего до появившегося недавно);

- устойчивость (в диапазоне от стабильного до динамично изменяющегося);

- происхождение (от природного до искусственного с различными их сочетаниями);

- связь формы и содержания (от гармонии до дисгармонии);

- релевантность (соответствие ситуации);

- генезис (изначально свой, или давно усвоенный, или же новоприобретенный, внедренный из других систем).

В последние годы в России все сильнее проявляется интерес к национальному самосознанию на всех уровнях: от рядовых граждан до властных структур. Это следствие масштабных процессов, связанных с кризисом глобализации и усилением тенденции к переходу в мир панрегионов.

Российский КК — это отнюдь не символ высшей степени уникальности, но символ того, что за многие века или недавние десятилетия пережито, усвоено, стало привычным и родным. В этом, конечно, есть уникальные компоненты, свойственные только России, но есть и компоненты разной степени универсальности, равно близкие как России, так и другим странам. Например, следующие правила Конфуция в той или иной форме близки многим развитым культурам: «Будучи вне дома, держите себя так, словно вы принимаете почетных гостей. Пользуясь услугами людей, ведите себя так, словно совершаете торжественный обряд. Не делайте другим того, чего себе не пожелаете. Тогда ни в государстве, ни в семье не будет недовольства».

Если взять более близкие времена, то, наверное, многим будет понятна и близка рекомендация для планировщиков из законов Мерфи: «На выполнение первых девяноста процентов проекта требуется девяносто процентов времени, для выполнения последних десяти процентов потребуются оставшиеся девяносто процентов времени» [13].

«Культурный код, как и положено динамической дискретной системе, вариативен. Он меняется от поколения к поколению, от сообщества к сообществу, от человека к человеку. Можно даже

сказать, что большинство людей, принадлежащих данному этносу, ведут себя отнюдь не в соответствии с его культурным кодом. В этом смысле КК напоминает «законы чести» или «правила рыцарства»: очень многие нарушают их, но эти законы или правила существуют, и с ними приходится считаться всем без исключения, поскольку именно они определяют, что хорошо и что плохо, что достойно и что недостойно» [11].

Получается, что КК — не только увековеченная в скрижалях мудрость, но и динамичная структура, дающая уникальное отображение (а не точную до деталей копию) при каждом своем воспроизведении в процессе деятельности. Значит, устойчивость КК не статическая, а динамическая, а вариативность КК работает как основа его устойчивости во времени и пространстве, защищает его от разрушительных внешних воздействий. Это особо значимо для управления ППП, которым динамичность и уникальность присущи по определению.

«Культурные коды не вечны. Они жестко конкурируют между собой, участвуя в процессе социального отбора. Они могут быть уничтожены вместе со своими носителями (Ассирия, Карфаген, Майя). Могут быть вытеснены, трансформированы, заменены — тогда нация остается, а ее уникальный культурный код прекращает свое существование. Как правило, он заменяется на КК более успешной социальной группы» [11]. Предпосылки для аналогичного сценария создаются в России в регионах массовой трудовой иммиграции из стран СНГ. Лидером в использовании приезжих работников стали ЖКХ, строительная и транспортная отрасли. Это пример близорукой стратегии отраслевых проектов, когда в погоне за сиюминутной выгодой бизнес создает обществу угрозы гораздо более значимых потерь в ближайшем будущем.

Сегодня в условиях глобализации давление на национальные КК нарастает. Между тем сужение спектра КК столь же опасно, как и сокращение биологического разнообразия. Есть надежда, что в рамках реализации сценария панрегионов,

идущего сегодня на смену глобализации, мировой спектр КК стабилизируется. Такой сценарий интересен каждой самостоятельной культуре, но повлиять на его реализацию решающим образом могут только глобальные проекты.

3. РОССИЙСКИЙ И РУССКИЙ КУЛЬТУРНЫЙ КОД

Сложносоставной характер российского КК можно уподобить происхождению и строению горных пород, подробно рассмотренному в «Российской геологической энциклопедии» [15].

Есть породы магматического происхождения, они появились в результате изливания магмы из глубин Земли на поверхность или внутри земной коры. В КК это может быть ядро, компоненты наиболее глубинного происхождения, отображающие связь с первоосновными глубинами человеческой культуры.

Осадочные горные породы образуются уже на поверхности и вблизи нее в результате наложения морских и континентальных осадков. В КК это элементы усвоенные, привнесенные, импортированные из окружающего мира. Они могут органично дополнять глубинную суть КК, а могут ее перекрывать до неузнаваемости чужеродными наносами.

Метаморфические горные породы образуются в толще земной коры в результате изменения пород двух предыдущих типов. В КК это означает внутреннее изменение, эволюцию глубинных основ и последующих осадков под действием местных условий. Если элементы двух предыдущих типов команда проекта получает как исходные условия, то метаморфические можно задавать сообразно масштабу проекта. Малый проект может локально воздействовать только на свою команду, а большие и мегапроекты способны трансформировать КК отрасли, страны, мира.

В геологии метаморфизм пород осуществляется под воздействием высоких температур и давления. В контексте формирования КК аналогами на уровне обществ в целом могут быть войны,

революции, демографическое давление (или, наоборот, убыль населения), избыточная миграция. На уровне управления ППП это, соответственно, инструменты формирования и развития команды, система коммуникаций проекта и т.д.

Распределение и взаимное расположение «горных пород», или инфраструктуры КК, зависят от места в пространстве и описываются соответствующей культурной картой. Она подобна карте геологической в том, что есть компоненты КК, сильно связанные с местом происхождения, жестко привязанные к нему. Перенести их на другую почву трудно или невозможно. Например, кочевой уклад жизни и связанный с ним КК требуют соответствующих пространств и свободы перемещения по ним, рыболовство и связанный с ним КК требуют морей, озер и рек.

В отличие от геологической карты, на карте культурной гораздо больше мобильных элементов благодаря возможностям всех видов транспорта и связи. Это позволяет формировать местную культурную обстановку в корпорации или проекте путем усиления концентрации носителей нужных для проекта качеств и снижения концентрации носителей качеств вредных.

В рамках конкретных задач управления ППП команда работает с уникальным сочетанием глубоких, осадочных и метаморфических компонентов КК. Эти компоненты могут быть четко разделены или же перемешаны в виде крупных «обломков» или мелких частиц. В глубине КК могут залегать ценнейшие рудные тела, а могут быть карстовые пустоты, плывуны и другие опасности.

При формировании КК проекта можно опираться на один системообразующий компонент (ведущая культура), на несколько компонентов (симбиоз основных культур) или вообще не выделять такие несущие элементы, запуская процесс кристаллизации чего-то нового в «расплаве» культурных компонентов, собранных в проекте (на этом принципе была основана модель этнического развития «плавильный котел» в США).

Таким образом, задача работы с КК может варьироваться от простой до очень сложной. Продолжая

аналогию с горными породами, можно сказать, что такая задача будет простой, когда проект можно выполнить, опираясь на слабые осадочные грунты, например песок, а сложной — когда для его успеха требуется опора на глубинные наиболее прочные слои, а также необходимо их трансформировать и прикрыть новыми культурными отложениями.

Весь российский КК как отражение многомерного мира российской культуры в рамках статьи рассмотреть невозможно, поэтому опишем для примера один из его компонентов — русский культурный код.

Русский культурный код геополитически и исторически детерминирован. Он сформирован в условиях длительного враждебного окружения, хронической нехватки ресурсов и невысокого прибавочного продукта. Внутренняя конкуренция в таких условиях истощала дефицитные ресурсы и снижала возможности выживаемости системы.

Развитие русского этноса и государства долгое время не сдерживали естественные границы. Благодаря широте контактов с другими народами для русского языка характерны заимствования и глубокое усвоение иностранных слов, но при этом он сохраняет древние корни, богатство, выразительность. С. Переслегин отмечает: «Что является отличительным признаком, так это ширина семантического спектра... Это делает язык (и говорящую на нем нацию) очень креативным — язык позволяет соединять несоединимое, но и во всех смыслах этого слова крайне «недисциплинированным»... Утверждают, что английский язык позволяет передать команду без явных искажений через шесть структурных уровней (управления. — Прим. авт.), а русский — только через три. Кроме того, в современном русском языке отсутствует различие «перфектных» и «континуиальных» глагольных конструкций. Это приводит к «незавершенности» мышления, а вместе с ним — к незавершенности истории, государственного строительства, проектной деятельности. Даже просто — к «долгострою» и «недострою». К превалированию «процесса» над результатом» [11].

Краткий обзор основ русского национального архетипа и соответствующего КК приведен на рис. 1.

«Короткое лето при длинной и холодной зиме привело к поляризации труда... В этих условиях возникает общество, способное на короткое сверхусилие. Данная особенность, сформировавшаяся в сугубо крестьянской стране, распространилась впоследствии на военное дело и на все индустриальные формы деятельности. До сегодняшнего дня россияне очень естественно чувствуют себя в проектных ритмах, где четко определен Deadline, к моменту которого работа должна быть обязательно закончена» [11]. Эта способность к короткому сверхусилию вошла в основу русского КК. Достойны упоминания и такие его компоненты, как максимализм, героический тип культуры, сверхценность организации и государства, национальный

универсализм, логика умолчаний, развитая интуиция и т.д.

Русский КК — «это стремление «играть по предельным ставкам»: в жизни, в работе, в мышлении. Предполагает не только жертвенность (жизнь — самая предельная личная ставка из всех возможных), но и превалирование нематериальных ценностей над потреблением» [11].

Максимализм и выносливость наших предков, необъятность окружающих просторов сформировали КК народа-первопроходца. «Однако... те же особенности КК, которые позволили России исследовать территории, затруднили освоение этих территорий. Запад за пятьдесят лет проходит такт развития «пионеры — фронтирьеры — обыватели», Россия застревает на пионерской стадии на многие десятилетия и, может быть, вовсе из нее не выходит» [11].

Рис. 1. Основы русского национального архетипа и КК



Источник: [11].

Исторически в России превалировало жестко централизованное государство, в котором личные политические свободы часто отсутствовали и не воспринимались как ценность, т.к. важнее было выживание страны и народа в критических условиях. В контексте проектной деятельности это может иногда предопределять тяготение к централизованным системам управления и предиктивным жизненным циклам проектов даже в условиях применения гибкого подхода в стиле agile. В то же время в российском КК можно найти ядра кристаллизации демократических и сетевых структур, а также гибких подходов (традиции русских дружин и казачьих войск, новгородское вече, боярские и дворянские собрания, земство, купеческие гильдии, великие стройки, походы и т.п.).

«Русский культурный код не воспринимает свободу как политические права, законы, выборную демократию и т.д. Для него свобода — это воля...» [11] В наше время свободного от государственного контроля пространства на суше не осталось, но Россия по-прежнему богата малонаселенными территориями с обильными природными ресурсами, ожидающими освоения. Только сегодня для этого приходится преодолевать не столько дикость новых земель, сколько экономическое запустение регионов, тренды депопуляции территорий и гиперурбанизации страны.

Помимо освоения территорий в настоящее время открылись новые пространства для деятельности: эфир, космос, инфосфера. Они по своим свойствам больше напоминают море, чем сушу, им присущ всеобщий охват, свобода перемещения, преодоление границ государственного контроля, возможность прямого доступа к объектам воздействия.

Осваивать такие пространства сегодня лучше получается у цивилизации моря, к которой традиционно относят англосаксонскую. Это подтверждается тотальным доминированием ее контента в СМИ и Интернете, нынешним лидерством в космосе.

Россию традиционная геополитика относит к цивилизации суши со всеми особенностями ее проектов, но в реальности ситуация не так проста.

Во-первых, в России имеет место смесь различных культурных основ и приходится иметь дело не с чистыми проявлениями двух полюсов силы (суша и море), а с доминированием того или иного компонента в системе управления и КК страны.

Во-вторых, современные авторы выделяют также сетевые державы (например, Коминтерн, Фининтерн, Ватикан и др.). А.Ю. Школьников отмечает: «В основе сетевой державы лежит идеологическое, религиозное и/или морально-нравственное единство» [17]. Как видно из этого определения, сетевая держава весьма сведуща в стратегии Аполлона и успешность ее ППП основана именно на доминировании данного способа решения управленческих задач.

Это важно для понимания российского КК. «Настоящие» державы суши (а таких немало в Европе) устранили все зародыши национального и религиозного разнообразия на подконтрольных территориях. Россия же, будучи долгое время державой суши по географическому положению, в своих отношениях с присоединенными и покоренными территориями придерживалась сетевого, имперского подхода. Это означало невмешательство в религиозную и культурную самобытность региона, интеграцию местной элиты в элиту российской державы. Благодаря такому подходу российский КК отмечен разнообразием, гибкостью, восприимчивостью к другим культурам.

В условиях гибрида сухопутной (жестко централизованной) и сетевой державы формировались специфический стиль управления и соответствующие качества управленцев: «На Руси и в России легитимность власти оценивается не по династическому признаку, не по позиции элиты и, тем более, не по результатам всенародного волеизъявления. Для российской власти важна только успешность, и прежде всего, военная успешность. Иными словами, народ полностью передает себя в руки власти, но в ответ власть обязана любой ценой и невзирая ни на какие объективные обстоятельства обеспечить внятный осязаемый успех — победу в войне, присоединение территорий, на крайний случай — реализацию какого-то

уникального и масштабного проекта, вызывающего всеобщее восхищение и зависть... Это делает русский национальный характер одновременно и предельно несвободным, и предельно свободным... Если Людовик XIV мог с некоторым основанием сказать: «Государство — это я», то русский народ всей своей историей говорит: «Государство — это мы» [11].

Неотъемлемой особенностью истории русского общества является крестьянская община, общинное самоуправление. Они были разрушены, но остались в нашем КК: «В советское время община приняла форму домена. Домен — это совокупность людей, идущих по жизни вместе. От клана его отличает отсутствие родственных связей и вообще единого связующего механизма... Домен построен на доверии... Эта структура, как правило, имеет лидера, но, во-первых, он совершенно неформален (и часто даже сам не знает, что является лидером и руководит доменом), во-вторых, лидеров в домене может быть несколько — и даже все, входящие в данный домен, в-третьих, «по умолчанию», любой может принять решение, обязательное для всего домена. То есть он, конечно, принимает решение для себя, но, если это решение отвечает национальному культурному коду и принятой в домене этике, остальные последуют за ним» [11]. В проектной деятельности подобная структура имеет вид рабочих групп и команд проектов, программ.

Кроме того, развитие технологий повышает связность пространства и спрос на многодоменный бой (Multidomain Battle, MDB), т.е. одновременное ведение войны в различных доменах — на суше, на море, в воздухе, в космосе, в киберпространстве. Это требует соответствующих многодоменных организационных структур и систем управления.

Ранее уже был отмечен синтетический, универсальный характер российского КК, который активно усваивает все хорошее из общения

с другими странами, народами, культурами. Это в полной мере свойственно и русскому КК.

На рис. 2 показана общая схема русского культурного кода.

Интересный вопрос: кто сегодня может считаться в большей степени русским, когда русские стали одним из самых рассеянных по миру народов? На него есть два полярных варианта ответа.

1. Диаспоры вне РФ, которым еще удается консервативно сохранить (законсервировать) национальные культурные особенности (какими они были на момент эмиграции) на территории других стран, в окружении другой культуры.

2. Русские в составе населения РФ¹, которое быстро и динамично эволюционирует на своей территории в условиях разнообразного взаимодействия с многочисленными культурами (российскими и зарубежными), представленными в стране.

Развитие КК — это естественно. Так же естественно память диаспор о той родине, которую они когда-то покинули. КК тех, кто остался в России, конечно, изменился в ответ на события в экономической, социальной и других сферах, поэтому закономерно наличие где-то далеко островков русского быта, более похожих на свидетельства древних летописей или произведения великих русских писателей, чем реалии нынешних российских городов и сел. Тем не менее эти островки далеко, и гражданство у их обитателей не российское. На территории РФ надо работать с российскими командами проектов, с реально существующими человеческими ресурсами, сохраняя и развивая хорошее и очищая от плохого ради успеха российских ППП.

4. СВЕРХЦЕННОСТИ КУЛЬТУРНОГО КОДА

Каждый сохранившийся культурный код, очевидно, имеет устойчивые привлекательные особенности, которые определяют его прагматичность

¹ В Конституции РФ говорится: «Мы, многонациональный народ Российской Федерации» [5], однако с 1992 г. отметка о национальности в российском паспорте отсутствует. — *Здесь и далее прим. авт.*

и успешность для тех условий и стратегий, в которых он применяется. В отличие от сиюминутных ценностей КК, его «вечные», или сверхценности выделяют КК в кругу ему подобных и могут оказать решающее значение на успех управления ППП.

С. Переслегин, говоря о носителях англосаксонского кода, отмечает универсальность данного КК: «Они не просто полагают свой код единственно возможным для цивилизованных сообществ, они сумели убедить в этом многие другие нации. Соответственно, их ценности стали «общечеловеческими», что позволило сначала Великобритании,

а затем США построить глобальный мир и извлечь для себя выгоду из процесса глобализации, между прочим, уничтожив в ходе этого процесса почти все конкурирующие культурные коды. Англосаксонский код дает власть над миром» [11].

В современных условиях Китай, демонстрирующий рост экономики и военной мощи, страны третьего мира с их демографическим потенциалом бросают вызов этой традиции, но преодолеть ее пока не сумели.

«Иудейский культурный код позволяет работать с очень длинными временами и сложнейшими

Рис. 2. Общая схема русского культурного кода

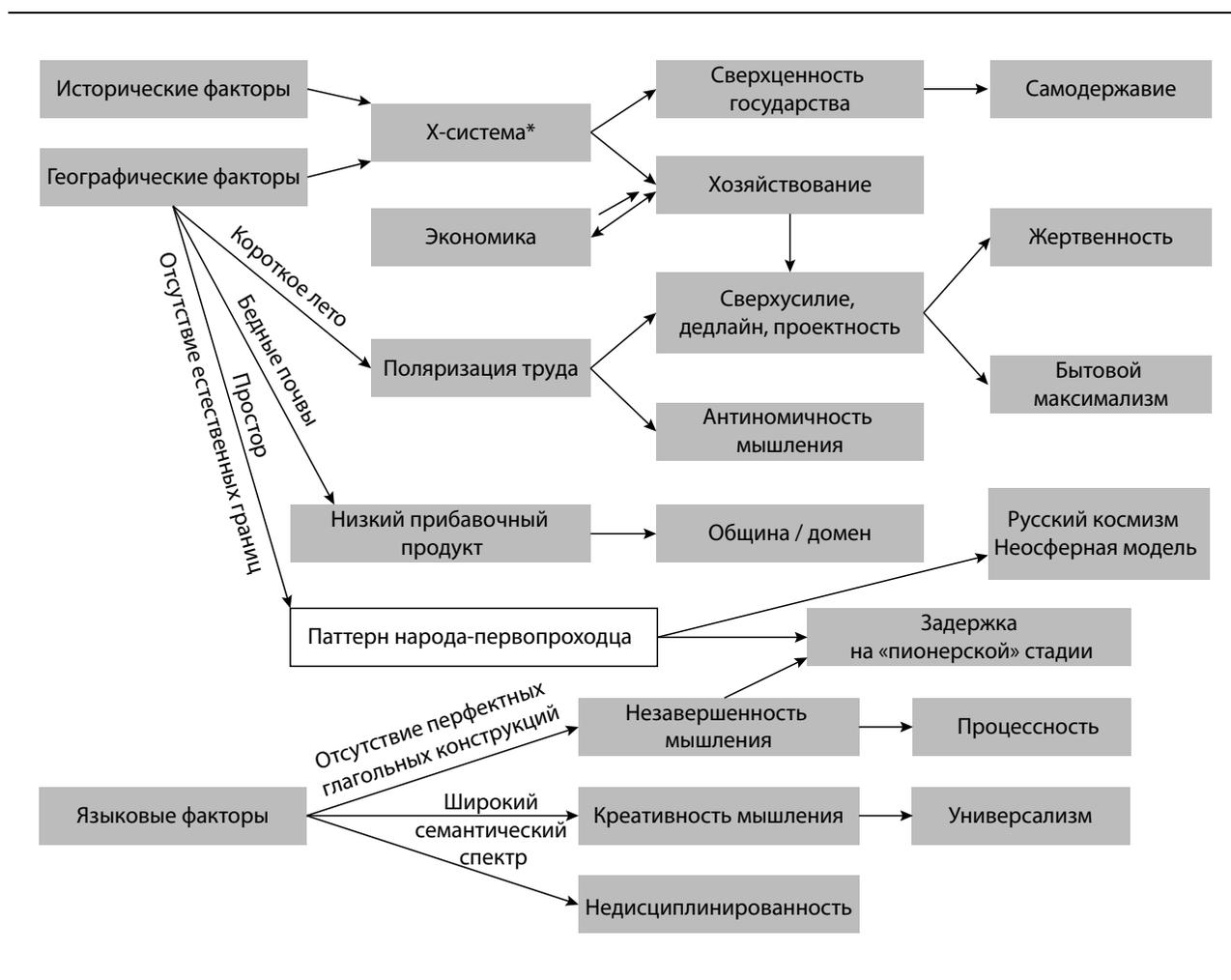
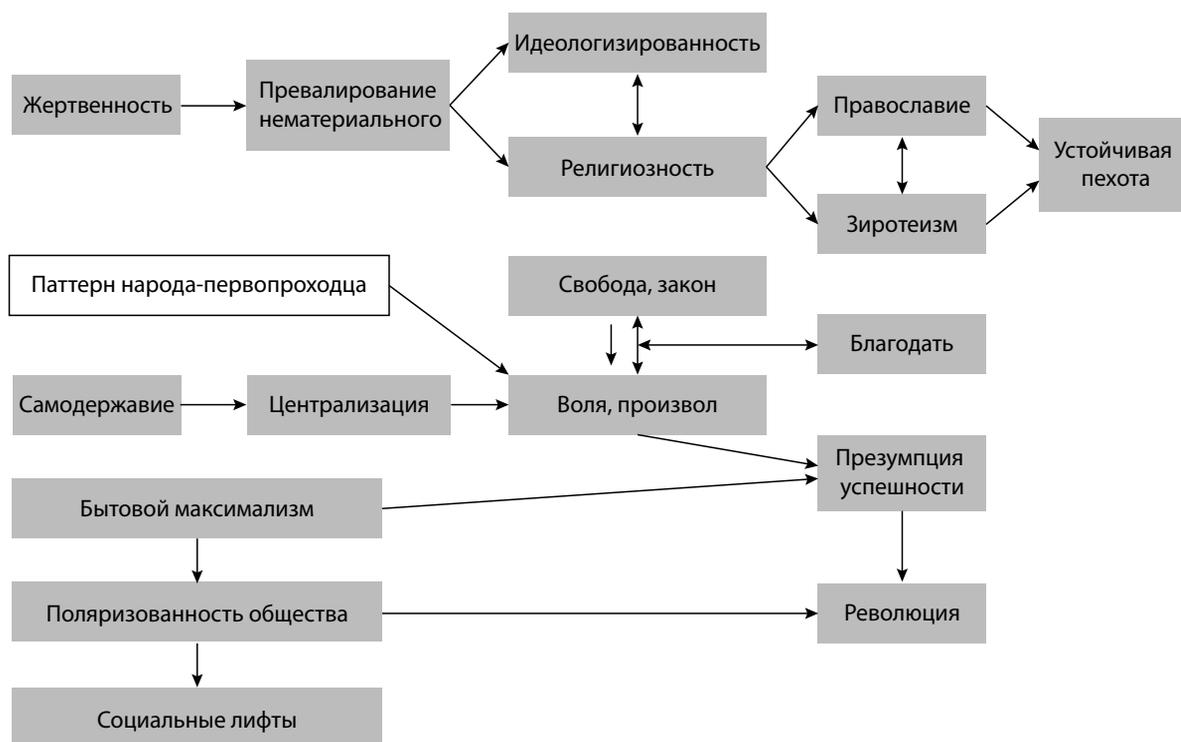


Рис. 2. Общая схема русского культурного кода (продолжение)



*X-система — это общество восточного типа, формируется, как правило, «в условиях серьезной внешней угрозы и объективно способствует усилению центральной власти; ее сутью является «объединение слабых вокруг сильного» [6].
 Источник: [11].

знаковыми системами. Он обеспечивает выживание рассеянной по всему земному шару нации, включая сохранение языка и культуры. Позволяет преодолевать любые катастрофы — национальные, цивилизационные, фазовые. Стимулирует к созданию сложнейших научных, теологических и философских концепций. Наконец, дает возможность проникнуть в элитарные слои других народов, заняв там управляющие позиции. Иудейский код дает власть над временем» [11].

Здесь проблема в том, что время становится все более критичным ресурсом в нашу динамичную эпоху, идущую к глобальному фазовому кризису, его все больше не хватает.

«Что же касается России, то сверхспособностью ее является паттерн народа-первопроходца. Отсюда — тяготение России к созданию империй. Причем речь идет о хозяйственных империях, которые, с одной стороны, представляют собой форму коммуникации несводимых друг с другом культур (по Аристотелю), а с другой — объединение человеческих усилий с целью превращения Окраины, Пустоши в цивилизованную Ойкумену. Россия — это включение в мировую экономику и историю гигантских территорий Северо-Восточной Евразии. Огромные размеры территории и слабая транспортная связность превращают Россию в своеобразный «архипелаг», разбросанный по тундре и просторам

Великой Степи. Этот архипелаг достиг географических пределов своего развития. Для экспансии, для ухода за горизонт остались Антарктида и Космос. Отсюда и русский космизм, и ноосферная модель. Русский код дает власть над пространством, в том числе — космическим» [11].

К сожалению, одного только мощного КК для освоения пространства, тем более космического, недостаточно. Нужны еще воля к постановке масштабных задач, соответствующие ресурсы и технологии. После катастрофических территориальных потерь XX в. и сворачивания космической программы этот компонент российского КК рискует стать рудиментом. Наиболее заметными проявлениями сохранения власти над пространством стали расширение хозяйственной деятельности на землях и шельфе Арктики, строительство магистральных газопроводов на западных и восточных границах, возрождение российского судо- и авиастроения.

«КК Китая — это, скорее всего, власть над формами организованности, деятельности, производства. Для Японии — эстетика. Для Индии — управление форматами мышления» [11].

Рассмотренные сверхценности КК разных цивилизаций и народов образуют палитру возможностей, которую команды проектов могут использовать напрямую, привлекая человеческие ресурсы с соответствующими качествами, или опосредованно путем бенчмаркинга и внедрения передового опыта в своих ППП.

5. КОМУ И ДЛЯ ЧЕГО НУЖЕН КУЛЬТУРНЫЙ КОД

Понятно, что российский КК важен для общества, этноса и страны как стержень культурной инфраструктуры, но насколько он нужен для ППП?

Как элемент внешнего контекста российский КК зародился, существует и будет существовать вне зависимости от судьбы многих проектов (кроме тесно связанных по содержанию именно с российским КК). В этом отношении российский КК — это

внешний ресурс, и команды, которые умеют его использовать, становятся сильнее.

Сам по себе российский КК как культурная и этическая система есть набор норм, которые показали свою эффективность в прошлом, позитивно воспринимаются в настоящем, но для реального действия им нужны носители культуры и культурного кода. Это люди, члены команды ППП, осознавшие, что российский КК — это важно.

Российский КК обширен и разнообразен. В нем есть универсальные компоненты (русский язык, общая территория, история, законы, религии, технологии и пр.), а также есть уникальные, проектные компоненты.

Проектные компоненты российского КК отличаются наибольшей вариативностью. Их надо подстраивать под цели, стратегию, содержание и другие аспекты проекта. В соответствии с этой логикой команда проекта должна быть не простым потребителем сложившихся форм российского КК, а активным участником их адаптации к новым задачам и условиям, а если потребуется — и творцом новых форм.

Приведем примеры новых форм проектных компонентов РКК:

- виртуальные команды;
- сетевые структуры;
- гибкие и смешанные подходы к управлению;
- скрытое управление (внешний, кажущийся беспорядок маскирует решение стратегически важных задач);
- адаптивные стратегии.

Адаптивные стратегии — это рациональный вариант для слабой стороны. Россия, ее отрасли, корпорации и проекты уступают в силе некоторым стратегическим игрокам и вынуждены «играть за черные фигуры». Право первого хода реализуют сильные, они выигрывают в темпе, но тем самым раскрывают свои замыслы и дают черным возможность сузить пространство сценариев планирования и попытаться перехватить инициативу.

Эффективная система коммуникаций ППП должна быть контекстно ориентированной. Системный анализ мира проектов показывает три

уровня проектов и соответствующие им группы кодов:

- 1) глобальный проект: морально-нравственная система ценностей;
- 2) панрегион / суперэтнос: религиозная система;
- 3) этническая система: уникальная национальная система [17].

Кроме того, можно выделить:

- отраслевую систему²: синтез вышестоящих уровней и отраслевая специфика;
- корпоративную систему: синтез вышестоящих уровней и корпоративная культура.

По течению плыть легче, чем против, поэтому нижние уровни часто подстраиваются под верхние, особенно если им не хватает собственной силы. В противном случае возможно и воздействие снизу вверх. Примеры проекции снизу:

- отраслевой, в сущности, уровень IT-проектов в случае так называемых цифровых гигантов в 2020 г. не просто значимо, но открыто повлиял на исход президентских выборов в США;
- современный уровень зрелости IT породил задачу построения цифровой экономики на национальном и глобальном уровнях;
- вопросы загрязнения окружающей среды стали мировыми проблемами глобального потепления и ухудшения климата, при этом некоторые лидеры и организации придают этому такое значение, что оппоненты говорят об экосатанизме.

Рассмотренные выше коды — это форма, которую следует выбирать соразмерно уровню проекта. На практике все эти уровни обычно являются взаимосвязанными и взаимопроникающими. Выбор доминирующего уровня определяет конкретная коммуникационная ситуация проекта. Он зависит от цели коммуникации и связанного с ней содержания, смысла. В развитой культуре общения кодов и смыслов может и должно быть много. Например, важнейший срез КК содержит психоисторические смыслы, или традиции широкого и недостаточно специализированного характера.

Это «совокупность взглядов, оценок, норм и установок, определяющих отношение отдельного человека / этнической системы к миру и выступающих как ориентир и результат поведения, а также дающих человеку и этнической системе смысл прошлого, настоящего существования и будущего... Идеология, религия, философские системы — суть психоисторические смыслы... Чем больше разнообразности в этих элементах, тем меньше устойчивости системы в целом... Верно и обратное — если противоречий минимум и/или они диалектические, то этническая система не тратит энергию на избыточную внутреннюю борьбу, а использует ее для качественного развития и/или внешней экспансии» [17].

Для управления ППП также важно умение сочетать необходимое внутреннее разнообразие с достаточной стабильностью, строить синтетический КК проекта. На практике это может означать поддержание определенного разнообразия в проектах портфеля или программы (диверсификация) и рациональное ограничение разнообразия, унификацию в проекте.

Масштаб КК должен соответствовать уровню проекта. «Разделение геополитических проектов на национальные, региональные и глобальные определяется наличием исторически сложившейся общности и образа будущего у системы психоисторических смыслов данного проекта. Если образ будущего есть только для своей этнической системы, то имеем дело с национальным проектом, для большого региона / панрегиона — региональный проект, если для всего человечества — глобальный проект. Абсолютное большинство этнических систем живет в рамках национальных проектов или без проектности в принципе... Лишь несколько этнических систем имеют психоисторические смыслы региональных и национальных уровней. Если у этнической системы нет смыслов высокого уровня, то ее удел — постепенное принятие чужих смыслов...» [17]

² Именно систему, а не просто отрасль, поскольку сегодня многие отрасли национальной экономики работают в широкой кооперации со своими зарубежными контрагентами. Аналогично для корпоративной системы.

Для того чтобы в ходе проектной деятельности российские психоисторические смыслы безошибочно транслировались и воспринимались, их надо распознавать, поддерживать, актуализировать и облекать в привлекательную для современных условий, узнаваемую и запоминаемую форму российского КК.

России с ее масштабами и проектами не удастся действовать как региональная держава: даже играя вторые роли, придется реализовать свою версию глобального проекта. Тем не менее с облечением смыслов в коды на глобальном, региональном и национальном уровнях у нас все очень непросто. Для большинства отраслевых и корпоративных проектов это неподконтрольные внешние условия, неоднозначные и непрозрачные.

6. КУЛЬТУРНЫЙ КОД ДЛЯ ПАССИОНАРИЕВ

Одна из важнейших функций КК — это дифференциация, разделение на своих и чужих. Проект — дело ответственное и напряженное, и граница «свой — чужой» определяется всей совокупностью требований к проекту и условий его выполнения, одним из зримых ее проявлений является КК.

Какой уровень энергии должен воплощать КК проекта? Этот вопрос важен потому, что в проекте должно быть много пассионариев, людей, желающих и способных наполнить проект энергией действия. Откуда они получают свою энергию? «Можно выделить три типа энергии необходимой для реализации — энергию материального, информационного и социального миров. Энергия каждого из миров присваивается пассионариями с избытком и преобразуется в аналогичную энергию, но уже своей системы» [11].

В массовом сознании за пассионариев иногда принимают любых неуравновешенных, плохо воспитанных субъектов с избытком энергии, порожденной вредными привычками. Это ошибочное понимание.

«Пассионарии — это творцы, энергетические установки этнической системы. Концентрация

и количество пассионариев в современном мире крайне низки. Политика «нулевой пассионарности» навязывалась не только Европе, но и всему миру. Праволиберальное воспитание мастерски ставило внутриличностные барьеры для талантливых и гениальных, низводя их до уровня обычных карьеристов. Тех же, кому получалось сохранить внутреннюю свободу, волю и самопожертвование, всячески ограничивало общество. В итоге потенциальные пассионарии растрачивали все силы и потенциал на борьбу за право творить, делая в разы меньше возможного... Для преодоления кризиса всем геополитическим проектам очень нужны пассионарии, ведь инерционные сценарии негативны практически для всех... Сложность управления хаотическими системами выше уровня понимания существующих управленцев, а пассионарии — квинтэссенция хаоса социальных систем» [17].

Нехватка таких людей может стать проблемой для проектов любого уровня. Нанимать ли их в качестве рядовых исполнителей — решать РП, т.к. работать с ними непросто.

Сам РП и его группа управления наряду с наиболее сильными стейкхолдерами и ключевыми специалистами образуют элиту проекта. В ней особенно важно иметь достаточную долю пассионариев, а раздел «пассионарность» жизненно важен для КК созидательного проекта.

Однако отношение пассионария к культурному коду, как и к любому другому предустановленному порядку, чревато конфликтом. Для пассионария идея и цель важнее порядка, ему по душе ради идеала работать на пределе и за пределами возможного, он может нарушить запреты, если почувствует, что цель оправдывает средства. К этому надо относиться с пониманием, принимать возможность повышенной вариативности КК и условности его границ для пассионариев.

Среди наиболее значимых для пассионариев элементов КК:

- сверхцель, идея, идеал;
- внутренняя свобода, развитая рефлексия;
- воля, любопытство, оптимизм;

■ самопожертвование, смелость, преодоление страха смерти / забвения / материальных потерь [17].

Современная недоступность социальных лифтов во многих странах Евразийского континента повышает спрос на интересные проекты: пассионариям необходимо куда-то приложить свои силы. Надо только понимать, что в условиях социального застоя они будут работать ради своих личных интересов.

7. ПРИМЕРЫ

Рассмотрим несколько примеров использования знания о культурных кодах в проектной деятельности.

■ Стандарты, своды знаний, учебники содержат нормативную основу и наиболее важные и массовые сведения о культуре управления ППП. Это документированная основа КК управления проектами.

■ Устав проекта определяет и авторизует проект, фиксирует основные предварительные данные для планирования, в том числе по команде и коммуникациям.

■ Устав команды определяет организационные и этические правила, принимаемые командой в рамках проекта.

■ Морально-этический кодекс компании определяет организационные и этические правила, принимаемые материнской компанией. Он может использоваться в проекте без изменений или дополняться согласованными поправками.

■ План проекта содержит все частные планы, в том числе по управлению ресурсами, командой, коммуникациями, стейкхолдерами. В каждый из них можно включить элементы, связанные с КК.

■ План по содержанию включает все, что надо сделать в проекте, и ничего лишнего. Если нужно отобразить мероприятия, связанные с культурой управления, кодами, ценностями и смыслами, то начинать необходимо с них.

■ План-график показывает время и последовательность выполнения элементов, связанных с КК, в составе всех других работ проекта.

■ Бюджет показывает объем затрат по элементам, связанным с КК, в составе всех других работ проекта.

■ Отчеты по проекту отображают все значимые компоненты планирования и результатов выполнения, в том числе по элементам, связанным с КК, в составе всех других работ проекта.

■ Запросы на изменения. Изменения могут затронуть все, в том числе элементы, связанные с КК.

8. ЦИФРОВЫЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ КОДОВ

Цифровые аспекты системы кодов требуют особого рассмотрения. Перевод многих сторон деятельности в виртуальный формат влияет на систему кодов по следующим направлениям:

■ расширение возможностей для воспроизведения, имитации, фальсификации всего и вся, включая КК;

■ развитие каналов массового применения кодов;

■ рост эффективности воздействия КК;

■ трансформация старых и появление новых кодов.

Культурологи говорят, что исторически «можно выделить три глобальных культурных типа:

1) дописьменный, иногда именуемый традиционным;

2) письменный, или книжный;

3) экранный (находящийся в стадии формирования).

Выделение каждого из названных культурных типов имеет общий критерий, именуемый культурным кодом. Каждый глобальный культурный тип выработал свой культурный код, опираясь на основной культурный код, — язык, слово, речь, общий для людей способ передачи информации» [1].

Традиционные культуры задают образцы поведения через мифы, сказки, предания, ритуалы, обряды. Например, сказка про репку учит командной

работе, приключения Ивана-царевича — работе со стейкхолдерами, история Колобка — предприимчивости и деловой хитрости. Жанр не исчез и по сей день: так называемый сторителлинг — те же сказки в новой «упаковке».

«На определенном этапе развития культуры под воздействием социальных преобразований мифологический культурный код с его тождеством предметности, знаковости и идеальности разрушался. Происходил разрыв замкнутых друг на друга параметров в самостоятельно функционирующие и разведенные по разным социальным группам параметров» [1].

Развитие общества породило новый способ самоорганизации культуры и ее новый код, основанный на письменности. Образцы поведения стали задавать священные книги, потом книги научные, художественные, газеты, журналы.

«Тем самым в культурный код включается история, хотя и не преодолевшая полностью своей мифологической основы. В письменном тексте место магии действия (ритуала) занимает магия слов» [1].

Технологии XX и XXI вв. породили новый качественный скачок в самоорганизации и коде культуры: «Причиной и средствами перестройки культурного кода являются «технологии» самой знаковой деятельности человека... Первой формой перехода к новому культурному коду было кино... Следующим этапом развития экранного культурного кода стало телевидение, затем видео и, наконец, компьютер. В компьютере современные ученые видят итог эволюции книги и того культурного кода, который содержится в линейном способе письма. Экран компьютера — как бы трансформация книжной культуры, своеобразная страница книги. Однако этот процесс свидетельствует не только о появлении новой техники для фиксации культурной памяти. Компьютерная страница все более выступает как основа становления зрелой формы экранной культуры... Формируемая экранной культурой идеальность преодолевает привязанность к определенным пространственно-временным параметрам, делая для «читателя»

доступным прошлое и будущее в его реконструкциях, проектной или прогностической деятельности, равно как и в исследовании настоящего. Вместе с тем экранная культура не может быть свободна от социальных и человеческих проблем и противоречий, присущих всякому культурному типу. Некоторые ученые высказывают предположение, что книжная культура, основанная на линейной структуре письма, как бы завершает «линейный» пласт человеческой истории, так как экранная культура, возможно, даст иной вектор развитию человечества, который привычным термином «история» назвать будет сложно» [1].

Приведем примеры результатов экранного этапа развития культурного кода в области управления ППП:

- теория графов и сетевые диаграммы;
- календарные графики;
- системы автоматизированного проектирования;
- деловая графика;
- канбан-доски;
- многомерное управление проектами.

По мнению автора, в настоящее время набирает силу следующий этап самоорганизации культуры и, соответственно, культурного кода. Это выход за границы экрана в многомерные изображения, прямой диалог «человек — компьютер» и т.п. на основе следующих технологий:

- инженерия знаний;
- когнитивные технологии;
- киберфизические системы;
- нейронные интерфейсы;
- искусственный интеллект;
- большие данные;
- сетевые технологии;
- искусственная и дополненная реальность.

Это открытый список, каждый новый день может принести в него дополнительные пункты.

С. Переслегин отмечает: при движении в цифровую экономику важно помнить, что «...пространство культурных кодов по мере движения истории неуклонно сокращалось. Особенно интенсивно это происходило в эпоху глобализации. Хотя русский

КК и оказался одним из всего трех выживших кодов евроатлантической цивилизации, он находится в глубоком кризисе...

Первый удар по русскому культурному коду нанесла Первая мировая война...

Второй удар — поражение в «лунной гонке». И полная неспособность руководства — советского, потом российского — найти способ содержательно продолжить программу освоения космического пространства...

Третий удар — 1990-е годы. И дело даже не в поражении, не в утрате статуса сверхдержавы, не в новом «иге», на сей раз англосаксонском. Дело — в культе потребления, богатства, индивидуализма...

2020 год — четвертый удар. Инфодемия и самоизоляция. Удаленка. Новый и сильнейший лом доменам и российскому культурному коду, фиксирующий «волю», по крайней мере, как свободу передвижения и выбора образа жизни и деятельности...

В целом то, что происходит сейчас с Россией, может быть охарактеризовано как попытка национального самоубийства» [11].

Приведенная цитата представляет собой личную оценку С. Переслегина, известного независимостью и бескомпромиссностью суждений, но ее важно принять к сведению как предупреждение.

9. КАК СОБРАТЬ И ДЕМОНТИРОВАТЬ КУЛЬТУРНЫЙ КОД В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Процедуры создания и демонтажа кодов актуальны при формировании и ликвидации любой организации, при инициации и закрытии проекта. При этом с нуля коды создаются довольно редко, чаще применяется реактивация или усиление использования существующего КК.

Демонтаж КК выполняют нечасто, но иногда он жизненно необходим. В качестве примера можно привести психологическую реабилитацию участников экстремальных проектов: спасательных

операций, вооруженных конфликтов и т.п. Составные части бизнес-процесса создания или демонтажа КК проекта включают:

- входы: цели, стратегия, стейкхолдеры, корпоративная культура, база знаний;

- инструменты: объявления, соглашения, примеры, авторитеты, лидерство, коучинг, тренинги, информирование по всем доступным каналам, бенчмаркинг;

- результаты: определенные формально или неформально, внедренные в деятельность (или исключенные из деятельности) команды проекта этические нормы, правила ведения дел, процедуры, ритуалы, стиль общения, дресс-код, уровень приверженности проекту, устав команды и другие важные для успеха проекта нормы.

Важно отметить многосторонность проявления и вариативность восприятия КК. Код проявляется не сам по себе, не только по воле и замыслу разработчика, но и через восприятие реципиента. Чем сложнее элемент КК, тем более высокий уровень культуры требуется от реципиента для его понимания.

Например, само слово «проект», базовое понятие в культуре УП, может быть воспринято по-разному:

- у человека, далекого от проектной деятельности, понимание будет отсутствовать либо будет неглубоким или неадекватным;

- у человека, погруженного в проектную деятельность, понимание будет глубоким, наполненным определениями из стандартов, описаниями из сводов знаний и учебников, практическими примерами.

Таким образом, при разработке компонентов КК надо обеспечить их правильное восприятие всеми участниками целевой группы. В искусстве это известно как многоадресность художественного произведения, когда, например, автор пишет роман, адресуя его различным группам читателей. Помня об этом, следует разрабатывать наиболее важные массовые элементы КК так, чтобы они гарантированно были понятны каждому. И наоборот, важные, но не массовые элементы КК специально

разрабатывают трудными для понимания или с многослойными смыслами. Так пишут законы и договоры, так говорят политики.

Демонтаж КК при закрытии проекта обычно не требует особых усилий, если проект не был связан со значительными отклонениями от повседневных вариантов КК (как упомянутые выше экстремальные проекты). Сложнее, когда в проект, который еще выполняется, привнесены элементы чуждого КК, мешающие работе. Для одиночных случаев возможны следующие варианты действий.

1. Разговор: спросить, в чем трудности и проблемы, какая нужна помощь, и по возможности помочь. Этот вариант действует, если отклонения от нормы связаны с затянувшейся реакцией ориентирования, парадоксальным возбуждением и подобными временными реакциями стрессового характера.

2. Хирургический, или радикальный: переместить сотрудника туда, где его отличия принесут минимальный вред, в другую рабочую группу, подразделение, проект. В этом нет ничего негуманного, напротив, человек сформировался в других условиях и, возможно, был этим по-своему счастлив, стоит ли ему перестраиваться ради участия в ограниченном по времени проекте?

3. Терапевтический: перестраивать и перевоспитывать. Это вполне возможно, хотя и есть мнение, что взрослых перевоспитывать поздно. Тем не менее чем больше у человека жизненный опыт, тем больше ролей он исполнял или видел, как исполняют. Надо показать ему, какое поведение будет считаться правильным, или дать прочитать соответствующие рекомендации.

Для массовых случаев девиаций в КК необходимо разобраться:

- тех ли сотрудников мы набрали (возможны ошибки в задании на подбор кадров, в их отборе);
- сильны ли предъявленные требования;
- какой личный пример показывают руководители всех уровней и неформальные лидеры.

Далее по результатам диагностики нужно сделать следующее:

- если проблемы в документации — исправить документацию;

- если первопричины проблем связаны с отдельными сотрудниками — действовать, как показано выше;

- если проблемы связаны с большим количеством сотрудников — оценить, хватит ли времени и сил на переформатирование усвоенных ими ранее КК и окупится ли это.

Если времени и ресурсов не хватит, а переформатирование не окупится, то нужно работать с имеющимся персоналом. В противном случае следует применить показанные выше приемы для работы с отдельными сотрудниками и регулярно разбирать правильное и неправильное поведение на совещаниях, собраниях, в беседах, в корпоративной прессе, в наглядной агитации и т.п.

10. КАК НАУЧИТЬСЯ И НАУЧИТЬ ПРИМЕНЕНИЮ КУЛЬТУРНОГО КОДА

Для того чтобы научиться и научить команду проекта эффективной работе с кодами, необходимы следующие шаги.

1. Для продуктивной работы нужно впитывать опыт и знания, анализировать перечень принятых в проекте, компании, отрасли норм поведения, их содержание, уровень регламентации, возможные причины появления, обязательность соблюдения, основания и последствия выхода за их рамки и пр. Особо следует выделять компоненты, которые делают команду отличной от других и сильнее других.

2. Необходимо регулярно выделять время для активного отдыха, а также для поддержания и повышения своего культурного уровня. Из всего многообразия видов досуга — театр, выставки, кино, концерты, библиотеки и т.д. — нужно выбрать только то, что помогает поддерживать гармонию в душе и с окружающим миром. Полезно выбирать комплексные виды отдыха для всех органов чувств (зрение, слух и т.д.), также важны двигательные, тактильные и вкусовые ощущения. Для этого можно посетить стадион, бассейн, фитнес-центр, танц-клуб, а также места, где можно красиво и вкусно поесть, пообщаться в комфортной обстановке.

Если РП и его группа управления придерживаются этих рекомендаций сами и учат тому же остальных членов команды проекта, то синтез КК проекта произойдет наиболее эффективным способом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Завершая рассмотрение основных вопросов применения российского культурного кода в управлении проектами, приходится отметить, что в этой сфере не все благополучно. Трудности, пережитые и переживаемые российской экономикой, наукой и культурой, проявились в нашем КК в полной мере.

Тем не менее российский КК несмотря ни на что еще существует и действует. Это проверенный веками феномен, определяющий нашу идентификацию и выживание во взаимодействии с другими цивилизациями и державами.

Для проекта любого уровня КК является одновременно компонентом как внешней, так и внутренней среды. Из внешней среды мы берем КК

как данность, как матрицу, на основе которой можно строить корпоративную культуру компании и ее проектов. Во внутренней среде мы имеем дело с текущим, ситуационным отображением внешнего КК в душах, мыслях и делах стейкхолдеров и участников команды проекта.

Такое внутреннее отображение КК может быть:

- полностью идентичным матрице («точное литье»);
- собственным «сочинением на заданную тему»;
- злой пародией на культурную первооснову.

Наш выбор — бережное отношение к достижениям российской и мировой культуры: общей, управленческой, производственной и иных ее компонентов. КК должен быть источником силы и инструментом в палитре компетенций, связанных с проектной деятельностью.

Как инструмент КК может быть выверенной до мельчайших деталей копией, а может быть творческим развитием, авторским прочтением древнего текста. Главное, чтобы в проектах всех уровней (корпоративных, региональных, глобальных) цели были гуманными, созидательными, а их достижение отмечено высокой культурой управления.

ИСТОЧНИКИ

1. Багновская Н.М. Культурология: Учебник. — М.: Дашков и К, 2020. — 418 с.
2. Великий Октябрь как метареволюция. — <https://skeptimist.livejournal.com/2002824.html>.
3. Закон РФ от 9 октября 1992 г. №3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (с изменениями и дополнениями). — <https://base.garant.ru/104540/>.
4. Кононенко Б.И. Большой толковый словарь по культурологии. — М.: Вече, 2003. — 512 с.
5. Конституция Российской Федерации. — https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/.
6. Малков С.Ю. Россия в XXI в.: подъем или падение? // История и современность. — 2013. — №1. — С. 186–202.
7. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 731 с.
8. Мишин С.А. Код ЕРС. — <https://samovod.ru/upload/iblock/ba3/21codeEPCversionW15.pdf>.
9. Новая философская энциклопедия / Под ред. В.С. Степина. — М.: Мысль, 2001.
10. Оришев А. Культурология: Учебное пособие. — Екатеринбург: Ridero, 2016.
11. Переслегин С. Цивилизации в людях и кодах. — <https://izborsk-club.ru/20672>.
12. Переслегин С., Переслегина Е., Желтов А., Луковникова Н. Сумма стратегии. — http://lizard.jinr.ru/~tina/BessozntIn/Anti_Sistema/oikumena/Realnost/Summa_Strategia.pdf.
13. Полное собрание законов Мерфи. — Минск: Попурри, 2014. — 368 с.
14. Прохоров А.П. Русская модель управления. — М.: Студия Артемия Лебедева, 2017. — 496 с.
15. Российская геологическая энциклопедия: В 3 т. — М.; СПб.: ВСЕГЕИ, 2010–2012.
16. Сунь Цзы. Искусство войны. — М.: АСТ, 2020.
17. Школьников А.Ю. Национальные стратегии: геостратегический взгляд на будущее мира и России. — СПб.: Corvus, 2020. — 544 с.

ОПЫТ И ПРАКТИКА

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И ОЦЕНКЕ ПРОГРЕССА СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫХ РАБОТ НА КРУПНОМ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕМ ПРОЕКТЕ

Повышение эффективности планирования проектов в нефтегазовой отрасли способно сберечь миллиарды рублей. Большинство возникающих проблем, выявленных в ходе реализации проекта, могут быть идентифицированы на его ранних стадиях. Одна из ключевых составляющих успешности планирования — качественно сформированная календарно-сетевая модель. В статье рассматривается практика определения и оценки прогресса строительно-монтажных работ на крупном нефтегазодобывающем проекте с помощью данной модели.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: крупный инвестиционный проект, анализ и управление проектом, строительно-монтажные работы, сроки производства работ, календарно-сетевая модель, трудозатраты, иерархическая структура работ, типовые пакеты работ, контрольные вехи, диагностика, регулирование

В рамках реализации крупного инвестиционного проекта одними из ключевых работ, увязывающих результаты всех предшествующих и параллельных, являются строительно-монтажные.

В планировании производства строительно-монтажных работ (далее — СМР) на крупном инфраструктурном объекте одними из ключевых моментов являются расчет требуемой численности персонала для выполнения СМР в требуемые сроки, а также оценка его достаточности с учетом интенсивности работ. Расчет численности персонала представлен в плане организации строительства (далее — ПОС).

Сегодня существует проблема методологического характера, связанная с изначальным определением длительности СМР. Проектные институты при разработке ПОС руководствуются СНиП 1.04.03-85 [1]. Данный документ морально устарел и не отражает действительности. В то же время существует приказ Минстроя России №264/пр [2], регламентирующий продолжительность выполнения инженерных изысканий, архитектурно-строительного проектирования и строительства зданий и сооружений.



Ушаков Антон Валерьевич — к. т. н., заместитель генерального директора по развитию производства АО «РОСПАН ИНТЕРНЭШЛ» (г. Новый Уренгой)

При планировании за основу принимается ПОС, дополнительно используется опыт, полученный на реализованных аналогичных объектах строительства. Расчет основывается на физических объемах работ, трудозатратах, необходимых для их выполнения, и планируемых сроках строительства.

Расчет включает в себя разделение на следующие специальности:

- 1) рабочие;
- 2) инженерно-технические работники (ИТР);
- 3) служащие;
- 4) младший обслуживающий персонал и охрана (МОП).

Ключевым при реализации проекта является показатель численности рабочих, т.к. он рассчитывается на основе физических объемов работ. Численность ИТР, служащих и МОП рассчитывается в процентном соотношении от общего числа рабочих.

Далее будем рассматривать подход к определению только численности рабочего персонала. Для ее оценки и корректного распределения сотрудников по этапам реализации проекта требуется определить объем работ, состав зданий и сооружений, сроки реализации проекта, логические взаимосвязи между проведением строительно-монтажных работ и обеспеченностью материально-техническими ресурсами (далее — МТР). Для решения этой задачи требуется разработка календарно-сетевой модели.

Следует рассмотреть различие понятий «календарно-сетевая модель» (далее — КСМ) и «календарно-сетевой график» (далее — КСГ). КСГ включает только сроки производства работ и их длительность и представляет собой приложение к договору выполнения строительно-монтажных работ. КСМ — это пакеты работ, декомпозированные (сгруппированные), связанные между собой технологическими, организационными цепочками, содержащие длительности, ограничения, ресурсы и выполненные на специализированном программном обеспечении (Primavera, MS Project, Spider Project и др.). Другими словами, КСГ — это график в виде диаграммы Ганта, а КСМ — это

универсальная база данных, содержащая взаимосвязи между видами работ (договорная работа, проектирование, поставка, строительство и пр.), объемы работ, требуемую численность и темпы производства работ с учетом сезонности проведения.

Формирование КСМ — это трудоемкий процесс, который в итоге открывает доступ к значительному количеству инструментов анализа и управления проектом. В этой статье мы рассмотрим этапы формирования КСМ, определение динамики требуемой для реализации проекта численности работников, расчет прогнозных сроков его завершения. Для объектов проекта формируется КСМ четвертого уровня детализации.

В рамках разработки подхода к определению и оценке физического прогресса выполнения СМР применяется методика коллективного экспертного оценивания. На этапе доработки и согласования подхода проводятся совещания с участием представителей всех заинтересованных структурных подразделений, задействованных в реализации проекта, что позволяет разносторонне проанализировать проблему и выработать предложения по корректировке и оптимизации методики для оценки прогресса.

На начальном этапе совещания проводятся в формате мозгового штурма. После обработки предложений и доработки методологии участникам можно представить итоговую версию методологии для оценки физического прогресса.

Первым этапом формирования КСМ является разработка структуры декомпозиции работ (или иерархической структуры работ, ИСР, англ. Work Breakdown Structure, WBS). Это «скелет» всей модели, состоящий из ключевых видов работ. На следующем этапе формируются пакеты работ. Пример структуры представлен на рис. 1.

В процессе формирования пакета работ объекта специалист по календарно-сетевому планированию использует разработанные и утвержденные типовые пакеты работ, которые включают в себя перечень основных физических показателей, необходимых для планирования и контроля

Рис. 1. Типовая иерархическая структура проекта (WBS)

№	Наименование типовой ИСР и пакеты работ
1	НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА
1	ВЫПОЛНЕНИЕ ДОГОВОРНОЙ РАБОТЫ ПО ПРОЕКТУ
1.1	Контрактование услуг
1.2	Контрактование МТР
2	ВЫПОЛНЕНИЕ ПИР СТАДИИ «ПД» и ПРОВЕДЕНИЕ ГГЭ
2.1	Выполнение ПИР стадии «ПД» и проведение ГГЭ
3	ВЫПОЛНЕНИЕ ПИР СТАДИИ «РД»
3.1	Выполнение ПИР стадии «РД»
4	ПОСТАВКА МТР
4.1	Поставка МТР
5	ВЫПОЛНЕНИЕ СМР
5.1	Выполнение подготовительных работ
5.2	Выполнение СМР по Титулу ХХХ
5.3	Выполнение благоустройства и озеленения
6	ВЫПОЛНЕНИЕ ПНР
6.1	Выполнение ПНР
7	ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ ПО СДАЧЕ ОБЪЕКТА
7.1	Выполнение работ по сдаче объекта

Примечание: ПД — проектная документация, РД — рабочая документация, ГГЭ — Главгосэкспертиза.

работ по объекту. Для каждого вида объектов (линейные, инфраструктурные, объекты обустройства и бурения) применяются соответствующие пакеты. Сформированный перечень работ проходит согласование с руководством проектного офиса.

Следующим этапом является определение длительности отдельных операций и технологии производства работ. При оценке длительности работ используется информация об их содержании, о ресурсных возможностях выбранной подрядной организации (либо требованиях к подрядной организации, которые должны предъявляться на этапе тендера), а также о ресурсных календарях. Оценка длительности операций осуществляется следующими способами:

- на примере объектов-аналогов (необходимо использовать графики и документацию аналогичных объектов для соответствующих работ);
- с привлечением экспертов (проводится совместно со специалистами структурных подразделений компании и проектной командой);
- по проектной документации (изучаются нормативные документы по продолжительности проектирования, ПОС, утвержденные стандарты и пр.).

Вычислив длительность работ пакета, необходимо увязать их в логическую последовательность в соответствии с применяемой технологией производства работ. Определение сетевой логики производится в программном обеспечении по календарно-сетевому планированию, таком как Oracle Primavera, MS Project и т.п.

Также на проекте применяется метод построения PERT-диаграмм при формировании КСМ для определения взаимозависимостей нетиповых задач, оценки времени их решения или оптимизации графика производства работ для обеспечения минимального срока реализации проекта. Стоит отметить, что ввиду трудоемкости построения PERT-диаграмм данный подход используется достаточно редко. Более распространен метод критической цепи [3]. Он применяется в двух ключевых моментах реализации проекта:

1) первоначальное формирование календарно-сетевой модели;

2) корректировка планов-графиков по результатам диагностики во время реализации проекта.

Далее, после определения общего количества трудозатрат по проекту, измеряемых в человеко-часах, состава подобъектов, отраженного в экспликации зданий и сооружений, производится распределение трудозатрат по подобъектам. При первоначальном назначении / распределении трудозатрат используется принцип «сверху вниз», т.е. оно начинается с СМР и внутренней декомпозиции работ по подобъектам проекта и заканчивается пакетами работ требуемой детализации.

Принцип распределения трудозатрат «сверху вниз» применяется при построении КСМ при отсутствии рабочей документации. За основу

трудоемкости проекта берется ПОС, в котором отражено общее количество трудозатрат СМР. На проекте действуют методические указания, в которых детально описан процесс, а каждому этапу объекта соответствует свой весовой показатель (показатели для всех объектов идентичны и неизменны). Для каждого этапа, уровня, титула ИСР необходимо спланировать резерв трудозатрат, который составляет 10% от общего количества трудозатрат этапа / уровня / титула и предназначен для непредвиденных работ, возникающих на этапе реализации. Это необходимо для сохранения преемственности показателей физического прогресса.

Все проекты находятся в единой системе измерения, в случае дополнительных, непредвиденных работ трудозатраты формируются из резерва, что позволяет не увеличивать общее количество трудозатрат по проекту и производить мониторинг S-образной кривой без занижения процента выполнения. Пример распределения трудозатрат приведен на рис. 2.

Представленное на рис. 2 распределение характерно для нефтегазодобывающих инфраструктурных объектов. Для вычисления и распределения весовых коэффициентов в других областях следует произвести выборку типовых объектов. Количество объектов должно быть достаточным для репрезентативности выборки. После составления перечня объектов необходимо выделить из смет количество трудозатрат по СМР и распределить их по группам ключевых видов работ.

На основе полученных из выборки данных по каждому объекту требуется произвести расчет среднего веса показателя для каждого вида работ по формуле:

$$\text{Средний вес показателя, \%} = \frac{\text{Количество трудозатрат по виду работ}}{\text{Общее количество трудозатрат по объекту}} \times 100.$$

Итогом вычислений будет сводная таблица, содержащая перечень объектов и весовых коэффициентов. Далее на основании методов математической статистики требуется определить средний

Рис. 2. Распределение трудозатрат по СМР

№	Наименование типовой ИСР и пакеты работ	Вес уровня, %
1	ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА	100
3	ВЫПОЛНЕНИЕ СМР	62,7
4	5.1 Выполнение подготовительных работ	5
5	5.2 Выполнение СМР по Титулу ХХХ	94
6	5.2.1 Общестроительные работы	20
7	5.2.2 Архитектурные работы	10
8	5.2.3 Работы по монтажу м/к	15
9	5.2.4 Работы по монтажу основного технологического оборудования	10
10	5.2.5 Работы по монтажу трубопроводов	15
11	5.2.6 Работы по монтажу оборудования кондиционирования и вентилирования	5
12	5.2.7 Электротехнические работы	5
13	5.2.8 Работы по монтажу контрольно-измерительных приборов и автоматизации	5
14	5.2.9 Работы по окраске и теплоизоляции	5
15	5.2.10 Предпусконаладочные работы	5
16	5.2.11 Прочие работы (резерв)	5
17	5.3 Благоустройство	1

показатель по каждому виду работ. Соответствие или несоответствие нормальности распределения данных влияет на выбор статистических методов их обработки. В случае соответствия нормальному распределению статистических данных выборка обрабатывается с помощью параметрических методов, в случае несоответствия применяются непараметрические методы статистики.

От выбора метода зависит точность результатов. Из них в итоговом расчете требуется вычесть 5% на непредвиденные работы в случае, когда весь объем по ключевому виду работ выполнен и резерв закрывается автоматически. Таким образом, мы получаем унифицированную методологию для определения физического объема работ в любой области промышленности.

После назначения трудозатрат на работы в КСМ и формирования целевого плана создаются графики динамики освоения физических объемов (рис. 3) и отклонения от прохождения ключевых контрольных вех (рис. 4).

Используя календарно-сетевую модель с внесенными трудозатратами, настроенной длительностью и сетевой логикой работ, заказчик может быстро определить численность производственного персонала, необходимую для завершения СМР в установленные сроки. В рамках методологии принято считать, что работы производятся вахтовым методом: 30 дней в месяц по десять часов в день. Следовательно, при плановой длительности СМР 12 месяцев и количестве трудозатрат в 8 млн человеко-часов в среднем в месяц необходимо обеспечить численность на уровне 2222 человека: $8000000 / 300 / 12 = 2222$.

При необходимости можно рассчитать требуемую численность на любом этапе реализации СМР. Предположим, что с начала строительства прошло восемь месяцев, а проект завершен на 25%, следовательно, для завершения СМР за последующие четыре месяца нам необходимо увеличить численность персонала до 5000 человек: $8000000 \times 25\% = 6000000 / 300 / 4 = 5000$. Данный метод также применим при назначении трудозатрат в системе календарно-сетевого планирования Oracle Primavera, в которой при выгрузке оставшихся трудозатрат автоматически формируется гистограмма потребности в персонале с учетом технологических последовательностей производства работ и влияния обеспеченности проекта МТР и оборудованием (рис. 5).

На рис. 5 представлено распределение потребности в производственном персонале по всем

Рис. 3. Динамика освоения физических объемов (пример)

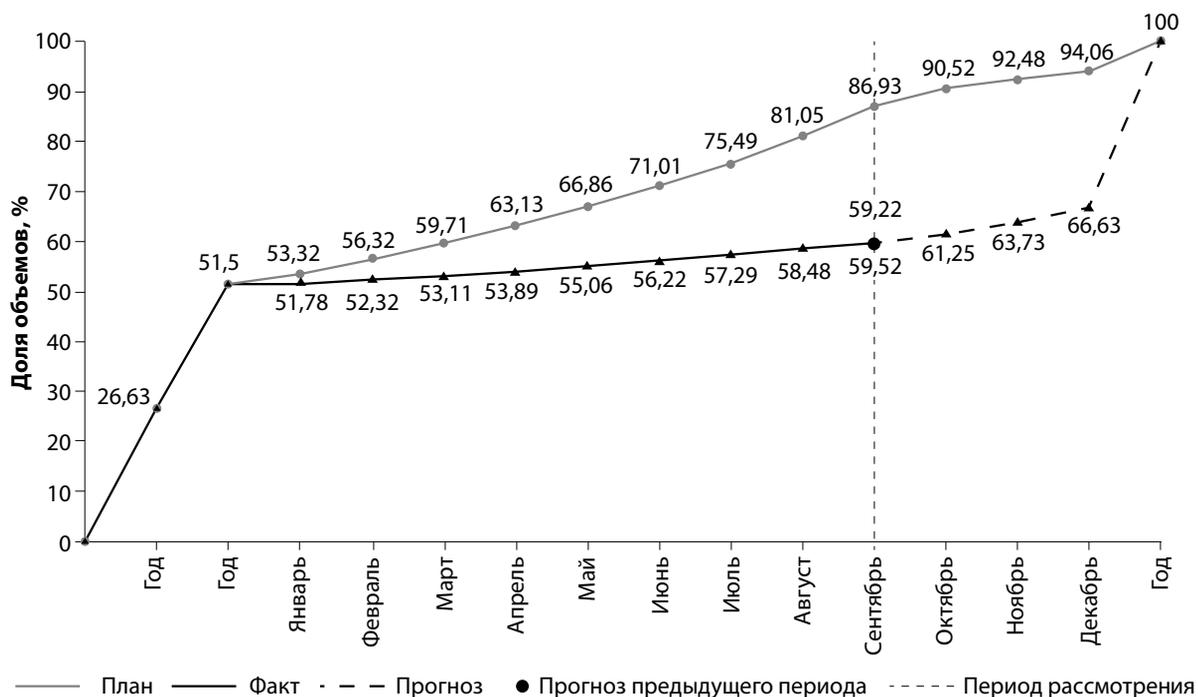
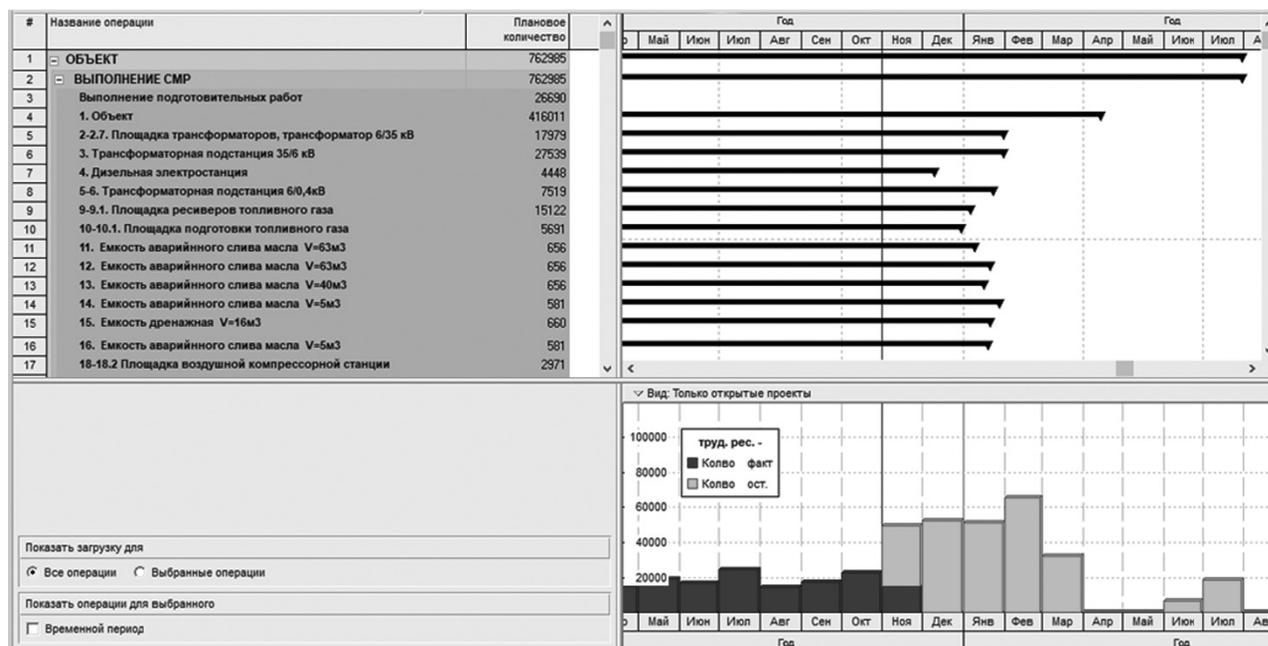


Рис. 4. Статус прохождения контрольных вех проекта (пример)



Рис. 5. Отображение требуемого количества человеческих ресурсов в ПО Oracle Primavera



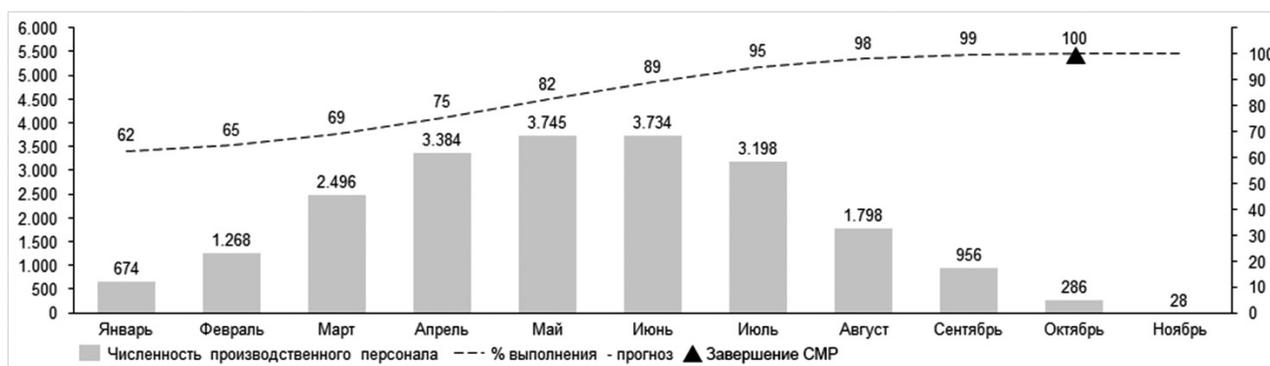
видам работ. Назначив коды на виды работ, можно получить диаграмму по специальностям, отражающую, в какой период и в каком количестве необходимо привлечение специалистов различных специальностей (рис. 6). Использование систем КСП позволяет учитывать сезонность производства работ и обеспеченность проекта материально-техническими ресурсами. Для этих целей по каждому объекту строительства разрабатывается детальная комплектовочная ведомость объекта, содержащая полный перечень материально-технических ресурсов поставки заказчика

и подрядной организации. Комплектовочная ведомость постоянно актуализируется.

Применяя метод критической цепи, планировщики могут определить временные резервы (буферы) на любом пути в расписании проекта, что позволяет управлять сроками поставки МТР, минимизировать загруженность складов и определить МТР на критическом пути для ускорения поставок и максимального сокращения сроков реализации проекта.

Для формирования и отслеживания суточно-месячных графиков для подрядчика в календарно-

Рис. 6. Диаграмма распределения персонала по специальностям



№ п/п	Вид работ	Ед. изм.	Количество по проекту	Факт	Остаток	% выполнения	Выработка на чел. (в мес.)	Месяцы											
								Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	
1	Монтаж технологического трубопровода	м	427 462	122 301	305 161	29%	30	9 155	18 310	36 619	48 826	51 877	54 929	45 774	27 464	12 206	-	-	
	Требуемое количество персонала	чел.						305	610	1 221	1 628	1 729	1 833	2 526	915	437	-	-	
2	Монтаж ЗРА	шт	22 740	283	22 457	1%	60	225	893	2 695	3 318	4 267	4 042	2 470	2 021	1 572	449	-	
	Требуемое количество персонала	чел.						4	15	45	54	71	57	41	34	25	7	-	
3	Монтаж кабеленесущих конструкций	м	350 590	97 704	252 886	28%	120	22 760	25 289	25 289	37 933	45 519	37 953	37 953	10 115	5 058	5 058	-	
	Требуемое количество персонала	чел.						190	212	211	316	379	316	316	84	42	42	-	
4	Монтаж приборов (электрика)	шт	10 287	2	10 285	0%	180	-	925	1 234	1 545	1 748	1 543	1 337	925	720	507	-	
	Требуемое количество персонала	чел.						-	5	7	9	10	9	7	5	4	2	-	
5	Монтаж приборов (КИПиА)	шт	22 295	95	22 200	0%	150	-	1 554	2 664	3 330	4 218	3 330	2 885	1 998	1 554	666	-	
	Требуемое количество персонала	чел.						-	10	18	22	28	22	19	13	10	4	-	
6	Прокладка КПП	м	3 685 225	448 863	3 236 362	12%	1200	-	97 091	336 000	485 454	382 545	330 182	485 454	291 273	226 545	161 818	-	
	Требуемое количество персонала	чел.						-	81	297	405	485	458	405	243	189	135	-	
7	Расключение КПП	конец	88 639	147	88 492	0%	240	-	1 770	10 619	13 274	15 044	13 274	11 504	7 984	6 194	4 425	4 425	
	Требуемое количество персонала	чел.						-	7	44	55	63	55	48	33	26	18	18	
8	Нанесение АКЗ	м2	130 959	37 038	93 921	28%	1800	-	-	11 271	14 088	15 967	14 088	12 210	8 453	6 575	6 575	4 696	
	Требуемое количество персонала	чел.						-	-	6	8	9	8	7	5	4	4	3	
9	Общестроительные работы							-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Требуемое количество персонала	чел.						175	329	647	877	971	968	829	466	248	74	7	
	Общее количество персонала	чел.						674	1 268	2 496	3 384	3 745	3 734	3 198	1 798	956	286	28	

сетевую модель вносятся ресурсы согласно ведомостям объемов работ или сметной документации. На начальном этапе в рамках формирования сводной базы данных оборудования и материалов создается рабочий формат базы данных, содержащий наименование марки рабочих чертежей, перечень материалов, их количество и единицы измерения. В КСМ создаются поля «Название объекта», «Этап строительства», «Название подобъекта», «Вид работ» и «Коды работ».

Разработав шаблон с требуемыми полями, можно приступить к формированию единого реестра рабочей документации, сбору информации и наполнению базы данных. Это один из самых трудоемких процессов. Обрабатывается каждая спецификация, ведомость объемов работ, база данных построено наполняется данными по проекту. Благодаря назначенным кодам работ можно определить физические объемы материалов: общее количество (объем) металлоконструкций, оборудования, протяженность кабельно-проводниковой продукции и т.д.

База данных назначается на работы, внесенные в календарно-сетевую модель. Теперь планировщик, определив плановую производительность и количество трудовых ресурсов, может с максимальной точностью спрогнозировать длительность выполнения работ.

Необходимо особо отметить, что ключевым условием для разработки и поддержания в актуальном состоянии качественной КСМ является контроль работ, выполняемых подрядчиками. Для обеспечения регулярного поступления информации о фактическом статусе производства СМР с объектов строительства необходимо установление коммуникаций между планировщиком проекта, специалистами планово-технического отдела (далее — ПТО) подрядчика и супервайзерами заказчика. Специалист ПТО ежедневно собирает сводки о статусе работ на строительной площадке, составляет суточно-месячный график (СМГ) и направляет заказчику. График выверяется и подтверждается службами контроля СМР заказчика. После выверки и устранения замечаний

СМГ направляется в адрес планировщика проекта для внесения в КСМ.

По итогам отчетного месяца СМГ выверяется закрепленными за объектами супервайзерами и направляется на согласование руководителю блока капитального строительства заказчика и ответственным представителям подрядной организации. Дополнительными мерами по выверке данных в КСМ служат инспекционные выезды на объекты строительства. В рамках этих выездов производится осмотр строительных объектов совместно с представителями заказчика и подрядчика и организации независимого строительного контроля, по итогам осмотра подписывается трехсторонний акт о статусе СМР на объекте. Выверенные данные вносятся специалистом ПТО подрядчика в СМГ и передаются заказчику для актуализации КСМ.

Статистику о фактическом производстве работ можно собирать как ежедневно, так и ежемесячно. При организации ее сбора на периодической основе у планировщиков формируется детальная база данных о динамике производства работ, на основе которой в последующем можно построить прогнозы, максимально приближенные к реальности. Используя данные об оставшихся объемах, текущей численности персонала и темпах производства работ, в кратчайшие сроки можно создать прогноз производства СМР, оценить влияние изменения численности или интенсивности работы на соблюдение сроков проекта.

Описанный в статье инструментарий позволяет качественно провести диагностику для оценки рисков при выполнении строительно-монтажных работ. Процессы идентификации и оценки рисков выполняются в ежегодном цикле бизнес-планирования. Ежеквартально проводится очный или заочный мониторинг выполнения плана по управлению топ-рисками, оцениваются их вероятность и сила воздействия, составляется отчетность в виде неавтоматизированных формуляров.

Использование описанных методов планирования и контроля реализации проектов в совокупности предоставляет руководителю проекта

максимальные возможности по координации действий между службами, организации работы подрядных организаций на объектах строительства, на основании интенсивности производства работ определению необходимой численности производственного персонала и принятию своевременных

и оптимальных решений для реализации проекта в плановые сроки. Это поможет повысить эффективность процессов планирования и контроля реализации проектов, обеспечить надлежащую диагностику и регулирование строительно-монтажных работ.

ИСТОЧНИКИ

1. СНиП 1.04.03-85 «Нормы продолжительности строительства и задела в строительстве предприятий, зданий и сооружений». — <https://docs.cntd.ru/document/1200000622>.
2. Приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 15 мая 2020 г. №264/пр «Об установлении срока, необходимого для выполнения инженерных изысканий, осуществления архитектурно-строительного проектирования и строительства зданий, сооружений, в целях расчета срока договора аренды земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности». — publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202009070031.
3. Голдратт Э. Критическая цепь. — М.: ТОС-Центр, 2006. — 272 с.



Журналы по менеджменту

Логистика сегодня

Оптимизация бизнес-процессов предприятия, материальных, финансовых и информационных потоков, внедрение информационных систем, оптимизация материально-технического снабжения, проектирование, разработка и внедрение эффективных систем управления закупками и размещения заказов, транспортное обеспечение, разработка и внедрение складского технологического процесса, организация системы дистрибуции продукции предприятия, подготовка и сопровождение внешнеторговых контрактов. Журнал является организатором конференций «Логистика и конкурентоспособность компании», «Логистика — ресурс повышения конкурентоспособности».

Основные темы журнала

- Отдел логистики в организациях, его значение и функции
- Логистический менеджмент
- Логистический подход к управлению запасами, транспортно-распределительной системе
- Оптимизация запасов
- Оптимизация мониторинга товарно-материальных потоков предприятия
- Информационные технологии в логистике
- Оптимизация маршрутов в цепях поставки товаров
- Выбор поставщика логистических услуг
- Позиционирование складов в транспортно-логистической сети
- Управление закупками

Цель издания: познакомить читателей с методами оптимизации ресурсов компании при реализации логистического процесса для принятия эффективных решений на протяжении финансового цикла фирмы.

Аудитория журнала: менеджеры-логисты, занимающиеся разработкой и оптимизацией логистической сети, управлением ей в условиях российского рынка.

Авторы: профессионалы, имеющие практический опыт в управлении логистическим процессом фирмы, профессора, доценты и преподаватели кафедр логистики российских учебных заведений.



Главный редактор:
Сергеев Виктор Иванович, д. э. н.,
профессор, президент Националь-
ной логистической ассоциации
России

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 82969
«Пресса России» 10305
«Почта России» 79699

В редакции:
(495) 147-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru

ОПЫТ И ПРАКТИКА

«ИНОГДА РАЗГОВОР ОБ ИНСТРУМЕНТАХ — ЭТО УЛОВКА, ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ РАЗГОВОРА ОБ ИСТИННЫХ ПРОБЛЕМАХ»: ИНТЕРВЬЮ С М. БЕРРОУЗОМ

Предлагаем вниманию читателей интервью с М. Берроузом — директором компании Positive Incline Ltd. (Великобритания), создателем модели Agendashift, пионером гибких технологий и корпоративным консультантом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: гибкие технологии, бережливое производство, канбан, самоорганизация, организация



Алайв Аина — PMP, PMI-ACP, MBA, инженер-энергетик, agile-коуч, основатель компании Bee Agile Tutoring. Опыт в индустрии — десять лет. Вела проекты для технических, строительных и инженерных компаний, активно участвует в работе отделений PMI Канады, Украины и ОАЭ, занимается волонтерством. Ментор женщин-предпринимателей в развивающихся странах Африки. Увлекается психологией и тайм-менеджментом (г. Торонто, Канада)

М. Берроуз известен своей новаторской работой в области бережливого производства, гибких технологий и канбан, а также продвижением новых подходов к внедрению изменений, трансформаций и реализации стратегии, основанных на сотрудничестве и ориентированных на получение результата. До того как начать консультировать, он занимал посты менеджера по международному развитию и исполнительного директора в одном из ведущих инвестиционных банков, работал в качестве технического директора стартапа по управлению энергетическими рисками, а также был временным менеджером по поставкам в двух образцовых цифровых проектах правительства Великобритании. М. Берроуз является автором книг *Agendashift: Outcome-Oriented Change and Continuous Transformation* [1], *Right to Left: the Digital Leader's Guide to Lean and Agile* [2] и классической работы по бережливому производству и гибким технологиям *Kanban from the Inside*¹ [3].

¹ На русском языке вышла в 2020 г. в издательстве «Альпина Паблишер» под названием «Канбан метод. Улучшение системы управления». — *Прим. ред.*

Анна Алайв: Майк, расскажите, пожалуйста, о причинах создания модели Agendashift и о том, как она развивалась с течением времени.

Майк Берроуз (см. фото): Все началось с создания инструмента оценки. Моя первая книга Kanban from the Inside вышла в 2014 г., и вскоре после публикации я и еще несколько человек поняли, что на основе чек-листа из книги можно создать отличный инструмент оценки. Тогда мы вместе с моим другом Д. Джоджичем за несколько подходов усовершенствовали этот список.

В процессе работы мы осознали: совершенствование в основном заключалось в том, что мы убрали специфичные термины, характерные для канбана. Мы сделали инструмент предельно общим, чтобы его можно было применять в контексте бережливого производства и гибких технологий, старались избегать упоминания конкретных методов. В результате я задумался о том, чтобы начать применять этот инструмент на практике, а в процессе применения понял: я использую этот инструмент не для диагностики того, что в организации делается неправильно, а для того чтобы начать разговор. В течение четырех или пяти лет я работал над тем, чтобы формализовать этот процесс с использованием инструмента или без него.

Фото. Директор компании Positive Incline Ltd. М. Берроуз



А.А.: В Вашей книге есть фраза «осмысленная самоорганизация на всех уровнях». Она заинтересовала меня, потому что Вы говорите о структурах, которые могут быть «хорошими» или «плохими». Что Вы думаете об этом и часто ли Agendashift путают со структурой?

М.Б.: Начну с самоорганизации. Обычно ей обучают как какому-то проявлению командной работы, и в определенном смысле самоорганизацию легко спутать с самоуправлением. На самом деле я очень рад, что за несколько месяцев до второго издания книги Agendashift: Outcome-oriented Change and Continuous Transformation вышли такие книги, как Team Topologies [4] и Dynamic Re-teaming [5], так что я смог сослаться на них, потому что, обсуждая самоорганизацию, мы говорим не только о том, что люди делают и как они сотрудничают, но и о том, какие структуры возникают в результате их сотрудничества. Что происходит, когда сотрудничают команды? Что происходит, когда люди переходят из одной команды в другую? Могут ли команды сотрудничать по-разному? Можем ли мы заставить людей быть более мобильными? Существует ли вообще оптимальный уровень мобильности? Какой должна быть среда для принятия решений, чтобы стало очевидно: нам нужно что-то менять?

Все это зависит от людей, наделенных необходимыми для реализации этих изменений полномочиями. Эти изменения могут реализоваться в результате естественного процесса или по указанию руководящего лица. Во многих организациях существует потребность в упрощении этого процесса, и для этого его нужно спроектировать.

Я хотел бы напомнить еще одну фразу из книги: «Для очень многих команд стратегия — это то, что происходит с ними». Люди недостаточно вовлечены в создание результатов, стратегии и развитие организации. Неудивительно, что в большинстве организаций самоорганизацию очень трудно обнаружить. Я думаю, что гибкая разработка не помогла нам научиться самоорганизации, поскольку она ориентирована на командную работу. Я даже понимаю, как это происходит, но

если вас интересует организация в целом, то временами это может несколько расстраивать. То же самое я думаю и о концепции «лидерство как служение». Несколько лет назад я опубликовал целую серию постов в своем блоге на эту тему, потому что был очень разочарован, ведь принято говорить, что лидерство как служение — это всего лишь обслуживание команды.

В течение многих лет я пытался заставить людей мыслить категориями организации в целом. Мы должны этого добиваться, если действительно хотим оказать значительное влияние.

А.А.: Организация — это самое значительное изобретение человечества, не так ли?

М.Б.: Да, потому что организация может сделать больше, чем один человек, и не только поэтому. Организация может сделать то, что один человек даже не способен придумать. Обычно я говорю, что сотрудничество — это больше чем просто приятное взаимодействие с людьми. Сотрудничество — это прекрасно. Вспомните, например, Леннона и Маккартни, Уотсона и Крика. Такое сотрудничество пробуждает творческий потенциал, позволяет создавать то, что без него никогда бы не появилось. Я думаю, это замечательно, что практики гибкой разработки начали задумываться о сотрудничестве. Мы должны научиться получать удовольствие от него, научиться видеть в сотрудничестве нечто большее, чем просто умение ладить с другими членами команды.

А.А.: Например, 1 и 1 — это 11?

М.Б.: Точно! Это и есть организация.

А.А.: В своей книге Вы написали, что организация — это среда, которая позволяет нам вместе сделать больше, чем поодиночке, а потом дополнили это утверждение, заявив, что организация способна придумать нечто более значительное, чем если эти же люди будут придумывать что-то отдельно друг от друга. Возможно, сегодня мы переходим от организации, где сотрудники выполняют работу, которую придумал кто-то другой, к организации, где сотрудники вместе будут определять, что им делать, и вместе создавать новые идеи?

М.Б.: Да. Мне очень повезло с командами, в которых я работал. Я наблюдал на практике, как происходит подобная трансформация, видел команды, которые очень тесно работали с заказчиками и которые сами создавали идеи от имени заказчика.

Давайте вернемся к самоорганизации уровня организации. Я могу вспомнить примеры из 1990-х гг., когда гибких технологий еще не существовало. Уже тогда команды договаривались друг с другом, в том числе команды из разных стран. Даже без руководителя проекта и бизнес-аналитика мы могли наладить коммуникации и решить, какая команда с какими заказчиками будет работать. Мы определяли, как будет осуществляться коммуникация между командами и как будут распределяться технические задачи. Удивительно, как многого можно добиться, когда команды и их отдельные участники берут на себя ответственность за выполняемую работу, а для этого нужно всего лишь поговорить. Это действительно стоит того — разобраться, как работает сотрудничество. Я очень рад, что мне довелось работать в организациях, где поощрялось сотрудничество.

В 1990-е гг. я работал в банковской сфере, и там происходили очень крутые вещи как в организационном, так и в технологическом плане, и я до сих пор использую некоторые из тех примеров.

А.А.: Это когда ты как бы попадаешь в поток?

М.Б.: Да, и границы становятся уже не так важны. Мы очень много думаем об организационных границах, и это правильно — мы должны это делать, но почему мы позволяем организационным границам мешать работе? Мы же можем разговаривать друг с другом, так давайте делать это.

А.А.: Я преподаю гибкую разработку и иногда сталкиваюсь с ситуациями, когда решения определены заранее. Что Вы делаете в таких случаях и что вообще можно здесь предпринять?

М.Б.: Я не отрицаю, что многим руководителям это будет трудно принять. Я имею в виду тех руководителей, которым просто нужно решение

и которых не волнует, что это будет за решение, но надеюсь, что, если мы будем настойчивы в продвижении нашей идеи, ее услышит достаточное количество людей, и это в конечном итоге что-то изменит.

Теперь давайте поговорим о конкретной ситуации, в которой вы собираетесь приступить к реализации того или иного проекта, в том числе проекта по внедрению изменений (хотя слово «проект» мне не нравится). Попробуйте сделать это с использованием гибких технологий. Что если на самом деле попытаться реализовать проект итеративно? Попробуйте двигаться от одной цели к другой.

Итак, вы выбрали цель и теперь решаете, как ее можно достичь с помощью доступных вам решений. Потом вы выбираете следующую цель, потом — следующую и т.д. Снова и снова! Я не люблю говорить о развертывании гибких технологий, но уж если вы собрались это сделать, то по крайней мере делайте это с соблюдением принципов гибкой разработки. Если вы начнете говорить людям — умным людям — как работать, им это не понравится.

А.А.: Не уверена, что могу согласиться с Вами в этом вопросе. Вы упомянули, что посвятите остаток своей жизни эффектам проектов. Не могли бы Вы рассказать об этом подробнее?

М.Б.: Как я уже говорил ранее, люди стараются побыстрее перейти к решениям, толком даже не определив, что они хотят получить. Очень легко решать проблемы, если при этом не ставить перед собой задачу удовлетворить потребности. Если мы действительно четко понимаем, каких результатов хотим достичь, то мы намного лучше и адекватнее сможем оценить успех проекта, потому что в этом случае мы будем рассматривать эффект проекта, а не проблемы, которые, по нашему мнению, следует решить.

Нельзя навязывать людям изменения и обновлять организацию так же, как мы обновляем почтовые серверы. Не следует забывать о том, что организация — это не только процессы. Организация — это не только структуры. Организации —

это социальные конструкции. Они существуют и поддерживаются за счет обмена мнениями — посредством разговоров, и если мы хотим коренным образом изменить организацию, то нам нужно это задействовать, нам нужно участвовать в этих разговорах. Вы не можете контролировать все разговоры в организации, но можете запустить определенные темы для обсуждения, моделировать различные виды разговоров и т.д.

А.А.: Один из самых известных инструментов из тех, что используются для сбора данных у заинтересованных сторон, — это опросы. Мой опыт показывает, что этот инструмент может быть полезен, если большинство заинтересованных сторон являются штатными сотрудниками компании. Однако часто в команде работают сотрудники внешних или даже иностранных организаций, у которых есть свои руководители и собственная корпоративная культура. В этом случае они вряд ли будут заинтересованы в совершенствовании организации, в которой работают временно, и вряд ли они примут участие в опросе. Как Вы считаете, в этом случае опросы могут быть полезны или существуют другие методы сбора данных?

М.Б.: Наш опрос не первое, что мы делаем. Это инструмент, который помогает нам определить, возможно, самые очевидные препятствия, с которыми мы столкнемся, когда будем проводить первоначальные обсуждения. Я думаю, что опрос — это просто один из способов заинтересовать людей. Некоторые люди воспринимают опросы как первый шаг на пути к цели.

Раньше я рассылал анкеты перед семинарами, и это помогало создать правильное настроение. Анкеты действительно заставляют людей задуматься о теме нашей будущей беседы, но при этом всегда возникает опасение, что анкеты заполнит слишком мало людей, и это может стать проблемой в той ситуации, которую вы описали.

С тех пор как мы начали работать онлайн, я стал проводить оценку прямо на семинаре, на это уходит примерно 20 минут. Раньше мне казалось, что во время заполнения анкет из класса уходит энергия, и мне это очень не нравилось, но в Сети

это, похоже, работает хорошо. В конце концов, все сводится к тому, чтобы ответить на вопрос: что заставит людей прийти на встречу? Зачем им приходиться? Если вы не сможете это сформулировать, то, скорее всего, они не придут. Если же вы сможете привлечь их к составлению приглашения, то, возможно, это позволит вам решить задачу.

А.А.: Майк, какие инструменты / технологии Вы порекомендуете компаниям для реализации сдвига? Многие компании используют такие инструменты, как Jira, Planview, Blueprint или др.; их представители спрашивают, можно ли применять цели и ключевые результаты с теми инструментами, которые у них есть? Или нужны новые инструменты? Если да, то какие?

М.Б.: Иногда разговор об инструментах — это уловка, чтобы избежать разговора об истинных проблемах. В своей работе я в основном использую Zoom и Google Docs. Модель Agendashift ориентирована именно на разговор. Мы должны

предоставить людям структуру, в которой нет ничего лишнего. Google Docs позволяет отправлять людей в переговорные и давать им документ, который представляет собой такую структуру.

Не могу дать рекомендаций относительно инструментов, которые можно использовать для отслеживания целей и ключевых результатов. Я считаю: худшее, что вы можете сделать, — это поверить в то, что трансформация вашей организации зависит от развертывания какого-либо инструмента. Я стараюсь поменьше говорить о развертывании — вместо этого стоит обсудить, чего мы хотим достичь, и эти разговоры должны происходить на всех уровнях, а представители разных уровней должны обсуждать это друг с другом. Чем больше мы сможем собрать людей в одной комнате, тем лучше будет результат.

Итак: я использую Google Docs, Zoom и (только когда это действительно необходимо) Miro. Возможно, когда-нибудь в будущем я начну использовать Clubhouse² (смеется).

ИСТОЧНИКИ

1. Burrows M. (2021). *Agendashift: Outcome-Oriented Change and Continuous Transformation*. London: New Generation Publishing.
2. Burrows M. (2019). *Right to Left: the Digital Leader's Guide to Lean and Agile*. London: New Generation Publishing.
3. Burrows M. (2014). *Kanban from the Inside*. Sequim: Blue Hole Press.
4. Skelton M., Pais M. (2019). *Team Topologies: Organizing Business and Technology Teams for Fast Flow*. Portland: IT Revolution Press.
5. Helfand H. (2019). *Dynamic Reteaming: the Art and Wisdom of Changing Teams*. California: Reteam.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Aliieva A. (2021). «Sometimes the conversation about tools is a way of avoiding having the real conversation, interview with Mike Burrows». *PM World Journal*, Vol. X, Issue V, May. Печатается с разрешения автора и *PM World Journal* (www.pmworldjournal.net).

² Интервью проводилось в соцсети Clubhouse с участием членов Agile Club. — Прим. авт.



Журналы по менеджменту

Менеджмент сегодня

Издается с 2001 года.

Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль. Журнал освещает широкий спектр конкретных проблем управления, предлагает рекомендации специалистов, их практический опыт.

Основные темы журнала

- Антикризисный менеджмент
- Стратегические схемы
- Управление ресурсами
- Управление организационными процессами
- Формирование корпоративных ценностей и организационной культуры
- Управленческая компетентность и управленческие решения
- Построение партнерского траста и корпоративная социальная ответственность
- Зоны управленческих рисков
- Эмоциональный интеллект и лидерство
- Конкурентные войны и бенчмаркинг

Цель издания: служить надежным источником идей и практических инструментов, предоставляя возможность изложения взглядов на актуальную проблематику управления бизнесом максимально широкому кругу специалистов в области управления организацией.

Аудитория журнала: менеджеры, которые столкнулись с радикальными переменами в своей отрасли и стараются отреагировать на них наиболее эффективным образом, российские и зарубежные производители товаров и услуг, исследовательские и консалтинговые компании.

Авторы: преподавательский состав бизнес-школ и авторы книг, топ-менеджеры крупных российских предприятий, представительств западных компаний, руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм.



Главный редактор:
Селиванов Александр Николаевич —
генеральный директор
«САКС Игрушки»

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 80178
«Пресса России» 29532
«Почта России» 79729

В редакции:
(495) 147-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru

КАК ВНЕДРЯТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
ИЗМЕНЕНИЯ

Поскольку любая организация является открытой системой, в ней обязательно будут проводиться изменения. Важно внедрять их эволюционно и по плану. Характер управления в современных организациях подразумевает важную роль руководителей проектов во внедрении изменений. Организационные изменения можно структурировать и контролировать так же, как проекты, — об этом рассказывает автор.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: организационные изменения, организационная культура, коммуникация, лидерство, сопротивление изменениям

Организационные изменения носят системный характер: если изменяется один аспект, неизбежно изменятся и другие, что необходимо учитывать при планировании. Процесс, знания, коммуникации и лидерство — вот важные аспекты, которые позволят организации успешно перейти в новое состояние.

Вы также можете обратиться за помощью к консалтинговой компании. Специализированные компании обладают профессиональными компетенциями в области управления и стратегии и методологически грамотно помогут вашей организации достичь желаемого состояния. Консультанты должны помочь вашей организации выбрать правильные решения в процессе организационных изменений, поэтому к выбору такого партнера следует подходить ответственно.



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)

1. ПРОБЛЕМА ВНЕДРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Необходимость изменений может быть обусловлена как внешними причинами, так и внутренними

потребностями организации. Глобализация и нестабильность заставляют организации бороться за место на высококонкурентном рынке — только так они могут выжить и адаптироваться к новым условиям.

В теоретических работах и на практике под организационными изменениями понимается последовательное управление реструктуризацией организации. Мы знаем множество примеров успешного внедрения организационных изменений, однако около 70% запланированных инициатив терпят неудачу из-за того, что компании не удалось преодолеть те или иные проблемы.

Существует множество исследовательских работ, в которых рассматриваются препятствия и ограничения на пути внедрения инноваций и организационных изменений. Наиболее часто в них упоминаются такие проблемы, как коммуникационные барьеры, сопротивление сотрудников и менеджеров изменениям, трудности с коммуникацией и особенности организационной культуры. Кроме того, неудача может быть связана с нехваткой таких ресурсов, как квалифицированный персонал, время и финансовые резервы.

Как бы то ни было, организационные изменения полезны. Правильно выстроенный процесс трансформации позволит вашей организации преодолеть все трудности и успешно выйти на новый уровень. Изменения в организации могут реализовываться в ответ на какое-то событие или носить упреждающий характер. Если изменение является динамическим, то ресурсы можно оптимизировать, планировать и заново ориентировать на по-новому сформулированное идеальное состояние. Изменения, реализуемые в ответ на какое-то событие, — это реакция на кризис или на изменения в окружающей среде.

2. ПРИМЕРЫ УСПЕШНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Примеров своевременного успешного проведения организационных изменений мало. Тем не

менее они существуют в частном и в государственном секторе и даже в некоммерческих организациях.

Для государственных организаций характерна бюрократичность и сложность. Чтобы изменить в них процедуры или порядок утверждения документов, придется потратить много сил. В последнее время государственные организации испытывают огромное давление, потому что им приходится приспосабливаться к новым, меняющимся требованиям клиентов. Необходимость соблюдать эти новые требования означает необходимость изменения организации и ее культуры. Например, в условиях пандемии государственным организациям пришлось быстро реагировать на необходимость организовывать посещение больных людей, открывать больницы с достаточным количеством помещений и ресурсов для лечения и организовывать вакцинацию.

Опыт показывает, что требуемые изменения можно внедрять с определенной степенью эффективности за счет конкретного и сфокусированного обучения и использования личного примера. Однако инициирование любого проекта проведения организационных изменений осложняют сопротивление и возражения типа «но мы всегда так делали».

Хотя культура организации постоянно развивается, важно отметить, что ее изменение — это долгосрочный процесс. Он может занять длительное время из-за сопротивления сотрудников. Руководители должны понимать, что изменение организационной культуры может вызывать у них эмоциональную реакцию. Смягчить эту реакцию, а также заложить основу для поддержки изменений культуры вам позволит обучение.

Лидеры должны проявлять открытость в коммуникациях и давать возможность сотрудникам выражать свои опасения. Персонал нужно вовлечь в инициативу за счет обучения, предоставления возможности выразить свои чувства, и личным примером. Если вы позволите сотрудникам участвовать в изменении организации и ее культуры, это может существенно повлиять на готовность

принять эти изменения. Руководители должны помнить, что доминирующую роль в трансформации организации играют коммуникации.

3. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВНЕДРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Чтобы успешно внедрить организационные изменения, руководству организации придется справиться с несколькими проблемами. Нужно будет оценить факторы, способные повлиять на внедрение изменений, и разработать подробный план включения организации в процесс преодоления этих проблем. Далее мы рассмотрим несколько аспектов, которые, согласно нашему опыту, играют решающую роль в достижении успеха. В одних случаях для успешного внедрения изменений в этот процесс должна быть вовлечена вся организация, в других — несколько отделов или групп, однако в любом случае вам следует учесть эти факторы.

3.1. Сопротивление изменениям

Сопротивление — это естественная реакция человека на любые изменения и одно из препятствий на пути к успешной трансформации. Организация должна быть готова к изменениям и открыта для них. Важно не отрицать негативного отношения к изменениям — это необходимо для получения положительного и продуктивного результата. Чтобы преодолеть этот барьер, вы должны обеспечить наличие необходимой информации, организовать проведение семинаров и обучение сотрудников. Как отмечают С. Сантиндран и соавторы, «готовность к изменениям положительно влияет на заинтересованность в изменениях» [5].

Сотрудники могут сопротивляться изменениям по разным причинам. Возможно, они не считают преобразования нужными или ценными. Работники могут не верить в осуществимость начатой реформы. У них могут быть вопросы, связанные

с возможностями лидеров. Иногда они не хотят выходить из зоны комфорта или испытывают страх. Причины сопротивления могут быть как личными, так и рабочими, но, если сотрудники не понимают сути изменений или не готовы их внедрять, вы можете потерпеть неудачу.

Лидерам необходимо реализовать стратегии, чтобы преодолеть сопротивление изменениям. Одна из наиболее важных предполагает вовлечение сотрудников в трансформацию организации таким образом, чтобы они почувствовали себя частью этого процесса, испытали заинтересованность в изменениях и стремились к положительному результату. Преодолеть сопротивление вам поможет постоянная и своевременная коммуникация.

3.2. Коммуникация

Коммуникация — это важнейший элемент, который теоретики и практики изучали на протяжении длительного времени. Кроме того, они исследовали взаимосвязь между коммуникацией и внедрением организационных изменений. Ученые неоднократно заявляли, что коммуникации и изменения — это предметная область, которую очень важно развивать.

В процессе внедрения организационных изменений коммуникация может выступать:

- 1) как инструмент информирования, достижения взаимопонимания и изменения отношения и поведения людей;
- 2) как социально сконструированный процесс, помогающий организации измениться, в случае, когда посредством коммуникации создается новая социальная реальность;
- 3) как социальная трансформация, когда истории лидеров используются стратегически, например для разрешения конфликтов; таким образом коммуникация помогает лидеру определить путь к достижению цели и способствовать успешному внедрению организационных изменений.

Какую бы роль ни выбрала организация, использовать коммуникацию необходимо. Она является

важнейшим элементом всех процессов, происходящих внутри организации. Коммуникация должна быть двухсторонней — это позволит минимизировать риск не получить вовремя нужное сообщение или разъяснение.

3.3. Организационная культура

Каждая организация обладает уникальной культурой, включающей объективные и субъективные аспекты. Культура зависит от традиций и характера общих убеждений и ожиданий в отношении организационной жизни. Она определяет поведение отдельных сотрудников и групп, воздействует практически на все аспекты развития организации. Как считают Э. Буоно и соавторы, она влияет на то, как люди взаимодействуют друг с другом, на типы принимаемых в компании решений, на то, как люди выполняют работу, как оформляются корпоративные политика и процедуры, на стратегию [1].

Поскольку организационная культура является важным фактором организационной эффективности и влияет на внедрение изменений, она должна быть включена в перечень соответствующих факторов. Руководители, принимающие участие во внедрении изменений, должны понимать, контролировать культуру организации и активно управлять ею. Понимание культуры организации также может дать представление об ее истории и критических событиях, которые, возможно, повлияли на ее идентичность.

В некоторых случаях, чтобы успешно провести организационное изменение, следует адаптироваться к существующей корпоративной культуре, создать новые истории, которые можно будет рассказывать сотрудникам, сформировать новые подходы, проявлять открытость в процессе руководства, демонстрировать готовность сотрудничать.

3.4. Ресурсы

Ресурсы всегда ограничены, запускаете ли вы новый проект, реализуете инициативу или проводите

мероприятие, например, по внедрению изменений в организации. Соответственно, вам может оказаться сложно сохранять производительность при их использовании. Наличие ресурсов критически важно для успешного внедрения изменений, если вы должны поддерживать операционную деятельность на привычном уровне.

Задача по обеспечению компании нужными ресурсами в нужное время является особенно значимой. Вы должны оценить и реализовать правильную стратегию внедрения изменений за счет определения ресурсоемких стратегических действий и усилий по высвобождению ресурсов.

3.5. Обучение

Чтобы успешно внедрить организационные изменения, вам придется провести обучение. Это поможет персоналу осознать необходимость перемен для роста компании. Инвестиции в человеческий капитал позволят осуществлять эффективные изменения в будущем, укрепят лидерство в организации и станут внутренним стимулом для ее развития.

Прошедшие обучение сотрудники начинают работать намного эффективнее, поэтому оно является важным фактором достижения желаемого результата. Обучение поможет как рядовым работникам, так и руководителям справиться с сопротивлением переменам, внедрить новые практические приемы и процессы.

3.6. Лидерство

Лидерство является важным компонентом внедрения организационных изменений. Вы можете использовать разные стили лидерства, например трансформационный. При проведении изменений практикующие трансформационное лидерство руководители способны более эффективно вовлекать персонал в процесс изменений. Благодаря этому они часто достигают значительных успехов. Компетентные, уважаемые, ответственные, справедливые и равнодушные лидеры

помогают подчиненным успешно проводить изменения в жизнь.

3.7. Привлечение консалтинговых компаний

Консалтинговые компании обладают необходимыми знаниями и опытом в том, что касается создания механизмов и методологий внедрения организационных изменений. Существует множество специализированных консалтинговых компаний, некоторые из них широко известны и имеют офисы в разных странах.

При выборе консалтинговой компании убедитесь в том, что она соответствует следующим требованиям.

- Респектабельность. Консалтинговая компания должна пользоваться уважением благодаря выполненным работам, иметь рекомендации и быть признанной на рынке.

- Заметная позиция на рынке. Компания должна присутствовать на рынке, быть активной в социальных сетях, участвовать в конференциях, конгрессах, профессиональных мероприятиях, публиковать выступления экспертов, лекции, видео, демонстрировать знания и опыт.

- Репутация. Консультант или консалтинговая компания должны иметь отличную репутацию в своей области. Эта характеристика связана с двумя названными выше. Мы рекомендуем изучить и проверить опыт компании, которую вы собираетесь привлечь к реализации изменений. Благодаря этому вы будете уверены, что предложенные вам рекомендации и в целом результат внедрения будут соответствовать ожиданиям.

Консалтинговая компания также должна иметь внутреннюю методологию и структуру внедрения изменений.

При выборе консалтинговой компании можно обратиться за рекомендациями к другим участникам рынка. Правильный выбор критически важен для достижения цели, т.к. консалтинговая компания — это партнер, который поможет вам в реализации необходимых организационных изменений и будет отвечать за определение цели,

обеспечение поддержки, консультирование и управление процессом трансформации.

На рисунке показаны шаги процесса управления изменениями.

Внедрение организационных изменений может оказаться сложным для всех участвующих в нем команд, но привести к положительным результатам. Проведение изменений может предполагать новый способ ведения бизнеса, новые процедуры, повлиять на культуру организации, видение, миссию, ценности организации. Сотрудники, активно участвующие в этом процессе, помогут продвигать изменения в других областях в случае необходимости.

Организационные изменения могут быть небольшими или масштабными. Возможно, сначала они затронут только определенные области и процедуры, в то время как остальные останутся прежними, соответственно, изменения нужно будет продолжать, чтобы организация стала более эффективной. Обновленная корпоративная культура окажет практическое влияние на деятельность компании.

При внедрении организационных изменений следует учитывать несколько элементов, что одновременно является источником рисков и возможностей. Организационные изменения представляют собой многофакторное и многомерное явление, и поэтому к их реализации нужно подходить системно. Риски игнорирования тех аспектов, которые могут стать источником новых изменений, необходимо измерять.

Консалтинговая компания поможет вам успешно реализовать проект по внедрению организационных изменений. Она заблаговременно идентифицирует все возможные препятствия, а также разработает рекомендации и план действий в полном соответствии с методологией таким образом, чтобы организационные изменения были реализованы максимально эффективно. Консалтинговая компания поможет вам несмотря на то, является изменение небольшим или масштабным, запланированным или внеплановым, требует ли оно значительного объема работы.

Рисунок. Десять шагов процесса управления изменениями

ЛИТЕРАТУРА

1. Buono A.F., Bowditch J.L., Lewis J.W. (1985). «When cultures collide: the anatomy of a merger». *Human Relations*, Vol. 38(5), pp. 477–500.
2. Burke W.W. (2013). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
3. Du J., Li N., Luo Y. (2020). *Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives*. — <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.03076/full>.
4. Herold D., Fedor D., Caldwell S., Liu Y. (2008). «The effects of transformational and change leadership on employees commitment to a change: a multilevel study». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(2), pp. 346–357.
5. Santhidran S., Chandran V., Borromeo J. (2013). «Enabling organizational change — leadership, commitment to change, and the mediating role of change readiness». *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 14(2), pp. 348–363.
6. Schraeder M., Tears R., Jordan M. (2005). «Organizational culture in public sector organizations: promoting change through training and leading by example». *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26(5/6), pp. 492–503.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Larios A. (2021). «How to implement a satisfactory organizational change». *PM World Journal*, Vol. X, Issue X, October.
Печатается с разрешения автора и PM World Journal (www.pmworldjournal.net).

1. ПОБЕДИТЕЛИ II НАЦИОНАЛЬНОГО КОНКУРСА QAZAQSTAN PROJECT MANAGEMENT AWARDS — 2021

В начале декабря прошлого года в Республике Казахстан прошел Форум проектного совершенствования (далее — Форум). В рамках Форума были объявлены победители II Национального конкурса Qazaqstan Project Management Awards — 2021.

Конкурс был организован Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан при поддержке Министерства национальной экономики Республики Казахстан и Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы. На конкурс было подано около 300 заявок. Его отличительной особенностью в 2021 г. стало расширение числа категорий участников: заявки подали не только государственные компании, но и коммерческие, а также организации квазигосударственного сектора и высшие учебные заведения.

Национальный конкурс Qazaqstan Project Management Awards — 2021 проводился по следующим номинациям: «Лучший проект года», «Лучший

проектный офис года» и «Лучший менеджер проекта года». Его ключевой целью является поддержка государственных органов, организаций, активно внедряющих и применяющих в своей деятельности методы и инструменты проектного менеджмента, а также стимулирование служащих к развитию лидерства и новых компетенций.

В свою очередь, Министерство культуры и спорта Республики Казахстан, выдвинув себя в номинации «Лучшие проекты центральных государственных органов», выиграло «золото» конкурса за проект «Сакральная карта Казахстана», «серебро» — за проект «Единая цифровая платформа E-sport».

В номинации «Лучший проектный менеджер года» в категории «Центральные государственные органы» «золото» получило Агентство Республики Казахстан по финансовому мониторингу, в категории «Бизнес» — ТОО Qazaq National Product. В номинации «Лучший проектный офис года» в категории «Центральные государственные органы» «золото» «взял» Верховный суд Республики Казахстан, а в категории «Бизнес» — офис управления проектами ГК QNP-KZ [1, 2].

2. СТРОИТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ: ПРОЦЕССЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПОДРЯДЧИКА. ИССЛЕДОВАНИЕ

Команда волонтеров Проектной ассоциации провела исследование и анализ инструментов и подходов к управлению строительными проектами. По результатам исследования была сформирована единая процессная модель системы управления проектами в подрядной компании, карта процессов верхнего уровня, определены основные результаты реализации бизнес-процессов.

Для управления строительным проектом практически любая выполняющая их компания применяет определенные подходы. Она разрабатывает и утверждает собственные методики, опираясь либо на международные рекомендации, либо на практический опыт своих специалистов, или привлекает к этой работе консалтинговые компании. На это тратится достаточно большое количество времени и денег.

Команда волонтеров поставила перед собой следующие задачи:

- провести анализ существующих подходов к управлению строительными проектами со стороны подрядчика;
- создать практический документ, содержащий реестр методик и инструментов, применимых именно для строительных проектов;
- сформировать модель системы управления проектами (СУП) в сфере капитального строительства со стороны подрядчика;
- описать бизнес-процессы подрядчика при управлении проектами капитального строительства;
- проанализировать существующую нормативную базу и инструменты, применяемые к строительным проектам.

Результатами исследования стали:

- создание единой процессной модели СУП в сфере капитального строительства для подрядной компании;
- разработка карты процессов верхнего уровня у подрядчиков, выявление трех основных и 13

вспомогательных бизнес-процессов второго уровня;

- описание и определение результатов реализации бизнес-процессов в сфере управления проектами капитального строительства;
- определение программного обеспечения (более 150 ед.), включенного в Реестр программ для ЭВМ и баз данных и направленного на управление проектами и бизнес-процессами капитального строительства (в соответствии с Федеральным законом №265-ФЗ от 31 июля 2020 г. данное программное обеспечение не облагается НДС);
- определение инструментов, позволяющих автоматизировать бизнес-процессы подрядчика при управлении проектами капитального строительства;
- разработка реестра документов (более 400 ед.), формируемых подрядной компанией при организации строительства и управлении проектами капитального строительства в привязке к бизнес-процессам [3].

3. СОЗДАНИЕ ДЕПАРТАМЕНТА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АППАРАТЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИИ

Председателем Правительства России подписано распоряжение об образовании департамента проектной деятельности Правительства Российской Федерации вместо департамента организации проектной деятельности Правительства РФ. Директором нового департамента назначена Ю.Г. Левитская. Соответствующее решение было принято для повышения эффективности работы Аппарата Правительства по мониторингу реализации государственных программ, национальных проектов, достижения национальных целей развития, утвержденных Президентом России, и иных приоритетных проектов.

Одной из ключевых задач департамента будет расширенный мониторинг реализации мероприятий и достижения показателей при обязательном мониторинге рисков их отклонения

от утвержденного графика и обратной связи от граждан [4].

4. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЧЕМПИОНАТ «ТВОЙ МИР — ТВОЙ ПРОЕКТ»

17 декабря 2021 г. завершился Международный чемпионат среди студентов «Твой мир — твой проект». Целью проведения чемпионата является развитие творческой активности, навыков практической деятельности в сфере экономики и управления, информирование молодежи о деятельности локальной группы Молодежной ассоциации управления проектами при СОВНЕТ, IPMA на базе ФГАОУ ВО ЮУрГУ. Информационным партнером выступил РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Для участия в чемпионате были приглашены студенты первого и второго курсов очной формы обучения ВШЭУ ФГАОУ ВО ЮУрГУ (НИУ), других российских вузов, а также высших учебных заведений Белоруссии, Казахстана, Узбекистана.

В 2021 г. чемпионат впервые проводится по двум секциям: «Управление проектами» и «Бережливое производство». 13 декабря 2021 г. прошел очный день работы секции «Бережливое производство», в течение которого команды из Москвы, Владимира, Новосибирска и Челябинска на площадке Школы бизнеса Высшей школы экономики и управления Южно-Уральского государственного университета демонстрировали свои умения и находчивость, знания и командную солидарность. Главным мероприятием этого дня стала имитационная игра «Собери автомобиль», в ходе которой команды продемонстрировали организационно-управленческие навыки, знание инструментов бережливого производства и умение применять их, сплоченность команд. Итоги были подведены в конце дня, и кубок за победу в секции «Бережливое производство» получила команда студентов МФТИ и РАНХиГС (Москва).

Секция «Управление проектами» проводилась дистанционно. Первый тур секции был организован еще в ноябре 2021 г. в заочном формате.

В нем приняли участие 314 участников, из них 275 студентов, 39 руководителей команд — преподавателей университетов. По результатам первого тура был подготовлен рейтинг команд, а также были определены лидеры тура. На финал чемпионата были приглашены 20 команд.

Финал проводился в период 13–17 декабря 2021 г. В нем приняли участие 89 человек. Программа второго (финального) тура включала в себя экспресс-защиту проектов и решение кейса от партнера чемпионата — ООО «НПО «Панцирь», а конкурс видеовизиток позволил экспертам ближе познакомиться с учебными заведениями, городами и странами, команды которых были представлены на чемпионате. Победителем конкурса видеовизиток стала команда из Новосибирского государственного технического университета.

В целом члены жюри чемпионата отметили высокий уровень проработки и представления проектов всех участников [5].

5. КОНКУРС «ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП 2021»

В Аналитическом центре при Правительстве РФ были подведены итоги ежегодного конкурса профессионального управления проектной деятельностью. Они были озвучены 18 ноября 2021 г. в рамках конференции «Практика применения проектного управления». Участники конкурса конкурировали в следующих номинациях:

- «Системы управления проектной деятельностью в федеральных, региональных и муниципальных органах власти»;
- «Системы управления проектной деятельностью в госкорпорациях, компаниях с государственным участием, коммерческих и общественных организациях, а также институтах развития»;
- «Проекты в области бережливого управления»;
- «Управление проектами в системе высшего образования и науки»;
- «Проекты в сфере развития физической культуры и спорта»;

■ «Лучшие проекты в области клиентоцентричного подхода»;

■ «Компетентный проектный офис».

Ниже перечислены некоторые из призеров конкурса «Проектный Олимп 2021»:

■ в номинации «Системы управления проектной деятельностью в федеральных, региональных и муниципальных органах власти» первое место занял Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области;

■ в номинации «Системы управления проектной деятельностью в госкорпорациях, компаниях с государственным участием, коммерческих и общественных организациях, а также институтах развития» победила турецкая компания Akkuu Nükleer Anonim Şirketi;

■ в номинации «Управление проектами в системе высшего образования и науки» первое место занял Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина;

■ в номинации «Компетентный проектный офис» победителем стала администрация главы Республики Бурятия и Правительства Республики Бурятия [6].

6. ОТКРЫТЫЙ СЕМИНАР «УСПЕХ ПРОЕКТА И УСПЕХ ПРОДУКТА. ТРЕНДЫ И РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ»

21 декабря 2021 г. в онлайн-формате состоялась встреча, посвященная теме «Успех проекта и успех продукта. Тренды и развитие методологии управления проектами». Модерировал встречу А. Полковников, председатель правления Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ».

А. Полковников начал онлайн-встречу с представления результатов исследования, подтверждающих, что традиционные инструменты проектного менеджмента не всегда бывают направлены на повышение успеха продукта. По мнению А. Полковникова, это провоцирует возникновение новых рыночных тенденций, которые находят отражение

в новых стандартах, включая PMBOK 7 и ISO 21502. Он выделил следующие тенденции:

■ меняется подход к целеполаганию на проекте: расширяется временной горизонт, считается, что проект действительно можно оценивать как успешный, если продукт не только заработал, но и был принят пользователями;

■ понятие «жизненный цикл проекта» приближается к понятию «жизненный цикл продукта»; в фокус подходов к проектному менеджменту попадает не только жизненный цикл проекта, но и предпроектная и постинвестиционная фазы;

■ формируются новые подходы к работе с заинтересованными сторонами и новые инструменты проектной деятельности (к примеру, управление выгодами, управление организационными и социальными изменениями);

■ перераспределяются ответственность и взаимодействие в проектной команде (между куратором проекта, руководителем проекта, лидером пакета работ).

Завершая вступительное слово, А. Полковников рассказал о том, что экспертным советом Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» запланировано проведение серии встреч, посвященных общей теме «От успеха проекта к успеху продукта», с целью наполнения реальными работающими практиками, инструментами, применяемыми на различных типах проекта.

Основным спикером семинара выступила Н. Москвитина, начальник отдела управления изменениями и развития проектной деятельности АО «КОНСИСТ-ОС» (концерн «Росэнергоатом»).

В начале своего выступления об управлении изменениями Н. Москвитина акцентировала внимание участников на том, что сопротивление изменениям является нормальной и неизбежной реакцией людей, но, управляя изменениями, можно значительно уменьшить это сопротивление.

Затем Н. Москвитина перешла к рассказу об управлении изменениями и коммуникацией в крупных IT-проектах на примере практических кейсов, реализуемых на предприятиях ГК «Росатом». Первый кейс касался управления изменениями

в рамках выполнения программы цифровизации «Концерн Росэнергоатом». На примере второго кейса Н. Москвитина рассмотрела управление изменениями в рамках проекта внедрения информационной системы поддержки эксплуатации АЭС, являющегося стратегически важным и самым масштабным проектом программы цифровизации «Концерн Росэнергоатом». Третий кейс был посвящен управлению изменениями в рамках проекта «Импортозамещение операционной системы».

Рассматривая эти кейсы, Н. Москвитина рассказала в том числе о нестандартных подходах, практиках и инструментах, применяя которые ее команде удалось успешно справиться с такими задачами, как:

- повышение вовлеченности участников проектов;
- выстраивание эффективных коммуникаций на проекте;
- информирование, обучение и повышение мотивации заинтересованных сторон;
- оценка влияния изменений;
- снижение сопротивления пользователей.

По отзывам участников семинара, он получился интересным и содержательным. Они отметили практическую значимость проведенного семинара, а также энергетику и вовлеченность спикеров [7].

7. ВСЕРОССИЙСКИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС «ПРОЕКТНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ — 2022»

В июне 2022 г. в Омске состоится финал конкурса «Проектный руководитель — 2022» [8].

С 1 ноября 2021 г. по 1 февраля 2022 г. проходил заявочный этап конкурса.

Конкурс проводится ежегодно с целью выявления лидеров среди проектных руководителей посредством объективной и независимой оценки их достижений, компетенций и потенциала развития, а также с целью распространения эффективной

практики, вовлечения в профессию новых специалистов и обмена опытом между менеджерами проектов из разных секторов экономики.

Конкурс проводится уже в четвертый раз, и на этот раз площадкой для его проведения выбран город Омск.

Отличительной особенностью конкурса является работа финалистов не над выдуманными заданиями, а в рамках проблемного поля, которое представит конкурсантам Правительство Омской области. Лучшие представленные конкурсантами проектные решения будут рассмотрены для реализации профильными министерствами этого региона.

Конкурс 2022 г. предусматривает четыре номинации:

- 1) «Руководитель проекта»;
- 2) «Руководитель проектов цифровой трансформации»;
- 3) «Руководитель проектного офиса»;
- 4) «Эксперт в управлении проектом».

По завершении заявочного этапа конкурсантам предстоит пройти три тура в рамках заочного этапа, который будет длиться до 15 апреля 2022 г., а очный этап конкурса будет проведен в Омске в июне 2022 г.

Конкурс 2022 г. проводится при поддержке губернатора и Правительства Омской области. В качестве организаторов конкурса выступили АНО «Агентство развития проектного управления», Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» и Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС.

Принять участие в конкурсе можно бесплатно. Победители конкурса в качестве награды получат ваучеры на сертификацию по международному стандарту управления проектами IPMA [9].

8. IX РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС-ФОРУМ ПО СТОИМОСТНОМУ ИНЖИНИРИНГУ

В конце октября 2021 г. состоялся ежегодный Российский бизнес-форум по стоимостному инжинирингу [10]. Организаторы мероприятия —

Российское отделение Международной ассоциации развития стоимостного инжиниринга (AACE) и группа компаний ПМСОФТ. Форум прошел в онлайн- и офлайн формате (в Москве). Свыше 200 российских специалистов приняли участие в онлайн-трансляции и более 50 посетили форум очно.

Среди участников топ-менеджеры, руководители подразделений и специалисты таких компаний, как ПАО «Газпром нефть», Госкорпорация «Росатом» «ОЦКС», АО «Мосинжпроект», АО «ТВЭЛ», Группа «НЛМК», ООО «Сибур», АО «НИПИгазпереработка», ПАО «Банк «ФК Открытие», АО «НПО Энергомаш», ООО «Институт Гипроникель», ПАО «Татнефть» и др.

Первый день форума прошел в гибридном формате: участники имели возможность слушать спикеров на сцене и на экране, дискуссии также были реализованы для очных и онлайн-делегатов.

По отзывам участников, одним из самых интересных и практически релевантных элементов программы первого дня стал митап «Прогрессивное пакетирование работ (Advanced Work Packaging,

AWP) — framework для цифровой трансформации строительства». Многие слушатели отметили наглядность и применимость технологии, а также качество приведенных практических примеров.

Не меньшее число положительных отзывов получил онлайн-доклад директора ОЦКС «Росатома» П. Степаева о практическом опыте управления стоимостью и сроками проектов капитальных вложений.

Второй день форума «Живой менеджмент проектов» прошел полностью в онлайн-формате. Участники обменялись опытом в области использования прикладных инструментов управления проектами и познакомились с реальными кейсами нефтяных, энергетических, химических, металлургических, машиностроительных и строительных компаний. Докладчики второго дня форума предоставили обзор передовых программных продуктов, доступных российским компаниям. Много позитивных откликов получила презентация методики оценки стоимости проектов с использованием BIM на базе CostOS [11].

ИСТОЧНИКИ

1. Объявлены победители II Национального конкурса «Qazaqstan Project Management Awards — 2021». — <https://akt.apa.kz/obyavleny-pobediteli-ii-nacionalnogo-konkursa-qazaqstan-project-management-awards-2021>.
2. «Qazaqstan Project Management Awards — 2021». — <https://sovnet.ru/news/qazaqstan-project-management-awards-2021>.
3. Строительные проекты: процессы и инструменты подрядчика. — <https://projects.management/infopage.html?Page=construction>.
4. В Аппарате Правительства создан Департамент проектной деятельности. — <http://government.ru/news/43848>.
5. Твой мир — твой проект. — <https://sovnet.ru/news/tvoy-mir-tvoy-proekt>.
6. Названы победители конкурса «Проектный Олимп 2021». — <https://ac.gov.ru/news/page/nazvany-pobediteli-konkursa-proektnyj-olimp-2021-27092>.
7. Открытая встреча экспертного совета СОВНЕТ — итоги. — <https://sovnet.ru/news/otkrytaya-vstrecha-ekspertnogo-soveta-sovnet-itogi>.
8. «Проектный руководитель». — <https://проектныйруководитель.рф/>.
9. Продолжается прием заявок на всероссийский профессиональный конкурс «Проектный руководитель — 2022». — <https://news.myseldon.com/ru/news/index/265669900>.
10. IX Бизнес-форум по стоимостному инжинирингу. Стоимость изменений или прогресс под контролем. — www.aace.pro.
11. Российский бизнес-форум по стоимостному инжинирингу: гибридный формат — реальная дискуссия. — <https://www.pmssoft.ru/news/pmssoft/rossiyskiy-biznes-forum-po-stoimostnomu-inzhiniringu-gibridnyy-format-realnaya-diskussiya>.

Материал подготовлен Н. Артонкиной.

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
8–12 марта 2022 г.	Отель Bianca Resort & Spa, г. Кола- шин, Черногория	Международная тематическая конференция	8-я Международная конференция Civil Engineering — Science and Practice, GNP 2022 www.gnp.ucg.ac.me
24–25 марта 2022 г.	Центр международной торговли, г. Москва, Россия; мероприятие пройдет в комбини- рованном формате (очно и онлайн)	Международная тематическая конференция	16-я конференция по гибкому управлению ag;e days 2022 https://agiledays.ru/#price
31 мая — 3 июня 2022 г.	«METROPOL Гранд Отель Геленджик», г. Геленджик, Россия	Ежегодная международная конференция	XXI Международная конференция по управлению проек- тами и стоимостному инжинирингу ГК «ПМСОФТ» «Управ- ление проектами. Устойчивое развитие. Экономика в но- вой реальности» www.pmssoft.pro
19–21 июня 2022 г.	г. Белград, Сербия	Ежегодная международная исследовательская конференция	10-я Международная исследовательская конференция IPMA — Value co-creation in the project society https://www.ipma-research-conference.world/
30 июня — 1 июля 2022 г.	Гостиница «Холидэй Инн Москва Суще- вский», г. Москва, Россия	Всероссийский форум по проект- ному управлению	Всероссийский форум Project Management Forum 2022 (организатор — компания Interforum) https://expomap.ru/conference/project-management-forum-2022/
21–24 сентя- бря 2022 г.	Отель Croatia Cavtat, г. Дубровник, Хорватия	Международная региональная конференция, воркшоп	15-я Международная конференция ОТМС, конференция IPMA SENET, воркшоп по управлению проектами сообще- ства Young Crew Хорватии https://www.otmc-conference.com/
22 ноября 2022 г.	Мероприятие пройдет в онлайн-формате	Тематическая конференция	4-я конференция «Управление проектами» (организа- торы — группа «Просперити Медиа» и портал CFO-Russia.ru) https://www.cfo-russia.ru/meropriyatiya/pm/
19–25 ноября 2022 г.	Международный конференц-центр Makuhari Messe, г. Токио, Япония	Всемирный конгресс, конференция	33-й Всемирный конгресс IPMA — Role of Project Manage- ment for Building a Sustainable Future и 15-я конференция ProMAC https://worldcongress.ipma.world/

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

Project management pain points and a path forward

Al Zeitoun, Harold Kerzner

The article highlights an integrated review of the pain points that have shaped project management to-date and how these pain points created the foundation for the path forward for this profession and the suite of related strategy execution skills. This path forward towards the next decade and beyond will see a continual disruption of the project management principles. Those disruptions are bound to be highly impactful in creating the proper strategic value for project management.

KEYWORDS: project management pain points, organizational politics, organizational culture, sponsorship, communication, strategic projects, digitalization

Cooperation between organizations and projects

Hans Knoepfel

The article addresses the problem of cooperation between organisations and projects. The differences of the recommendations from theory and practice and the unsatisfactory coordination, clarity and concretisation of the governance models and realisations in organisations, portfolios, programmes and projects are an incentive for further research in this matter. The author considers three examples of issues: the lines of cooperation, the definition of responsibilities and the feasibility of changes.

KEYWORDS: project governance, project context, project organisation, organisational competence, cooperation between organisations and projects

Phronetic project management leadership

Hiroshi Tanaka

The article proposes six messages, considered critical by the author after having traveled in the global project management arena over the past half century as a practitioner, operator of a national project management association, academic and global trainer of project and program management. Particular attention is paid to the issue of a narrower-than-potential focus of the project management discipline.

KEYWORDS: narrow focus of project management discipline, reverse analysis of project management potential, phronetic project management, uncertainty, VUCA, BANI

Russian cultural code and project management

Vladimir Palagin

The article presents the results of research on the Russian cultural code and the art of project management. The author studies the most well-known definitions of the cultural code,

its manifestations in the external and internal environment of the project, program, portfolio. Particular attention is paid to the application of the cultural code in project activities to develop competencies and improve the effectiveness of the actions of stakeholders and members of the project team.

KEYWORDS: project management culture, Russian cultural code, competencies, project team development, corporate culture

Approaches for determining and evaluating the progress of construction and installation works at a major oil and gas production project

Anton Ushakov

Improving the efficiency of project planning processes in the oil and gas industry can save billions of rubles. Most of the emerging problems occurred during the implementation of the project can be identified at the early stages of the project. One of the key components of planning success is a well-formed calendar-network model. The article discusses the practice of determining and assessing the physical progress of construction and installation work on a major oil and gas production project using this model.

KEYWORDS: major investment project, project analysis and management, construction and installation work, work production time, calendar-network model, labor costs, work breakdown structure, standard work packages, milestones, diagnostics, regulation

«Sometimes the conversation about tools is a way of avoiding having the real conversation»: an interview with Mike Burrows

Aina Alive

We present the interview with Mike Burrows, director at Positive Incline Ltd (United Kingdom), founder of Agendashift, agile pioneer and corporate advisor.

KEYWORDS: agile, lean, kanban, self-organization, organization

How to implement a satisfactory organizational change

Angelica Larios

Organizational change is inherent to any organization in consideration of the nature of an open system. Change is inevitable; however, it is essential to lead that change in an evolutionary fashion rather than being forced to implement revolutionary and unplanned changes. Project managers become critical components of organizational change due to the nature of management. Organizational change can be structured and controlled like any other project with methodology.

KEYWORDS: organizational change, organizational culture, communication, leadership, resistance to change

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