

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№2(74) июнь 2023

---

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



---

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



---

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



---

**Учредитель и издатель:**

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

**Редакция:**

**Руководитель редакции**

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

**Литературный редактор**

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

**Адрес редакции:**

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

**Подписка:**

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

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов.  
Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях несут рекламодатели. Все права на материалы, опубликованные в номере, принадлежат журналу «Управление проектами и программами». Перепечатка материалов допускается только с письменного разрешения редакции.  
Редакция оставляет за собой право не вступать в переписку с авторами.  
Тираж 920 экз. Цена договорная.  
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

## Апенько Светлана Николаевна



Россия  
Д. э. н., проф., СРМА (IPMA-D), завкафедрой менеджмента и маркетинга ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», apenkosn@omsu.ru

## Полевой Сергей Анатольевич



Россия  
Д. т. н., СРМА (IPMA-D), доцент, проф. Финансового университета при Правительстве РФ.

sapolevoy@fa.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.

vpoznyakov@ihome.ru

## Титаренко Борис Петрович



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

boristitarenko@mail.ru

## Романова Мария Вячеславовна



Россия  
Бывший 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, со-ветник и бывший президент JPMF.

hirojpmf@wta.att.ne.jp

## 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 ССВ, 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

## Mladen Vukomanović



Хорватия  
PhD, MPhil, MEng, CivEng, IPMA-A, вице-президент IPMA, президент IPMA Хорватия.

mladen@ipma.world

## 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

## Vladimir Obradović



Сербия  
PhD, профессор Белградского университета, Alma Mater Еуропае и ГУУ, президент IPMA Сербия.

obradovicv@gmail.com

## Ronggui Ding



Китай  
Профессор Шаньдунского университета, главный редактор журнала Project Management Review, вице-президент IPMA.

ding.ronggui@ipma.world

## УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Представляю вам очередной, 74-й с начала выпуска и второй в этом году номер нашего журнала. Геополитическая ситуация продолжает оставаться напряженной, перед нами, профессионалами в сфере управления проектами, возникают новые вызовы, обусловленные необходимостью в условиях различных ограничений экстренно и успешно осуществлять сложные неотложные проекты с результатами, критически значимыми для жизни и здоровья людей, экономической и социальной стабильности, общественной безопасности, устойчивого и ответственного развития. Статьи этого выпуска убедительно показывают, что мировое профессиональное сообщество успешно справляется с этими вызовами, накапливая, исследуя, обобщая и анализируя бесценный опыт прошлого, творчески применяя и развивая современные методы и подходы управления проектами и смежных дисциплин.

В рубрике «Авторский взгляд» мы публикуем статью одного из основателей нашей ассоциации, создателя теории активных систем академика РАЕН В.Н. Буркова «Профессиональное управление проектами в России: от истоков до наших дней». Через призму активного и творческого личного участия автора в становлении и развитии профессиональной дисциплины, особенно ее научной и методологической составляющей, в статье кратко рассмотрен период от начала 1960-х гг. до начала XXI в. Автор делится интересными воспоминаниями, анализирует прошлые достижения и неудачи в области управления проектами, размышляет о его роли и значении в современных условиях.

В рубрике «Теория и методология» мы публикуем окончание статьи «Связь между механизмами руководства проектом и его успехом: выводы по результатам анализа международных данных» шести исследователей из университетов и компаний Австралии — Р. Янга, А. Квази и др. Предмет исследования — «руководство проектами» (project governance) — отличается от управления проектами. Это руководство проектной деятельностью на корпоративном уровне. Оно включает в себя роль высшего руководства в поддержке реализации

проектов, программ и их портфелей, определении правил и регламентов проектной деятельности, формировании корпоративных организационных структур, лидерскую роль высшего руководства в создании проектной культуры. В статье дан подробный обзор различных моделей и подходов к построению руководства проектами в организациях, анализируется влияние развития различных его элементов на успех проектов, приводится обширный список литературы по теме.

В рубрике «Теория и методология» также представлена статья П.А. Алферова «Коктейль» классических и agile-подходов. Взгляд исследователей на «гибриды». Автор рассматривает гибридизацию подходов к управлению проектами, анализирует тенденции в этой области на основе обзора четырех зарубежных исследований, посвященных использованию традиционных, agile- и гибридных подходов к управлению проектами. Приведенные им исследования показывают, что гибридный подход продолжает развиваться как на практике, так и в теории, при этом практика пока сильно ее опережает. Автор делает вывод, что будущее за гибридными подходами, которые должны формироваться на основании практики и используемых в управлении проектами инструментов.

В рубрике «Опыт и практика» представлена статья А.А. Гриба и А.И. Щетинина «Практический взгляд на управление IT-проектами. Цели, продукт, методы». В ней проанализирован и обобщен многолетний опыт авторов по выполнению масштабных и сложных IT-проектов в крупных организациях, приведены практические рекомендации по структурной декомпозиции продукта, определению целей проекта и его метрик, выбору подходов и методов управления. Авторы делятся своим видением, предостерегают от распространенных ошибок, описывают механизмы внешнего контроля и самоконтроля руководителя проекта. Вдумчивое изучение этой статьи поможет читателю сформировать у себя навыки критического отношения к теории, умение создавать и развивать артефакты и процессы управления, необходимые в конкретном проектном окружении, способность

видеть и понимать не только формально утвержденные цели проекта, но и его долгосрочную ценность, а также пользу от применения подходов и методов управления проектами.

В рубрике «Опыт и практика» мы публикуем «Кодекс руководства инфраструктурными проектами», разработанный опытными экспертами-практиками Института инженеров-строителей (ICE) Великобритании для реализации крупных инфраструктурных проектов в изменчивой, неопределенной, сложной и неоднозначной среде. Кодекс представляет собой структурированную систему передовых практических методов управления инфраструктурными проектами, которые позволяют создавать среду, обеспечивающую эффективное принятие решений. Основой кодекса являются принципы, разбитые на шесть тем, дополненные рядом вспомогательных положений. На наш взгляд, Кодекс будет полезно прочитать всем, кто участвует в управлении отечественными инфраструктурными проектами, от членов управляющих советов до тех, кто выполняет их в «поле».

В рубрике «В мире управления проектами» мы представляем читателям статью «Изменения в управлении проектами: экономика и информатизация», подготовленную на основе интервью В.С. Палагина с вице-президентом ассоциации «СОВНЕТ», главным консультантом компании IBS Г.Л. Ципесом. Этот материал продолжает серию публикаций интервью, вышедших на Rutube-канале В.С. Палагина «Управление проектами и современность». Г.Л. Ципес рассказывает о своем опыте управления проектами, о многолетней разнообразной практике компании IBS, об управлении проектами цифровой экономики, о подходах к выполнению проектов в условиях неопределенности,

о тенденциях развития современного управления проектами.

В этой рубрике мы также публикуем подготовленные Н. Артонкиной новости управления проектами. В обзор вошли отчеты о ключевых мероприятиях, таких как «Проектная Среда СОВНЕТ», посвященная обсуждению ESG-трансформации и использованию ESG-технологий в проектном управлении, а также особенностям работы в ESG-проектах. В нем рассмотрен опубликованный Green Project Management обновленный стандарт по устойчивому управлению проектами — GPM Global P5 v3.0, описаны «Проектная Среда СОВНЕТ» на тему «Сертификация управления проектами: новое и неизменное» и прошедший в апреле этого года в Ярославле национальный этап международного молодежного чемпионата IPMA по проектному управлению International Project Management Championship 2023.

По традиции в журнале представлен обзор новых книг в области управления проектами. В этом номере вниманию читателей предлагается рецензия на книгу М.Н. Петрова «Теоретические основы развития инновационного и проектного менеджмента в период четвертой промышленной революции: монография».

Как всегда, мы публикуем календарь международных и национальных мероприятий по управлению проектами и приглашаем вас по возможности принять в них активное личное участие. Особое внимание предлагаем уделить «Проектным Средам СОВНЕТ» — тематическим онлайн-встречам специалистов в сфере управления проектами, в частности запланированной на 21 июня юбилейной, 15-й «Проектной Среде СОВНЕТ», посвященной совершенству в управлении проектами.

Желаю вам здоровья и приятного чтения!

*Александр Товб, главный редактор*



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:**  
Хомутский Дмитрий Юрьевич — к. т. н., MBA, действительный член ISPIIM, консультант по направлению «Управление инновационной деятельностью», заведующий кафедрой управления инновациями МНИИПУ, вице-президент НП «Внешторгклуб» по инновациям, профессор Сингапурской академии корпоративного менеджмента (SACM), управляющий партнер проекта Ariz.ru.

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](http://www.grebennikov.ru)

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

## АВТОРСКИЙ ВЗГЛЯД

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В РОССИИ: ОТ ИСТОКОВ ДО НАШИХ ДНЕЙ

В статье кратко рассматривается история управления проектами, точнее, небольшая часть этой истории. В ней выделены пять периодов: 1960-е, 1970-е, 1980-е, 1990-е гг. и начало XXI в. В каждом периоде рассмотрены основные проекты, в которых участвовал автор. В работе обсуждаются роль и значение управления проектами в современных условиях.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** развитие управления проектами, методы, эксперимент, проекты по реформированию и реструктуризации предприятий, сетевое планирование и управление



**Бурков Владимир Николаевич** — д. т. н., профессор, академик РАЕН, первый асессор ИРМА, заведующий Лабораторией активных систем Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН (г. Москва)

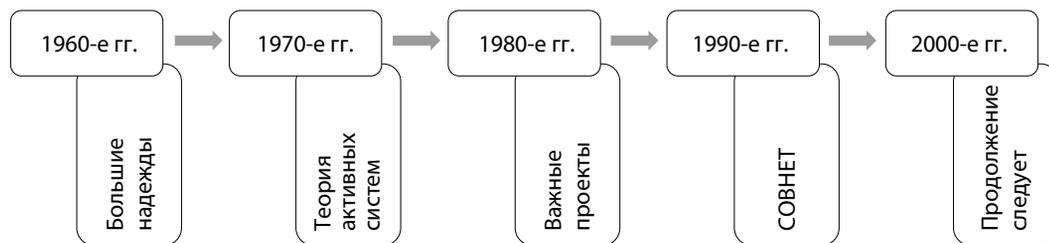
### ВВЕДЕНИЕ

В 1963 г. я окончил Московский физико-технический институт и поступил в его аспирантуру с базовой кафедрой — Институт автоматизации и телемеханики (сегодня это Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН). Стал выбирать тему диссертации. В это время появились первые статьи по системам сетевого планирования и управления (ССПУ) — так называлось управление проектами (УП) в то время. Направление меня заинтересовало, я решил написать работу по распределению ресурсов в системах сетевого планирования и управления и в 1966 г. успешно защитил диссертацию. С этого началась моя научная жизнь в мире управления проектами.

Для удобства я разделил изложение на пять этапов (четыре десятилетия в XX в. и пятый этап — начало XXI в.). Каждый этап имеет свои особенности, связанные как с ситуацией в Советском Союзе (потом — в России), так и с развитием управления проектами в целом (рис. 1).

1. *1960-е гг.* Управление проектами становится государственной политикой. Ведется активная

**Рис. 1.** Этапы развития управления проектами



разработка математических моделей и методов УП. В 1967 г. созданная четырьмя годами ранее организация Internet проводит в Вене первый Всемирный конгресс по сетевому планированию и управлению.

2. 1970-е гг. Разрабатывается теоретико-игровой подход к УП (теория активных систем). Впервые применяются двухканальные механизмы в черной металлургии (советчик оператора).

3. 1980-е гг. Реализуются важные проекты — последовательное распределение ограниченных ресурсов, противозатратная система ценообразования и налогообложения, система оптимального согласованного планирования и система комплексного оценивания предприятий Минприбора.

4. 1990-е гг. Создание СОВНЕТ. Начало сертификации, первые ассессоры (В. Воропаев, В. Позняков, В. Бурков). Проекты реформирования и реструктуризации предприятий, вывода из банкротства. Технология консалтинга.

5. Начало XXI в. Продолжение работ по проектам реформирования и реструктуризации. Исследование различных механизмов УП — планирования, финансирования, стимулирования, оценки деятельности и др.

Рассмотрим кратко содержание каждого этапа.

## 1. 1960-Е ГГ. БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ

Начнем с 1960-х гг. В то время ученые убедили партию и правительство, что появился новый

эффективный метод управления экономикой. Повсюду создавались отделы сетевого планирования и управления. Проводилось много конференций. Вместе с В. Ириковым и Э. Киммельманом мы ездили по всей Сибири, внедряя методы сетевого планирования и управления на золото-алмазных приисках. В это время активно велась разработка математических моделей и методов управления проектами. Управление проектами стало государственной программой.

Однако широкое применение сетевых методов планирования и управления проектами началось лишь в 1966 г. Понадобилось несколько лет, чтобы после официального одобрения правительством включить в программы вузов и факультетов повышения квалификации изучение сетевых методов планирования и управления и начать подготовку и переподготовку специалистов.

К началу 1970-х гг. управление проектами, основанное на сетевых методах, получило в стране широкое распространение. Был создан и специальный институт — НИИ СПУ, а методы СПУ уже в 1967 г. были внедрены на 900 стройках.

На состоявшемся в Вене в 1967 г. Всемирном конгрессе по сетевому планированию и управлению от Советского Союза принимали участие два человека — академик А.А. Воронов и я, тогда молодой ученый. Мне довелось выступить с пленарным докладом о развитии проектного управления в Советском Союзе. Было что рассказать коллегам, поскольку и в теории, и в практическом

применении методов сетевого планирования и управления в Советском Союзе уже были серьезные достижения.

Однако несмотря на все наши достижения чуда не случилось. Причины низкой эффективности экономики Советского Союза лежали гораздо глубже.

## 2. 1970-Е ГГ. ТЕОРИЯ АКТИВНЫХ СИСТЕМ

В эти годы в Институте проблем управления РАН стали разрабатывать теоретико-игровой подход к исследованию механизмов управления проектами на основе теории активных систем. Были созданы многие базовые механизмы, ставшие классикой и не потерявшие актуальности до сих пор. На одном из них хочу остановиться подробнее.

Именно тогда был разработан проект по внедрению на предприятиях черной металлургии автоматизированных систем типа «советчик оператора», реализованный нами (А. Еналеевым и др.) совместно с новокузнецкой школой профессора В. Авдеева и его сотрудниками — Т. Киселевой, Л. Мышляевым, С. Кулаковым и др.

В это время в черной металлургии активно внедрялись компьютерные системы, призванные облегчить напряженный и требующий большого внимания труд операторов плавильного процесса. Была создана математическая модель плавки, в режиме реального времени анализировались параметры процесса, и программа давала оператору советы по управлению процессом плавки, но интеллектуальная программа еще «училась», а операторы были специалистами высокого класса. Сначала большинство советов программы казались им очевидными, и со временем операторы переставали обращать внимание на них. Хорошая система (к тому времени она уже неплохо «обучилась») простаивала, облегчения в своем труде операторы не получили, проект был фактически провален. Надо было найти решение, которое заставило бы оператора прислушиваться к советам компьютерной программы.

Было предложено добавить в программу небольшой модуль, который мог анализировать процесс и сравнивать эффективность решения, принимаемого оператором, с эффективностью решения, предлагаемого советчиком, на основе пересчетной модели после реализации плавки, и стимулировать (или штрафовать) оператора по итогам этого сравнения. Совпадение действия оператора с советом машины было нулевой точкой: если решение оператора было лучше, он премировался, если хуже — наоборот. Ситуация изменилась, у оператора появился мотив, и он стал прислушиваться к советам компьютерной программы. Система заработала, а в арсенале базовых механизмов появился механизм «активный советчик», включающий в себя кроме экспертной системы еще и пересчетную модель, дающую стимул этой системой пользоваться (рис. 2).

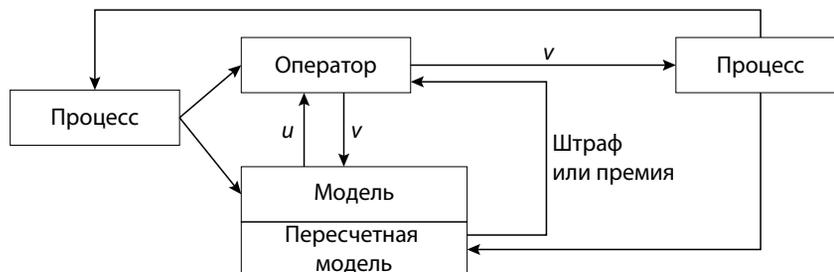
## 3. 1980-Е ГГ. ВАЖНЫЕ ПРОЕКТЫ

В эти годы были реализованы четыре, на мой взгляд, крайне важных проекта.

Первый проект связан с задачей распределения ограниченных ресурсов. Он был осуществлен совместно с Академией наук Болгарии. Дело в том, что в Болгарии в то время был определенный дефицит водных ресурсов. Анализ показал, что он во многом был вызван существовавшим механизмом распределения. Этот механизм был, казалось бы, очевидным и действовал по правилу, когда в ситуации нехватки ресурса заявки пропорционально сокращались до такого размера, чтобы их сумма была равна имеющемуся ресурсу. Кратко определить этот механизм распределения можно следующей формулой: больше просишь — больше получаешь (принцип прямого приоритета). Такой принцип, очевидно, приводил к завышению заявок на ресурсы (искусственный дефицит).

Для решения задачи было предложено изменить принцип распределения ресурсов на обратный: больше просишь — меньше ресурсов выделяется. Кажущаяся на первый взгляд парадоксальность

**Рис. 2.** Схема работы системы «Советчик оператора»

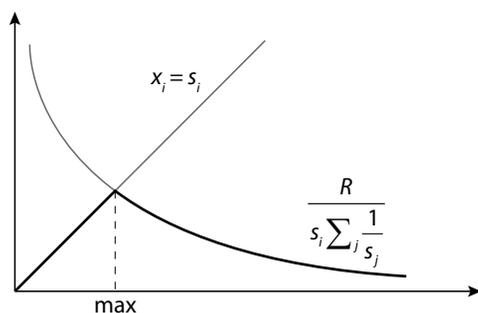


Примечание:  $v$  — управление оператором,  $u$  — предложение советчика.

такого предложения легко объясняется — чем больше заявка на ресурс, тем меньше эффективность каждой единицы ресурса для предприятия. Это решение было названо принципом обратных приоритетов, поскольку заявка при распределении попадала в знаменатель, а ресурс распределялся по эффективности использования.

На рис. 3 представлен график полученного ресурса по принципу обратных приоритетов ( $s_i$  — заявка,  $x_i(s)$  — величина полученного ресурса). Видно, что при отсутствии дефицита потребитель получает столько, сколько просит. Однако в условиях дефицита ситуация меняется — с ростом

**Рис. 3.** График распределения ресурса по принципу обратных приоритетов



заявки величина получаемого ресурса уменьшается.

Проект был разработан и реализован совместно со специалистами болгарской научной школы профессора И. Попчева (Т. Наневой, Б. Метевым, И. Цветановым, И. Гуевски, Б. Даневым и др.). От ИПУ РАН участвовали В. Кондратьев, В. Цыганов и др. Позднее механизм обратных приоритетов был внедрен в Узбекистане (Б. Юсупов), в Белоруссии (С. Фокин) и в России в сфере радиопромышленности (Л. Марин).

Второй проект связан с разработкой противозатратной системы ценообразования и налогообложения для монополистов. Возник вопрос: можно ли создать механизмы ценообразования и налогообложения, которые стимулируют монополиста снижать затраты и, главное, цены на свою продукцию? Оказалось, можно, и система была разработана. Она имела возможность гибкой настройки, и, меняя ее параметры, можно было сделать ее более или менее «доброжелательной» к потребителю или монополисту. Более того, механизм был экспериментально проверен.

К концу 1980-х гг. наука перешла на договорные цены. Это привело к существенному росту средств, получаемых научными институтами. Госплан и Госкомитет по науке и технике СССР приняли решение провести двухгодичный эксперимент по отработке новых налоговых механизмов

в науке, сдерживающих тенденцию к росту стоимости работ. В это время мой друг Г. Хулап познакомил меня с директором Московского телевизионного института И. Ануфриевым и главным бухгалтером Н. Вилковой. Они заинтересовались идеей противозатратных механизмов, и два института (Институт проблем управления и Московский телевизионный институт) приняли решение включиться в эксперимент, предложив принципиально новый механизм налогообложения научных организаций.

Два года мы жили и работали в условиях эксперимента. Первый год показал, что ко всему новому надо привыкнуть, и завышенные «по привычке» цены чуть не привели к серьезной потере прибыли. Этого не произошло благодаря предусмотрительно оставленной возможности перевести сверхприбыль в благотворительные организации. Зато на второй год механизм сработал четко. Эксперимент подтвердил теоретические результаты.

Ниже представлен простейший вариант противозатратной системы ценообразования. Легко увидеть, что при уменьшении себестоимости прибыль растет, но цена уменьшается:

$$C = C + k(L - C), \\ 0 < k < 1,$$

где  $C$  — себестоимость;

$L$  — предельная цена;

$C$  — цена;

$k$  — параметр, определяющий долю от максимальной прибыли, учитываемую в цене.

К сожалению, этот уникальный эксперимент (не только в Советском Союзе, но, я думаю, и в мире) был забыт, когда началась перестройка.

Третий проект связан с разработкой системы комплексного оценивания. Министром приборостроения М.С. Шкабарднёй и директором нашего института В.А. Трапезниковым была поставлена задача: разработать комплексную систему для оценки результатов деятельности предприятий отрасли. Мы создали систему «АККОРД» (автоматизированная количественная комплексная оценка

результатов деятельности), которая стала реальным инструментом управления. Эту работу возглавил А. Черкашин вместе с молодыми сотрудниками лаборатории Е. Умрихиной, С. Рапацкой, И. Явчуновской, А. Балабаевым и др. Активное участие в этих работах принимали работники научно-технического управления Минприбора Н. Гореликов, В. Зимоха, А. Толстых.

Система «АККОРД» получила дальнейшее развитие. В отрасли радиопромышленности развернулись работы по созданию типовой комплексной системы управления отраслевыми НИИ и КБ. В их основе также лежала комплексная система оценки результатов деятельности подразделений. Эти работы возглавили В. Юхновец, В. Никаноров и Л. Марин. Пионером в создании гибких интегрированных систем управления организацией выступил Вильнюсский НИИ электрографии (Л. Каролькавас, Н. Палулис, Э. Трасаускас).

Четвертый проект состоял в разработке систем согласованного планирования. Дело в том, что в 1970–1980 гг. в Советском Союзе предприятия перешли на хозрасчет, однако их возросший интерес к получению прибыли вошел в противоречие с существующей системой планирования (от достигнутого) и ценообразования (от затрат). Идея заключалась в том, что планы, назначаемые предприятиям на уровне народно-хозяйственного планирования или подразделениям предприятий на уровне планирования на предприятии, должны быть выгодны исполнителям. Системы оптимального согласованного планирования были внедрены на предприятиях Казахстана. Проект выполнялся совместно с научной школой профессора А.А. Ашимова (Б. Джапаров, Б. Уандыков и др.).

#### 4. 1990-Е ГГ. СОВНЕТ

Именно в 1990-е гг. произошло значимое для проектного управления событие — создание советской, а потом российской Ассоциации по управлению проектами — СОВНЕТ. Первым президентом СОВНЕТ стал В.И. Воропаев, я много лет

был вице-президентом и председателем правления. СОВНЕТ вел серьезную работу по развитию и продвижению в нашей стране современного управления проектами, по взаимодействию с международными профессиональными организациями, в первую очередь с Internet (отсюда происходит и наше название СОВНЕТ), которой впоследствии пришлось сменить свое название на IPMA, поскольку конкурировать со Всемирной информационной сетью за название не имело никакой перспективы. У СОВНЕТ в то время наладились контакты с американским Project Management Institute, Всемирным банком, германской, британской, итальянской, французской, австрийской и другими национальными профессиональными организациями.

К концу 1999 г. нам удалось подготовить и запустить в России международную четырехуровневую систему сертификации проектных менеджеров IPMA 4LC. Первыми отечественными ассессорами стали В. Воропаев, В. Позняков и я, а среди первых сертифицированных российских профессионалов были и два последующих президента СОВНЕТ — А. Полковников и А. Товб.

В эти годы я также участвовал в проектах по реформированию и реструктуризации предприятий, муниципальных образований и регионов. Проекты выполнялись фирмой «РОЭЛ-консалтинг» на основе методики и технологии, разработанной В. Ириковым, В. Тренивым и их коллегами. В основе этих технологий лежит программно-целевое управление, проектное управление, а опорой для работы стал практический опыт консультантов «РОЭЛ-консалтинга». Было реализовано более 100 проектов на различных предприятиях, в корпорациях и регионах. В среднем был достигнут

рост реализации в полтора-два раза за полтора-два года.

## 5. XXI В. ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

В начале XXI в. продолжились работы по реформированию и реструктуризации организаций. В эти годы был выполнен ряд проектов совместно с Воронежской научной школой С. Баркалова, расширен комплекс эффективных механизмов управления (Д. Новиков, А. Еналеев, Н. Коргин, В. Цыганов, А. Щепкин и др.), И. Бурковой был предложен новый метод сетевого программирования для решения дискретных задач управления проектами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мне часто задают вопрос: что нужно для устойчивого развития России? Отвечу так: многое уже есть. Есть программно-целевое управление, позволяющее ставить цели развития России и разрабатывать программы их достижения. Есть проектное управление, позволяющее реализовать эти программы. Наконец, есть теория управления организационными системами, предлагающая целый комплекс эффективных механизмов управления. Необходима государственная программа реформирования всей системы управления России (под эгидой Российской академии наук), объединяющая и координирующая работы, связанные с государственным управлением, а для этого нужна политическая воля высшего руководства страны. Я уверен, что задача устойчивого развития России будет решена.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баркалов С.А., Бурков В.Н., Воропаев В.И., Секлетова Г.И. и др. Математические основы управления проектами: учебное пособие / Под ред. В.Н. Буркова. — М.: Высшая школа, 2005. — 423 с.
2. Баркалов С.А., Бурков В.Н., Логиновский О.В. и др. Умное управление проектами: учебное пособие / Под ред. чл.-корр. РАН Д.А. Новикова. — Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. — 189 с.

3. Бурков В.Н. Теория активных систем (история развития) // Теория активных систем. Труды международной научно-практической конференции (15–17 ноября 1999 г., Москва, Россия) / Под общ. ред. В.Н. Буркова, Д.А. Новикова. — М.: Синтег, 1999. — 320 с.
4. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. — М.: Синтег, 1997. — 190 с.
5. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. — М.: Ленанд, 2021. — 500 с.
6. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 239 с.
7. Тренев В.Н., Балашов В.Г., Ильдеменов С.В., Ириков В.А., Леонтьев С.В. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. — М.: Приор, 1998. — 320 с.



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:  
«Распечатать» 85025  
«Пресса России» 12029  
«Почта России» 79802

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

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

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

## ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

## СВЯЗЬ МЕЖДУ МЕХАНИЗМАМИ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТОМ И ЕГО УСПЕХОМ: ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА МЕЖДУНАРОДНЫХ ДАННЫХ (ЧАСТЬ 2)

Для успешной реализации проекта необходима поддержка со стороны топ-менеджмента, однако у высшего руководства обычно мало времени и неясно, какие механизмы руководства проектом эффективны. Авторы выявляют механизмы, положительно влияющие на успех проекта, а также определяют, когда в жизненном цикле проекта тот или иной механизм руководства проектом способен принести максимальные результаты.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** руководство проектом, провал проекта, успех проекта

**Янг Реймонд** — старший преподаватель Университета Нового Южного Уэльса, специализирующийся в области руководства проектами, преподаватель Университета Сиань Цзяотун — Ливерпуль. Ранее работал консультантом по вопросам управления в компании Deloitte Touche Tohmatsu, IT-директором совместного предприятия Fujitsu Australia и Bell Atlantic (г. Канберра, Австралия)

**Чэнь Вэньсинь** — аспирантка Школы бизнеса Университета Нового Южного Уэльса. Исследует вопросы корпоративного управления и руководства проектами (г. Канберра, Австралия)

**Квази Али** — профессор, преподаватель маркетинга Университета Канберры. Автор всемирно известных исследований в области КСО, опубликовал 127 статей в ведущих международных журналах и материалах конференций. Сферы профессиональных интересов: КСО / устойчивое развитие, экологический менеджмент и маркетинг услуг (г. Канберра, Австралия)

**Парри Уоррен** — основатель компании LifeMap Research, автор запатентованной системы предиктивной аналитики Change Tracking, которую компания Accenture использовала в более чем 300 глобальных организациях в 30 странах. Одним из первых начал применять эмпирические исследования и моделирование для увеличения успешности управления изменениями. Автор книги Big Change, Best Path (г. Сидней, Австралия)

**Вон Адриан** — аналитик-исследователь компании Gartner, студент магистратуры Школы информационных технологий Сиднейского университета (г. Сидней, Австралия)

**Пун Саймон К.** — адъюнкт-профессор Сиднейского университета. Сферы профессиональных интересов: информатика здравоохранения, междисциплинарные исследования в области компьютерных и математических наук, менеджмента, информационных систем и государственного здравоохранения (г. Сидней, Австралия)

### 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ

В настоящем исследовании анализируется теоретическая структура с использованием философии позитивизма. Позитивизм, иногда называемый научным методом, воплощает в себе детерминистскую философию, которая предполагает, что причины определяют результаты [15], поэтому позитивисты основное внимание уделяют исследованию причин. В позитивистских исследованиях обычно используются количественные методы [40]. Поскольку цель данного исследования — выявление причинно-следственных связей между успехом проекта и механизмами руководства им, мы использовали количественный метод.

Что касается метода анализа, мы совершили три интегрированных шага для оценки предлагаемой структуры.

1. Мы выполнили факторный анализ, чтобы подтвердить соответствие разработанной модели измерения данным [26]. Это было очень важно, поскольку используемые данные были вторичными, поэтому модель можно было проверять только

с помощью опросов, результаты которых не обязательно отражали истинный характер концепций руководства проектом.

2. Предлагаемая структурная модель состоит из описанной в первой части статьи модели измерения и успеха проекта. В ней рассматривается вклад каждой из шести структур руководства проектом в его успех. Мы выполнили статистическую проверку структурной модели с использованием метода частично наименьших квадратов для оценки связи между всеми факторами и результатами [27].

3. Мы также дополнительно сравнили конечный успех проекта с концепциями на разных его этапах: на начальном, раннем, среднем и завершающем, чтобы определить, можно ли использовать какие-либо из них на начальном этапе проекта в качестве показателей, прогнозирующих конечный успех проекта. Мы использовали формирующую модель в связи с характером показателей, влияющих на концепции.

#### 4. ИСТОЧНИК ДАННЫХ

Р. Махани и А. Ледерер [41] проанализировали литературу и обнаружили очень мало опросников, позволяющих оценить концепции теории принципала — агента. Для решения этой проблемы мы протестировали модель руководства проектом на вторичных данных небольшой консалтинговой фирмы, которую назовем ABC. Эти данные представляли собой анонимную выборку из ответов на вопросы. В опросе приняли участие 117 335 сотрудников более чем 150 международных организаций, которые до этого участвовали в проектах по внедрению организационных изменений. Использованные нами данные достойны доверия, поскольку они применялись четырьмя ведущими консалтинговыми компаниями и содержат показатели успешности проекта (стоимость, обслуживание клиентов и эффективность), а также успешности управления им (реализация в срок и в рамках бюджета).

Данные были получены от внедривших организационные изменения компаний, которые хотели определить, насколько эффективно управляют своими проектами. Данные собирались в период с февраля 2001 г. по июнь 2010 г. Опрос проводился в режиме реального времени до девяти раз в ходе проекта, что впоследствии позволило проанализировать по отдельности начальный, ранний, средний и завершающий этапы проектов. Ответы кодировались цифрами от 1 до 9 в зависимости от того, на каком этапе проекта их давали: ответы с кодом 1–3 относились к начальному этапу проекта, 4, 5 — к раннему, 6, 7 — к среднему, 8, 9 — к завершающему.

Анкета включала 44 стандартных вопроса, относящиеся к различным аспектам организационных изменений [60]. В опросе принимали участие все сотрудники бизнес-подразделений и команд, участвовавших в проекте по внедрению изменений, независимо от их иерархического уровня, ролей и функций. Все данные считались конфиденциальными, работа с ними осуществлялась в строгом соответствии с политикой обеспечения безопасности и конфиденциальности. По результатам опроса компании высылались средние показатели, которые высчитывались по результатам анализа не менее чем шести ответов, так что нельзя было идентифицировать, что ответил тот или иной участник опроса. Участие в опросе было добровольным, и доля ответивших колебалась от 40% до 95% от общего числа участников проектных команд.

Большинство принявших участие в опросе компаний представляли финансовый, коммунальный и государственный секторы — на них пришлось около 50% выборки. Среди других отраслей и сфер деятельности можно перечислить:

- управленческий и иной консалтинг;
- услуги в области искусства и отдыха;
- страхование и пенсионные фонды;
- добыча нефти и газа;
- транспорт;
- почтовые и складские услуги;
- услуги по сбору и утилизации мусора;

- военно-промышленный комплекс;
- здравоохранение;
- социальные службы;
- химическая промышленность;
- обрабатывающая промышленность;
- распределение электроэнергии;
- финансы;
- научно-исследовательские услуги;
- средства массовой информации и телекоммуникации;
- железорудная промышленность;
- производство продуктов питания и напитков;
- государственное управление;
- охрана общественного порядка;
- сфера обслуживания;
- производство электроэнергии;
- угольная и нефтяная промышленность;
- производство неметаллических минеральных продуктов;
- производство машин и оборудования.

Каждый третий проект из описанных в опросе был связан с внедрением ИТ, остальные были проектами организационных изменений: реструктуризации, трансформации бизнеса, создания call-центра, изменения управления затратами, изменения культуры, общего повышения производительности, внедрения медицинских услуг, изменения стратегии по работе с сотрудниками, трансформации ИТ, согласования стратегии лидерства, слияния / поглощения, создания новой организации, изменения структуры, внедрения аутсорсинга, совершенствования процессов, объединения услуг, открытия нового стратегического направления. В опросе участвовали представители Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Канады, Китая, Финляндии, Франции, Германии, Индии, Италии, Японии, Люксембурга, Мозамбика, Нидерландов, Новой Зеландии, Норвегии, Филиппин, Польши, Сингапура, ЮАР, Испании, Швеции, Швейцарии, Великобритании, Украины и США.

Мы использовали метод кластеризации, предложенный А. Лоурейро и соавторами [37], для нормализации данных и исключения экстремальных значений, поскольку этот метод хорошо показал

себя в работе с реальными данными [44]. Их однородность обеспечило исключение из исследования 15 компаний с экстремальными значениями. Они были выявлены в результате выполнения t-тестов для модели измерения на уровне компаний. В результате мы использовали 66 817 записей, представляющих 51 компанию. Существенных различий между отраслями, типами проектов и странами выявлено не было.

Для проверки концепций мы сначала определили, какие из 44 вопросов позволят установить наличие шести независимых концепций руководства проектом и впоследствии определить зависимую переменную — успех проекта. Модель измерения многократно уточнялась таким образом, чтобы свести к минимуму ошибки [8, 63]. Успех проекта определялся следующим образом: BPb|ChangeCostManagement — совершенствование способности эффективно управлять затратами и ресурсами, BPb|CustSvc — улучшение качества обслуживания клиентов, BPb|Effectiveness — увеличение эффективности бизнес-подразделения.

Концепция B1 «Видение» определялась двумя показателями: ADb|Vision\_Lvl1 — понимание видения проекта и ADb|Vision\_agreeLvl1 — согласие с видением проекта; концепция B2 «Изменение» — также двумя показателями: SFb|Current\_change — насколько эффективно осуществляется управление изменениями и RSb|Quick\_remedial — насколько быстро компания реагирует на проблемы.

Концепция B3 «Куратор» определялась тремя показателями: LLb|Leads\_Implementation — непосредственный руководитель руководит реализацией, вовлекает людей, LLb|Conf\_Lvl5\_Ldr — уверенность в непосредственном руководителе и доверие к нему, LLb|PerformanceManagement — непосредственный руководитель осуществляет управление эффективностью, помогает людям развивать их потенциал. Ограничения, связанные с использованием этих показателей, описаны в последнем разделе настоящего исследования. Концепция B4 «KPI» определялась двумя показателями: LLb|Objectives\_Outcomes — команда проекта имеет четкие цели и измеряет результаты,

LLb|Accountable — ответственность за достижение целей.

Концепцию B5 «Культура» нельзя было напрямую определить ни одним из показателей ABC, поэтому после ряда итераций было решено заменить эту концепцию на EEb|Passion — заинтересованность (люди чувствуют себя хорошо, взволнованны, горды, приятно удивлены) и EEb|Drive — драйв (люди чувствуют себя целеустремленными, творческими и решительными).

Концепция B6 «Мониторинг» определялась двумя показателями: RSb|Workgroup\_processes — процессы рабочей группы, необходимые для достижения целей, RSb|Workgroup\_systems — системы рабочей группы, необходимые для достижения целей. ABC классифицировала эти два показателя как «системы и процессы», что имеет некоторые теоретические параллели с концепцией руководства. Следует отметить, что ограниченность данных помешала более точному определению концепции, разработанной в процессе обзора литературы. Если будет обнаружено, что какая-то другая концепция также связана с успехом, возможно, нам придется скорректировать нашу собственную.

## 5. РЕЗУЛЬТАТЫ

После определения показателей мы сформировали модель измерения. Затем мы выполнили анализ с помощью метода частично наименьших квадратов, чтобы оценить ее адекватность.

После трех итераций индекс точности приближения модели измерения оказался равен 0,983 (рис. 2, табл. 1). Окончательная модель состояла из 13 показателей и шести концепций. Все концепции показали хорошую факторную нагрузку: самая низкая оказалась равна 0,78, остальные — 0,85 и выше.

В табл. 2 и 3 приведены тесты на дискриминантную валидность, чтобы показать, что мультиколлинеарность не является проблемой в рассматриваемом случае, поскольку все результаты

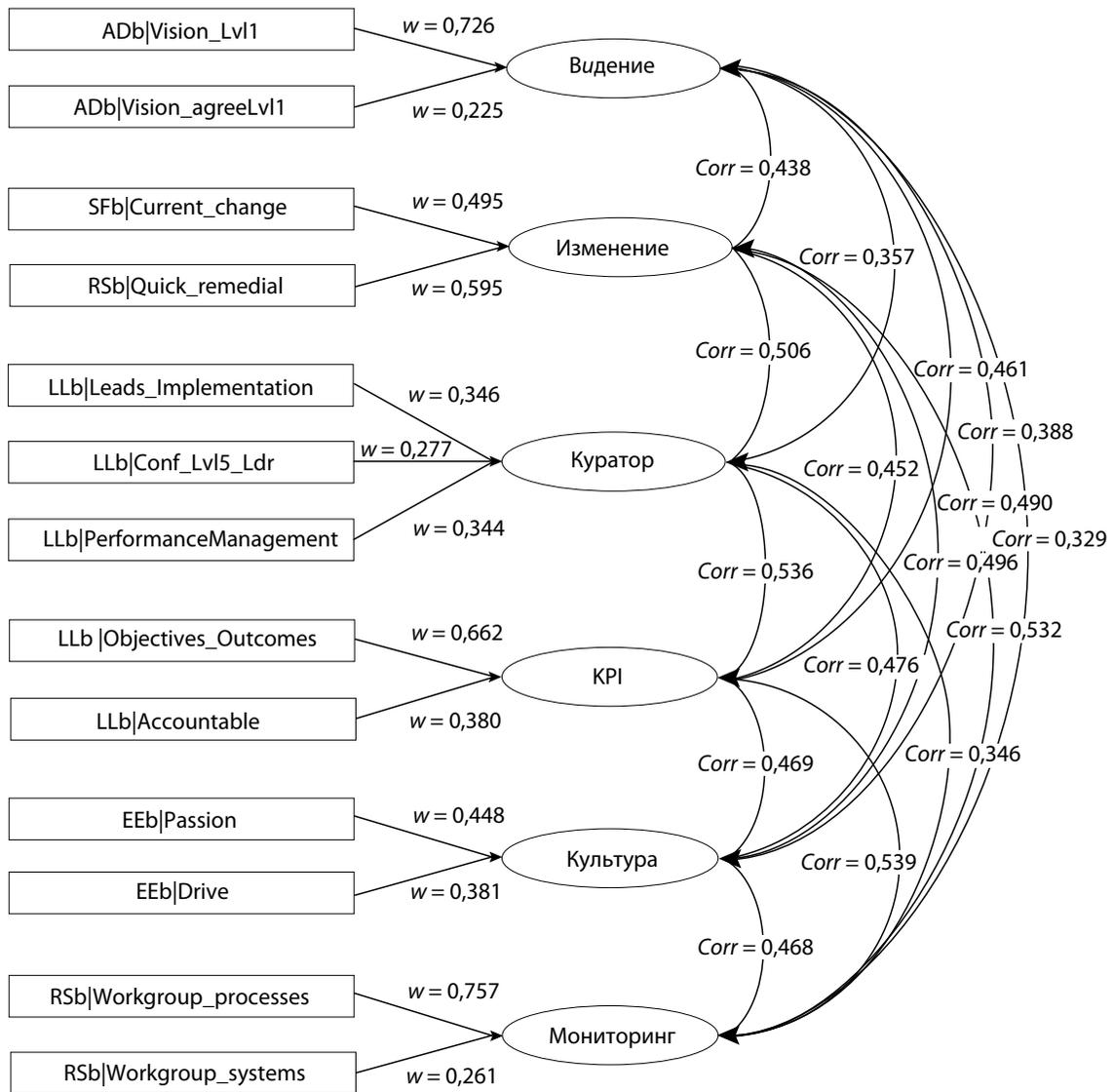
значительно ниже порогового значения в 0,85. Альфа Кронбаха и коэффициент корреляции Диллиона — Голдштейна оказались выше 0,7, при этом самые низкие значения составили 0,719 и 0,877 соответственно, что указывает на достаточную надежность. Также было отмечено, что валидность является достаточно высокой со средним значением извлеченной дисперсии (AVE), значительно превышающим пороговое значение 0,5.

Затем мы разработали структурную модель с использованием модели измерения и регрессионного анализа частично наименьших квадратов, чтобы определить, какие концепции руководства коррелируют с концепцией успеха. Мы выполнили этот анализ несколько раз для различных этапов проекта (начального, раннего, среднего и завершающего), чтобы определить ранние предикторы успеха. Статистически значимые результаты представлены в табл. 4.

Альфа Кронбаха (0,853), коэффициент корреляции Диллиона — Голдштейна (0,912) и среднее значение извлеченной дисперсии (0,773) оказались очень высокими для концепции успеха проекта. Структурная модель соответствовала модели измерения: альфа Кронбаха и коэффициент корреляции Диллиона — Голдштейна превышали пороговое значение в 0,7; среднее значение извлеченной дисперсии значительно превышало пороговое значение в 0,5, со средним баллом 0,823, что указывает на достаточную надежность и валидность.  $R^2$  и скорректированное значение  $R^2$ , равное 0,392, показали, что концепции объясняли почти 40% отклонений.

Модель измерений была утверждена после трех уточнений. Анализ моделей выполнялся с использованием программы XLSTAT (версия 2013.1.01). Основными определяющими факторами при уточнении были индекс точности приближения и стандартная ошибка среднего. Мы выбрали индекс точности приближения в том числе потому, что этот показатель позволяет оценить, насколько данные соответствуют модели [51], тем самым обеспечивая достоверность результатов, создаваемых с помощью структурной

Рис. 2. Результаты модели измерения (программа XLSTAT, версия 2013.1.01)



модели. Мы приняли пороговое значение точности приближения, равное 0,95, для определения того, достаточно ли данные соответствуют модели.

Первый вариант модели показал индекс точности приближения 0,866 и стандартную ошибку

среднего 0,041. В этом варианте было 17 показателей, шесть из которых были связаны с концепцией «Куратор». Относительно низкое значение индекса точности приближения, а также наличие ряда показателей с чрезвычайно низкими

**Таблица 1.** Индекс точности приближения, измерение 1

Индекс точности приближения	Стандартная ошибка среднего	Критическое отношение	Нижняя граница	Верхняя граница	Минимум	Первый квартиль	Срединное значение	Третий квартиль	Максимальное значение
0,983	0,035	28,419	0,836	0,968	0,776	0,902	0,925	0,941	0,98

**Таблица 2.** Общая валидность

Латентная переменная	Измерения	Альфа Кронбаха	Коэффициент корреляции Диллиона — Голдштейна (РСА)	Число обусловленности	Критическая граница	Собственный вектор
Видение	2	0,869	0,938	2,759	2,130	3,766 0,495
Изменение	2	0,719	0,877	1,888	1,698	2,651 0,744
Куратор	3	0,911	0,944	3,986	2,491	6,342 0,732 0,399
KPI	2	0,804	0,911	2,261	2,035	3,404 0,666
Заинтересованность и драйв	2	0,883	0,945	2,937	2,355	4,220 0,489
Мониторинг	2	0,791	0,906	2,189	1,904	3,150 0,657
Успех	3	0,853	0,912	2,846	1,615	3,762 0,619 0,465

**Таблица 3.** Перекрестная нагрузка (монофакторные явные переменные, измерение 1)

Показатели	Видение	Изменение	Куратор	KPI	Заинтересованность и драйв	Мониторинг	Успех
ADb Vision_Lvl1	0,987	0,507	0,342	0,343	0,398	0,349	0,385
Adb Vision_agreeLvl1	0,862	0,44	0,309	0,337	0,351	0,307	0,336
SFb Current_change	0,473	0,903	0,465	0,403	0,486	0,478	0,512
RSb Quick_remedial	0,432	0,863	0,488	0,441	0,508	0,517	0,49
LLb Leads_Implementation	0,333	0,507	0,947	0,517	0,494	0,463	0,4
LLb PerformanceManagement	0,323	0,51	0,944	0,527	0,502	0,469	0,399
LLb Conf_Lvl5_Ldr	0,309	0,465	0,868	0,502	0,471	0,437	0,367
LLb Accountable	0,3	0,396	0,47	0,838	0,45	0,468	0,377
LLb Objectives_Outcomes	0,345	0,461	0,539	0,967	0,495	0,532	0,435
EEb Drive	0,376	0,517	0,497	0,498	0,931	0,484	0,46

Таблица 3. Перекрестная нагрузка (монофакторные явные переменные, измерение 1) (продолжение)

Показатели	Видение	Изменение	Куратор	KPI	Заинтересованность и драйв	Мониторинг	Успех
EEb Passion	0,388	0,542	0,507	0,486	0,96	0,493	0,474
RSb Workgroup_processes	0,345	0,545	0,496	0,546	0,505	0,972	0,481
RSb Workgroup_systems	0,286	0,455	0,368	0,426	0,411	0,815	0,403
BPb ChangeCostManagement	0,33	0,47	0,36	0,388	0,407	0,419	0,835
BPb CustomerService	0,344	0,494	0,373	0,406	0,441	0,443	0,894
BPb Effectiveness	0,355	0,529	0,382	0,395	0,452	0,443	0,906

Таблица 4. Оценка модели, измерение 1

Латентная переменная	Тип	Среднее значение (явные переменные)	R <sup>2</sup>	Изменный R <sup>2</sup>	Среднее значение извлеченной дисперсии	Средняя избыточность	Коэффициент корреляции Диллиона — Голдштейна
Видение	Внешний	0	—	—	0,853	—	0,923
Изменение	Внешний	0	—	—	0,78	—	0,876
Куратор	Внешний	0	—	—	0,846	—	0,943
KPI	Внешний	0	—	—	0,819	—	0,9
Заинтересованность и драйв	Внешний	0	—	—	0,894	—	0,944
Мониторинг	Внешний	0	—	—	0,804	—	0,891
Успех	Внутренний	0	0,392	0,392	0,773	0,303	0,911
Среднее значение	—	—	0,392	—	—	0,823	0,303

факторными весами заставили нас изменить модель.

Второй вариант, хотя и значительно улучшенный, не преодолел предварительно заданное пороговое значение индекса точности приближения в 0,95. Кроме того, мы решили, что концепция «Культура» должна определяться не одной только способностью быстро реагировать на изменения. В результате была создана окончательная модель, демонстрирующая высокий индекс точности приближения и при этом включающая всего 13 показателей.

Структурная модель (см. табл. 4) показала, что все концепции руководства, кроме культуры (увлеченность и драйв), коррелируют с успехом проекта. Соответственно, подтвердились все гипотезы,

кроме гипотезы 6. Структурная модель также показала, что различные концепции руководства проектом коррелируют с успехом проекта на разных этапах проекта.

Особое значение имеет тот факт, что хотя значения R<sup>2</sup> были получены для каждого из результатов, из-за того что модель не включала константу, значения R<sup>2</sup> не учитывались как показатель точности соответствия. Хотя регрессия частично наименьших квадратов без константы предполагает, что линия регрессии должна проходить через начало координат, это не всегда так. Соответственно, сумма квадратов цифр, из которых получено значение R<sup>2</sup>, рассчитана неправильно, поскольку они не учитывают ненулевое значение точки пересечения, что приводит к завышению значений R<sup>2</sup>.

Мы показали, что на начальном этапе с успехом проекта коррелируют три концепции: видение (гипотеза 1), изменение (гипотеза 5) и куратор (гипотеза 2). На начальном и среднем этапах ключом к успеху являются управление изменениями (гипотеза 5), доверие к руководителям бизнес-подразделений и быстрое реагирование на проблемы. На среднем и завершающем этапе проекта для успеха необходимо сместить акцент с управления изменениями на мониторинг (гипотеза 4). Коэффициенты корреляции для мониторинга достаточно высоки, а степень значимости для этой конструкции составила 99%. Таким образом, взаимосвязь между мониторингом и успехом проекта является статистически значимой на уровне 1%. На завершающем этапе проекта большое значение для успеха также имеет видение.

В табл. 5 приведены результаты проверки гипотезы, значение которых мы обсудим в следующем разделе.

## 6. ЗНАЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты этого исследования, хотя и характеризуются определенными ограничениями, связанными с использованием вторичных данных, имеют большое значение для теории и практики.

Мы доказали на примере международных эмпирических данных, что эффективное руководство проектами играет важную роль в обеспечении успеха проектов (успех проекта мы определили как снижение затрат, повышение качества обслуживания клиентов и/или повышение эффективности бизнеса). При этом исследование ценности управления проектами, профинансированное PMI, не обнаружило связи между управлением проектом и его успехом [77]. Управленческий вывод, вытекающий из этих предыдущих выводов, заключается в следующем: возможно, топ-менеджеры считают, что руководство проектами — это не их обязанность [13]. Тем не менее данное исследование показывает, что топ-менеджеры должны активно участвовать в руководстве проектами, если они хотят, чтобы организационные стратегии и выгоды проекта успешно реализовывались. Незнание и несистематическое применение принципов руководства проектами не позволяет организации работать максимально эффективно.

Использованные нами концепции показывают, что руководство проектом является многоуровневым явлением, и дают теоретическое объяснение того, почему руководство проектом определяет его успех. В создании теоретических постулатов мы основывались на теориях корпоративного руководства и запланированных изменений. Это важный вывод, поскольку существующие

Таблица 5. Коэффициенты корреляции концепций руководства проектом и успеха проекта

Гипотеза	Концепция руководства проектом	Этап проекта			
		Начальный	Ранний	Средний	Завершающий
1	Видение	0,275*	—	—	0,207**
2	Куратор	0,333**	—	—	—
3	KPI	—	—	—	0,264*
4	Мониторинг	—	—	0,671***	0,507***
5	Изменение	—	0,285*	0,451**	0,311*
6	Культура	—	—	—	—

\* Значимость на уровне 10%.

\*\* Значимость на уровне 5%.

\*\*\* Значимость на уровне 1%.

сегодня стандарты по руководству проектами создавались на основании теорий управления проектами. Мы считаем, что для успешного руководства проектами лучше опираться на теории корпоративного руководства и управления изменениями.

В настоящем исследовании мы показали, что определенные механизмы руководства проектами коррелируют с его успехом и, соответственно, их следует использовать на практике. На начальном этапе, по-видимому, куратор проекта должен добиться согласования видения и признания необходимости изменений. Это подтверждает более ранние выводы о том, что куратор играет важную роль в обеспечении успеха проекта [53, 70, 79]. Тем не менее компания ABC обнаружила, что согласие с видением проекта важнее, чем понимание видения проекта, и этот вывод вместе с выводами настоящего исследования говорит о том, что нужно использовать совершенно иные подходы, чем те, которые отстаивают авторы работ по управлению проектами и изменениями (табл. б) [59]. Чтобы проект был успешно реализован, на

его начальном этапе, по-видимому, организация должна не просто составить планы или разослать заинтересованным сторонам видение (для понимания). Это важный вывод, поскольку в предыдущих работах основной упор делался на методологии и инструменты, а не на доверие и компетентность лидеров на всех уровнях.

Основными механизмами руководства проектом, обеспечивающими успех на начальном, раннем и среднем этапах проекта, являются управление изменениями (гипотеза 5), доверие к руководителям бизнес-подразделений и быстрое реагирование на изменения. Этот вывод соответствует тому, что было написано другими исследователями, но может быть сложным для восприятия профессионалами, поскольку управление изменениями недостаточно полно описывается в сводах знаний по управлению проектами. В данном исследовании демонстрируется, что все проекты являются проектами внедрения изменений и ими необходимо руководить соответствующим образом. Однако этот вывод может быть результатом того,

**Таблица 6.** Результаты тестирования гипотез

Теория	Гипотеза	Подтверждена или нет	Комментарии
Теория стейкхолдеров	1. Согласование заинтересованными сторонами (владельцами проекта и органами с соответствующими делегированными полномочиями) выгод, которые должны быть достигнуты в ходе проекта, положительно влияет на успех проекта	Подтверждена	Связь с успехом проекта очевидна для начального и завершающего этапов проекта
Теория принципала — агента	2. Успех проекта возрастает, когда ответственность за выгоды передается куратору проекта, заинтересованному в реализации необходимых изменений	Подтверждена	Связь с успехом проекта очевидна для начального этапа проекта
	3. Использование KPI в ходе руководства проектом для оценки реализованных выгод увеличивает шансы на успех проекта	Подтверждена	Связь с успехом проекта очевидна для завершающего этапа проекта
Теория запланированных изменений	4. Мониторинг KPI в ходе руководства проектом увеличивает шансы на успех проекта	Подтверждена	Связь с успехом проекта очевидна для среднего и завершающего этапов проекта
	5. Контроль внедрения изменений, необходимых для реализации выгод в ходе руководства проектом, увеличивает шансы на успех проекта	Подтверждена	Связь с успехом проекта очевидна для начального, раннего и среднего этапов проекта

Таблица 6. Результаты тестирования гипотез (продолжение)

Теория	Гипотеза	Подтверждена или нет	Комментарии
Теория культуры и информирования о нарушениях	б. Создание культуры, в которой заинтересованные стороны не боятся сообщать о проблемах, связанных с неожиданными событиями, в рамках руководства проектом, повышает шансы на успех проекта	Не подтверждена	Связи с успехом проекта не выявлено ни для одного из этапов

что исходные данные были получены на IT-проектах и проектах внедрения изменений. Тем не менее важно отметить, что рассматриваемые нами проекты являются проектами внедрения изменений.

Кроме того, мы установили, что на среднем и завершающем этапах проекта для его успеха важны такие механизмы контроля, как ключевые показатели эффективности и мониторинг. Они являются полезными инструментами не только для сдерживания потенциального оппортунистического поведения, но и для информирования заинтересованных сторон о ходе проекта и его способности своевременно реагировать на изменения. Этот вывод позволяет понять, как механизмы контроля влияют на успех проекта.

Мы обнаружили, что у авторов и исследователей нет согласия относительно влияния механизмов контроля на успех проекта. Некоторые из них изучали эффективность механизмов контроля, но при этом не учитывали, что они могут оказывать разное воздействие на разных этапах проекта. Возможно, поэтому исследователи делали разные выводы об эффективности механизмов контроля [34]. Таким образом, это исследование позволяет нам понять, когда и как механизмы контроля влияют на успех проекта.

Культура не была признана значимой, но это может быть связано с тем, что мы не смогли адекватно сопоставить вторичные данные с концепцией и рассматривали только проявления эмоций, а не имеющие более глубокие корни культурные концепции и модели поведения.

Настоящее исследование важно для разработки стандартов по руководству проектами.

Полученные нами результаты позволяют предположить, что выполнение требований стандарта по руководству проектом может увеличить успешность проекта. Однако этого нельзя сказать про все существующие сегодня стандарты, на многие из которых сильно повлияли организации по управлению проектами. Наше исследование показало, что стандарты по руководству проектами должны опираться на управление изменениями, чтобы обеспечить достижение выгод для бизнеса. Традиционное управление проектами фокусируется на методологии, вовлечении пользователей, поддержке высшего руководства, общем планировании и компетентности команды проекта [72]. Данное исследование говорит о том, что при разработке стандартов по руководству проектами следует опираться на теории корпоративного руководства и управления изменениями в большей степени, чем на традиционные теории управления проектами.

Новизна нашего исследования заключается в следующем: возможно, мы дали новые аргументы в пользу того, что традиционные методы управления проектами исчерпали себя [87]. Однако необходимо соблюдать осторожность и не преувеличивать реальное значение наших выводов. В следующем разделе мы расскажем о некоторых ограничениях нашего исследования.

## 7. ОГРАНИЧЕНИЯ И БУДУЩЕЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

У нашего исследования есть ограничения, которые следует отметить при обобщении результатов.

Прежде всего исследовательская модель была проверена посредством количественного анализа вторичных данных, соответственно, практическое применение модели было ограничено теми показателями, которые мы смогли получить из этих данных. В числе прочего это не позволило нам в полной мере исследовать концепцию культуры — она определялась с помощью показателей положительных эмоций (заинтересованность и драйв). Эти два показателя изначально определяли концепцию куратора, но не повысили индекс точности.

В будущих исследованиях можно попробовать рассмотреть другие аспекты культуры, чтобы оценить ее общее влияние на результаты бизнеса. Например, можно использовать такие параметры оценки этой концепции, как неформальное общение и частота проведения совещаний. Кроме того, некоторые факторы могут оказывать не прямое, а косвенное влияние на результат или обуславливать влияние других факторов. В перспективе можно попытаться выйти за рамки простой модели многовариантной регрессии, использованной в этом исследовании, чтобы оценить все аспекты руководства проектами.

Вторичные данные имеют очевидные ограничения, связанные с возможным устареванием задействованной в исследовании информации. Поскольку секторы, представленные в этом исследовании, существуют в турбулентном окружении, использованные в статье данные отражают ситуацию только на тот конкретный период времени, когда они были собраны. Чтобы преодолеть это ограничение, в будущем можно попробовать применить первичные данные, собранные в ходе количественных опросов.

В этом исследовании не идет речь о высшем руководстве и кураторе. Модель не показала лучшего соответствия, когда мы использовали такие показатели, как LLb|Conf\_Lv1\_Ldr — доверие к высшему руководству. Подобно Л. Маркусу [47] мы считаем маловероятным, что опросы, посвященные поддержке высшего руководства, адекватно отражают действительность. Мы предполагаем,

что данные ABC не могут показывать роль высшего руководства, поскольку в опросах в основном участвовали сотрудники, не работающие с ним напрямую.

По нашему мнению, роль высшего руководства и куратора проекта на начальном этапе — добиться того, чтобы видение проекта приняли руководители подразделений. У. Пэрри [59] показал, что видение является ключевым фактором получения выгод. Мы понимаем, что оно реализуется руководителями стратегических бизнес-подразделений, потому что они несут ответственность за преобразование видения в реализуемый план и за соответствующие ресурсы. Таким образом, руководители этих стратегических бизнес-подразделений являются ключевыми действующими лицами, играющими решающую роль в получении желаемых выгод.

Ограниченность данных также заставляет нас утверждать, что в дальнейшем необходимо будет уточнить важность концепции мониторинга. Мы включили ее в исследование исходя из теории принципала — агента и необходимости проверки поведения агентов. В данных компании ABC было только два показателя, позволяющих оценить эту концепцию: RSb|Workgroup\_processes — процессы рабочей группы, необходимые для достижения целей, и RSb|Workgroup\_systems — системы рабочей группы, необходимые для достижения целей. Эти показатели в большей степени относятся к системам и процессам мониторинга, чем непосредственно к мониторингу. Мониторинг означает, что для обеспечения успеха необходимы ресурсы — эффективные системы и процессы. Видение и доверие / компетентность обеспечивают реализацию проекта, но на его среднем и последующих этапах для превращения видения в реальность необходимы ресурсы.

Сильная корреляция показала, что системы и процессы, сфокусированные на достижении целей, могут быть адекватным показателем для оценки поведения агента. Несмотря на небольшую нагрузку ключевые показатели эффективности также продемонстрировали важность измеримых

целей и ответственности на последних этапах проекта. В стандартной методологии управления проектами подчеркивается их значимость на ранних этапах проекта. Могут потребоваться дальнейшие исследования, чтобы понять, как и когда системы могут быть адекватными показателями.

Наконец, следует отметить: необходимо проявлять осторожность при обобщении наших выводов. Мы использовали данные проектов по внедрению ИТ-систем и организационных изменений. Мы не рассматривали инфраструктурные проекты, и, возможно, результаты этого исследования неприменимы к проектам инвестиций в физические объекты.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование пополнило свод работ, посвященных руководству проектами, в которых руководство проектом рассматривается как нечто внешнее по отношению к нему [2], и доказало, что эффективное руководство проектом является решающим фактором его успеха. Успех проекта рассматривался как совершенствование управления затратами и ресурсами, улучшение обслуживания клиентов и увеличение эффективности бизнес-подразделений, руководство проектом — как шесть концепций, основанных на теориях корпоративного руководства и запланированных изменений. Мы показали, что пять из этих шести концепций существенно определяют успех проекта. Это важный вывод, поскольку он подтверждает, что руководство проектами — многоуровневое явление, для лучшего понимания которого, как было отмечено ранее, необходимо опираться на теории корпоративного руководства и управления изменениями, а не на традиционные теории управления проектами.

Это исследование также показало, что в ходе руководства проектом на разных его этапах следует отдавать предпочтение различным механизмам,

поскольку зависимость успеха проекта от руководства проектом может варьироваться в процессе его реализации. Так, на ранних этапах наибольший эффект оказывают обеспечение поддержки видения, способность лидера руководить внедрением изменений и уверенность сотрудников в своем лидере. На ранних и средних этапах следует делать упор на внедрение изменений в организации, в то время как на средних и завершающих этапах необходимо, по-видимому, фокусировать внимание на мониторинге посредством внедрения соответствующих систем, процессов и мер обеспечения прозрачности. По результатам нашего исследования можно сделать вывод, что руководство проектами значительно отличается от управления проектами, — в этой области перечисленные нами факторы не принимаются во внимание, а вместо этого делается упор на методологию, вовлечение пользователей, поддержку высшего руководства, общее планирование и компетентность команды проекта.

Наше исследование показало: руководство проектами определяется теориями корпоративного руководства и запланированных изменений, а не традиционными теориями управления проектами. Практическое значение нашего исследования заключается не только в выявлении того, что механизмы руководства проектом определяют его успешность, но и в определении того, какие механизмы руководства проектом и на каких этапах жизненного цикла проекта эффективны.

Мы представили доказательства эффективности одного из стандартов по руководству проектами (HB280). Возможно, благодаря этому профессионалы начнут чаще использовать его на практике и будут добиваться больших успехов на своих проектах. В нашем исследовании не рассматривалась эффективность других стандартов по руководству проектами, но вполне вероятно, что внедрение документов, в которых упор делается на те же механизмы, также повысит показатели успешности проектов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Adami V.S., Verschoore J.R. (2018). «Implications of network relations for the governance of complex projects». *Project Management Journal*, Vol. 49(2), pp. 71–88.
2. Ahola T., Ruuska I., Artto K., Kujala J. (2014). «What is project governance and what are its origins?» *International Journal of Project Management*, Vol. 32(8), pp. 1321–1332.
3. Becker W., Kennedy P. (1992). «A lesson in least squares and R squared». *American Statistical Association*, Vol. 46(4), pp. 282–283.
4. Biesenthal C., Wilden R. (2014). «Multi-level project governance: trends and opportunities». *International Journal of Project Management*, Vol. 32(8), pp. 1291–1308.
5. Brynjolfsson E., Hitt L.M. (1998). «Beyond the productivity paradox: computers are the catalyst for bigger changes». *Communications of the ACM*, Vol. 41(8), pp. 49–55.
6. Burnes B. (2004). «Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal». *Journal of Management Studies*, Vol. 41(6), pp. 977–1002.
7. Caniëls M.C.J., Gelderman C.J., Vermeulen N.P. (2012). «The interplay of governance mechanisms in complex procurement projects». *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18(2), pp. 113–121.
8. Cenfetelli R.T., Bassellier G. (2009). «Interpretation of formative measurement in information systems research». *MIS Quarterly*, Vol. 33(4), pp. 689–707.
9. Clarke T. (2004). *Theories of Corporate Governance: the Philosophical Foundations of Corporate Governance*. Milton Park: Routledge.
10. Clegg C., Axtell C., Damodaran L., Farbey B., Hull R., Lloyd-Jones R., Nicholls J., Sell R., Tomlinson C. (1997). «Information technology: a study of performance and the role of human and organizational factors». *Ergonomics*, Vol. 40(9), pp. 851–871.
11. *COBIT 5. A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT* (2012). Rolling Meadows: ISACA.
12. *Corporate Governance of Projects Involving IT Investments* (2010). Sydney: Standards Association of Australia.
13. Crawford L. (2005). «Senior management perceptions of project management competence». *International Journal of Project Management*, Vol. 23(1), pp. 7–16.
14. Crawford L., Cooke-Davies T.J. (2007). «Project governance — the role and capabilities of the executive sponsor». *Project Perspectives*, Vol. XXXI, pp. 66–74.
15. Creswell J.W., Creswell J.D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
16. Cundill G., Fabricius C. (2009). «Monitoring in adaptive co-management: toward a learning based approach». *Journal of Environmental Management*, Vol. 90(11), pp. 3205–3211.
17. Dainty A.R.J., Cheng M.-I., Moore D.R. (2004). «Competency-based model for predicting construction project managers' performance». *Journal of Management in Engineering*, Vol. 21(1), pp. 2–9.
18. Darrough M.N., Stoughton N.M. (1986). «Moral hazard and adverse selection: the question of financial structure». *The Journal of Finance*, Vol. 41(2), pp. 501–513.
19. *Directing Change: a Guide to the Governance of Project Management*. — [https://www.apm.org.uk/media/2149/directing-change-may-12-low-res\\_0.pdf](https://www.apm.org.uk/media/2149/directing-change-may-12-low-res_0.pdf).
20. Donaldson T., Preston L.E.E.E. (1995). «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications author (s): Thomas Donaldson and Lee E. Preston Source». *The Academy of Management Review*, Vol. 20(1), pp. 65–91.
21. Eisenhardt K.M. (1989). «Agency theory: an assessment and review». *Academy of Management Review*, Vol. 14(1), pp. 57–74.
22. Eisenhauer J.G. (2003). «Regression through the origin». *Teaching Statistics*, Vol. 25(3), pp. 76–80.
23. *Executive Engagement: the Role of the Sponsor*. — <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/business-solutions/executive-engagement.pdf>.
24. Fama E.F., Jensen M.C. (1983). «Agency problems and residual claims». *The Journal of Law and Economics*, Vol. 26(2), pp. 327–349.
25. Fortune J., Peters G. (1995). *Learning from Failure: the Systems Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
26. Gefen D., Straub D. (2005). «A practical guide to factorial validity using PLS-graph: tutorial and annotated example». *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16(1), pp. 91–109.
27. Geladi P., Kowalski B.R. (1986). «Partial least-squares regression: a tutorial». *Analytica Chimica Acta*, Vol. 185(1), pp. 1–17.
28. *Governance of Co-Owned Projects*. — <https://www.apm.org.uk/media/3406/governance-of-co-owned-projects-web-final-secure.pdf>.
29. *Governance of Portfolios, Programs and Projects: a Practice Guide* (2016). Newtown Square: Project Management Institute.
30. Hastie S., Wojewoda S. (2015). *Standish Group 2015 Chaos Report — Q&A with Jennifer Lynch*. — <http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>.
31. Jarvenpaa S.L., Ives B. (1991). «Executive involvement and participation in the management of information technology». *MIS Quarterly*, Vol. 1(2), pp. 205–227.
32. Jenner S. (2012). *Managing Benefits*. Norwich: The Stationary Office.
33. Jensen M.C., Meckling W.H. (1976). «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, Vol. 3(4), pp. 305–360.
34. Joslin R., Müller R. (2016). «The relationship between project governance and project success». *International Journal of Project Management*, Vol. 34(4), pp. 613–626.

35. Kiechell W. (2010). *The Lords of Strategy*. Boston: Harvard Business Press.
36. Lin C., Pervan G., McDermid D. (2005). «IS/IT investment evaluation and benefits realization issues in Australia». *Journal of Research and Practice in Information Technology*, Vol. 37(3), pp. 235–251.
37. Loureiro A., Torgo L., Soares C. (2004). «Outlier detection using clustering methods: a data cleaning application». In: *Proceedings of KDNNet Symposium on Knowledge-Based Systems for the Public Sector*. Bonn: Springer.
38. Lovallo D., Kahneman D. (2003). «Delusions of success: how optimism undermines executive's decisions». *Harvard Business Review*, Vol. 81(7), pp. 56–63.
39. Lu P., Guo S., Qian L., He P., Xu X. (2015). «The effectiveness of contractual and relational governances in construction projects in China». *International Journal of Project Management*, Vol. 33(1), pp. 212–222.
40. Mackenzie N., Knipe S. (2006). «Research dilemmas: paradigms, methods and methodology». *Research Paradigms*, Vol. 16(2), pp. 1–11.
41. Mahaney R.C., Lederer A.L. (2011). «An agency theory examination of information systems project success». *Journal of Computing and Information Science in Engineering*, Vol. 51(4), pp. 102–113.
42. Mähring M. (2002). *IT Project Governance: a Process-Oriented Study of Organizational Control and Executive Involvement*. — [https://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2002\\_015.pdf](https://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2002_015.pdf).
43. Malekpour S., de Haan F.J., Brown R.R. (2016). «A methodology to enable exploratory thinking in strategic planning». *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 105(4), pp. 192–202.
44. Maletic J.I., Marcus A. (2000). «Data cleansing: beyond integrity analysis». In: *Proceedings of the Conference on Information Quality, Boston, October*, pp. 200–209.
45. *Managing Successful Programs* (2011). Norwich: Office of Government Commerce.
46. Markus L.M. (1996). «Change agency — the next IS frontier». *MIS Quarterly*, Vol. 20(4), pp. 385–407.
47. Markus L.M. (1981). «Implementation politics: top management support and user involvement». *Module Solutions & Systems*, Vol. 1(4), pp. 203–215.
48. Markus M.L., Axline S., Petrie D., Tanis C. (2000). «Learning from adopters' experience with ERP: problems encountered and success achieved». *Journal of Information Technology*, Vol. 15(4), pp. 245–265.
49. Mintzberg H. (1994). «The rise and fall of strategic planning». *Harvard Business Review*, Vol. 72(1), pp. 107–114.
50. «Module 7: project governance» (2010). In: *Risk and Compliance*. Sydney: Chartered Secretaries Australia.
51. Mulaik S.A., James L.R., van Alstine J., Bennett N., Lind S., Stilwell C.D. (1989). «Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models». *Psychological Bulletin*, Vol. 105(3), pp. 430–445.
52. Muller R. (2009). *Project Governance*. Surrey: Gower Publishing.
53. Müller R., Pemsel S., Shao J. (2014). «Organizational enablers for governance and governmentality of projects: a literature review». *International Journal of Project Management*, Vol. 32(8), pp. 1309–1320.
54. Müller R., Turner J.R., Andersen E.S., Shao J., Kvalnes Ø. (2016). «Governance and ethics in temporary organizations: the mediating role of corporate governance». *Project Management Journal*, Vol. 47(6), pp. 7–23.
55. Müller R., Zhai L., Wang A. (2017). «Governance and governmentality in projects: profiles and relationships with success». *International Journal of Project Management*, Vol. 35(3), pp. 378–392.
56. Near J.P., Miceli M.P. (1995). «Effective whistle-blowing». *Academy of Management Review*, Vol. 20(3), pp. 679–707.
57. Nguyen N.M., Killen C.P., Kock A., Gemünden H.G. (2018). «The use of effectuation in projects: the influence of business case control, portfolio monitoring intensity and project innovativeness». *International Journal of Project Management*, Vol. 36(8), pp. 1054–1067.
58. Nikander I.O., Eloranta E. (2001). «Project management by early warnings». *International Journal of Project Management*, Vol. 19(7), pp. 385–399.
59. Parry W. (2015). *Big Change, Best Path: Successfully Managing Organizational Change with Wisdom, Analytics and Insight*. London: Kogan.
60. Parry W., Kirsch C., Shaw D. (2012). «Empirical development of a model of performance drivers in organisational change projects». *Journal of Change Management*, Vol. 14(1), pp. 99–125.
61. Peppard J., Ward J., Daniel E. (2007). «Managing the realization of business benefits from IT investments». *MIS Quarterly Executive*, Vol. 6(1), pp. 1–11.
62. Perrow C. (1986). *Complex Organizations*. New York: Random House.
63. Petter S., Straub D., Rai A. (2007). «Specifying formative constructs in information systems research». *MIS Quarterly*, Vol. 31(4), pp. 623–656.
64. Pless N.M., Maak T. (2004). «Building an inclusive diversity culture: principles». *Journal of Business Ethics*, Vol. 54(2), pp. 129–147.
65. Sauser B.J., Reilly R.R., Shenhar A.J. (2009). «Why projects fail? How contingency theory can provide new insights — a comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss». *International Journal of Project Management*, Vol. 27(7), pp. 665–679.
66. Schein E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Vol. 42. San Francisco: Jossey-Bass.
67. Schoper Y.-G., Wald A., Ingason H.T., Fridgeirsson T.V. (2018). «Projectification in Western economies: a comparative study of Germany, Norway and Iceland». *International Journal of Project Management*, Vol. 36(1), pp. 71–82.
68. Shenhar A., Holzmann V. (2017). «The three secrets of megaproject success: clear strategic vision, total alignment, and adapting to complexity». *Project Management Journal*, Vol. 48(6), pp. 29–46.
69. Simard M., Aubry M., Laberge D. (2018). «The utopia of order versus chaos: a conceptual framework for governance, organizational design and governmentality in projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 36(3), pp. 460–473.
70. Sirisomboonsuk P., Gu V.C., Cao R.Q., Burns J.R. (2018). «Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance». *International Journal of Project Management*, Vol. 36(2), pp. 287–300.

71. *Sponsoring Change: a Guide to the Governance Aspects of Project Sponsorship*. — [https://www.apm.org.uk/media/2162/sponsoring-change-a-guide-to-the-governance-aspects-of-project-sponsorship\\_0.pdf](https://www.apm.org.uk/media/2162/sponsoring-change-a-guide-to-the-governance-aspects-of-project-sponsorship_0.pdf).
72. *Standish Group CHAOS Summary 2009 Report*. — <https://studylib.net/doc/8388572/standish-group-chaos-summary-2009-report>.
73. Steurer R. (2006). «Mapping stakeholder theory anew: from the «Stakeholder theory of the firm» to three perspectives on business-society relations». *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15(1), pp. 55–69.
74. *The CHAOS Report* (2013). West Yarmouth: Standish.
75. *The High Cost of Low Performance. How Will You Improve Business Results?* (2016). — [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?sc\\_lang\\_temp=en-GB](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?sc_lang_temp=en-GB).
76. *The Standish Group. Unfinished Voyages — I*. — [https://www.inf.ufpr.br/urban/2019-1\\_205\\_e\\_220/205e220\\_Ler\\_ver\\_para\\_complementar/StandishGroup\\_\\_UnfinishedVoyages-I.pdf](https://www.inf.ufpr.br/urban/2019-1_205_e_220/205e220_Ler_ver_para_complementar/StandishGroup__UnfinishedVoyages-I.pdf).
77. Thomas J., Mullaly M. (2008). *Researching the Value of Project Management*. Newtown Square: PMI.
78. Toivonen A., Toivonen P.U. (2014). «The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization — an agency and stewardship approach». *International Journal of Project Management*, Vol. 32(8), pp. 1358–1370.
79. Too E.G., Weaver P. (2014). «The management of project management: a conceptual framework for project governance». *International Journal of Project Management*, Vol. 32(8), pp. 1382–1394.
80. Turner J.R., Keegan A. (2001). «Mechanisms of governance in the project-based organization: roles of the broker and steward». *European Management Journal*, Vol. 19(3), pp. 254–267.
81. Ul Musawir A., Serra C.E.M., Zwikael O., Ali I. (2017). «Project governance, benefit management, and project success: towards a framework for supporting organizational strategy implementation». *International Journal of Project Management*, Vol. 35(8), pp. 1658–1672.
82. Von Meding J., McAllister K., Oyedele L., Kelly K. (2013). «A framework for stakeholder management and corporate culture». *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 3(1), pp. 24–41.
83. Ward J., Daniel E. (2012). *Benefits Management: How to Increase the Business Value of Your IT Projects*. Chichester: John Wiley & Sons.
84. Ward J., Taylor P., Bond P. (1996). «Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice». *European Journal of Information Systems*, Vol. 4(4), pp. 214–225.
85. Wilson C. (2019). *The New Palgrave Dictionary of Economics*. New York: Springer.
86. Wiseman R.M., Cuevas-Rodríguez G., Gomez-Mejia L.R. (2012). «Towards a social theory of agency». *Journal of Management Studies*, Vol. 49(1), pp. 202–222.
87. Young M., Young R. (2012). «The rise and fall of project management: are we observing the birth of a new discipline?» *Project Portfolio Management*, Vol. 3(1), pp. 58–77.
88. Young R. (2006). *Case Studies — How Boards and Senior Management Have Governed ICT Projects to Succeed (or Fail)*. Sydney: Standards Australia.
89. Young R., Grant J. (2015). «Is strategy implemented by projects? Disturbing evidence in the State of NSW». *International Journal of Project Management*, Vol. 33(1), pp. 15–28.
90. Young R., Jordan E. (2003). «Passion and IT governance: two case studies reveal why and how senior management should support IS projects». In: *7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10–13 July 2003, Adelaide, South Australia*, pp. 941–955.
91. Young R., Jordan E. (2008). «Top management support: mantra or necessity?» *International Journal of Project Management*, Vol. 26(7), pp. 713–725.
92. Young R., Poon S. (2013). «Top management support — almost always necessary and sometimes sufficient for success: findings from a fuzzy set analysis». *International Journal of Project Management*, Vol. 31(7), pp. 943–957.
93. Zarrella E., Tims M., Carr B., Palk W. (2005). *Global IT Project Management Survey: How Committed are You*. Hong Kong: KPMG International.
94. Zwikael O., Smyrk J. (2015). «Project governance: balancing control and trust in dealing with risk». *International Journal of Project Management*, Vol. 33(4), pp. 852–862.

Перевод А. Исламовой.  
Печатается с разрешения авторов.



Журналы по управлению персоналом

# Мотивация и оплата труда

Издание предназначено для специалистов в области мотивации и вознаграждения, освещает основные подходы, методики, разработки, российский и зарубежный опыт решения вопросов, связанных с построением систем мотивации и вознаграждения.

## Цели журнала

1. Описание подходов, знаний и методов, российского и зарубежного опыта в решении проблем, связанных с системой мотивации и вознаграждения. Многие методики и теории, рассматриваемые в издании, универсальны, поэтому статьи журнала актуальны в межотраслевом разрезе. В частности, будет рассматриваться и отраслевая специфика с учетом особенностей отдельных видов деятельности.
2. Обеспечение системного подхода. Различные аспекты мотивации и вознаграждения будут рассматриваться не изолированно друг от друга, а в системе (чего не обеспечивает в настоящее время ни одно издание).
3. Обеспечение практической помощи руководителям и HR-специалистам. Статьи носят практический (а не академический) характер.

**Аудитория журнала:** руководители и специалисты в области управления человеческими ресурсами, руководители компаний, решающие в процессе профессиональной деятельности вопросы мотивации и вознаграждения, сотрудники исследовательских и консалтинговых компаний, сотрудники институтов, образовательных учреждений, студенты и аспиранты, научные работники.

**Авторы:** HR-специалисты (менеджеры и директора по персоналу), руководители предприятий, руководители и сотрудники консалтинговых и исследовательских организаций, преподаватели известных бизнес-школ.



## Главный редактор

Долженко Руслан Алексеевич — д. э. н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета

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

## Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 85031  
«Пресса России» 12033  
«Почта России» 79732

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

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

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

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

## «КОКТЕЙЛЬ» КЛАССИЧЕСКИХ И AGILE-ПОДХОДОВ. ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ НА «ГИБРИДЫ»

Статья посвящена гибридизации подходов к управлению проектами. Автор анализирует тенденции в этой области на основе обзора зарубежных исследований, посвященных использованию традиционных, agile- и гибридных подходов.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** agile, классические подходы, гибридные подходы, гибридизация

### ВВЕДЕНИЕ

Весной 2021 г. на конференции AgileDays [1] я устроил голосование, посвященное изменениям подходов, применяемых в проектах. Участникам нужно было указать, какие проекты они реализуют: с использованием классических (традиционных) подходов, agile-, продуктового подхода и, наконец, гибридных. Результаты голосования можно видеть на рис. 1.

В декабре на конференции «Управление проектами 2021» [3] я повторил опрос. Результат в цитателе классического проектного подхода оказался несколько другим (рис. 2).

Что объединяет оба голосования? Как можно увидеть, гибридные подходы уверенно входят в топ победителей: и в agile-сообществе, и в сообществе проектных менеджеров, использующих классические инструменты, есть понимание, что неизбежна дивергенция подходов. Два года спустя можно отметить, что эта тенденция не теряет актуальности.

Это подвигло меня проанализировать зарубежные исследования на данную тему. Я изучил 42 академические статьи, посвященные выработке



**Алферов Павел Александрович** — профессор бизнес-практики Школы управления «Сколково», независимый эксперт по управлению проектами, изменениями, знаниями и цифровой трансформации (г. Москва)

Рис. 1. Голосование на конференции AgileDays, март 2021 г.

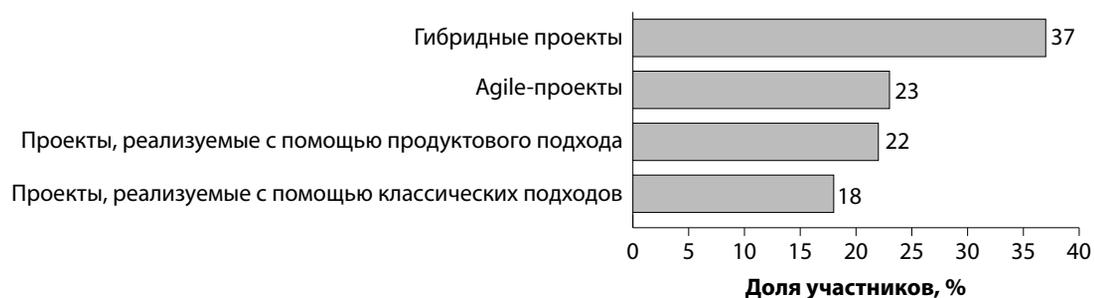
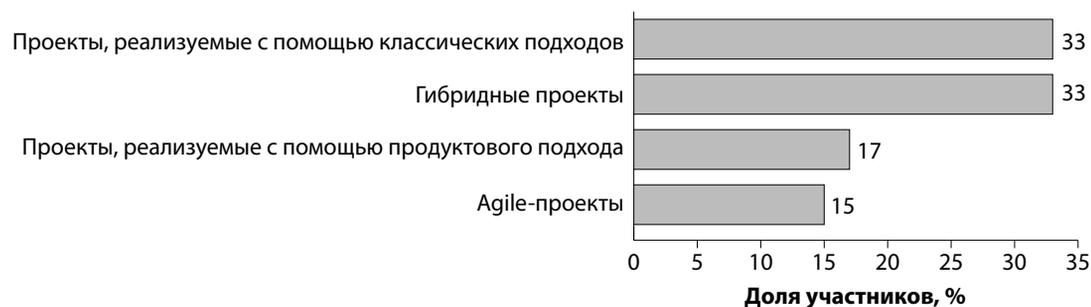


Рис. 2. Голосование на конференции «Управление проектами 2021», декабрь 2021 г.



гибридных подходов. Чтение академических статей, написанных научным языком, не очень простая задача даже для хорошо знающих язык, так что я взял на себя смелость отобрать самые интересные из исследований и дать их краткий обзор. В конце статьи в списке источников приведены ссылки для тех, кто хочет прочитать их в оригинале.

## 1. ГИБРИДИЗАЦИЯ КАК ПУТЬ К АДАПТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Исследование The Adaptive Organization 2018. A Benchmark of Changing Approaches to Project

Management [8] («Адаптивная организация — 2018. Ориентир изменения подходов к управлению проектами») проведено компанией PMSolutions. Она была основана К. Кроуфордом, бывшим президентом и председателем Института управления проектами (PMI).

Исследование нельзя назвать академическим, скорее это опрос практиков проектного управления. Авторы опросили 190 человек из различных областей: сферы профессиональных услуг, финансов, производства и др. Большинство респондентов (38%) — это руководители проектных офисов, 28% — руководители проектов.

Авторы пришли к следующим выводам.

■ Большинство организаций используют agile- (адаптивные) и гибридные подходы при реализации более чем половины своих проектов.

■ Гибридные подходы работают лучше, чем только agile- или только классические (предиктивные) подходы. Средняя оценка их эффективности составляет 3,6 по пятибалльной шкале, в то время как у предиктивных проектов — 3,4, у адаптивных — 3,2.

■ Гибридные подходы наиболее востребованы в финансовых организациях.

■ Организации не используют какие-то специальные методики для реализации гибридных проектов.

■ Применение адаптивных и гибридных подходов шире в малых компаниях.

Чаще всего участники упоминали как наиболее эффективные следующие пять гибридных практик:

- 1) у всех проектов есть устав с фиксацией видения проекта и достигнутых договоренностей по проекту (agreements);
- 2) в проектах поощряются эмпирические подходы (обучение на основе практического опыта) и продвижение через небольшие эксперименты;
- 3) лидеры и команды работают в безопасном (safe), честном (honest) и прозрачном (transparent) окружении; руководство формирует такую среду;
- 4) любая новая информация по проекту быстро передается заинтересованным лицам;
- 5) продукт проекта регулярно демонстрируется стейкхолдерам.

Можно сказать, что исследование представляет собой попытку без глубокого погружения выявить самые востребованные практиками подходы.

## 2. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ГИБРИДНЫЙ ПОДХОД ПЛОХИМ ЗАПАСНЫМ ВАРИАНТОМ?

Вторая работа, которую мы рассмотрим, — это канадское исследование 2021 г. Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice? [6] («Гибкие, традиционные

и гибридные подходы к успеху проекта. Является ли гибридный подход плохим запасным вариантом?». Его авторы Э. Джемико, Б. Рейч и П. Серадор отмечают, что причины использования гибридных подходов тщательно не изучены. Соответственно, они задались вопросом, который вынесен в название исследования: может быть, эти подходы применяются просто потому, что agile-подход в чистом виде по каким-то причинам выстроить не получается?

Авторы проанализировали литературу (более 80 источников) и опросили 296 профессиональных руководителей проектов (у каждого в среднем 13 лет опыта). Респондентов просили описать:

■ характеристики проектов, которые они реализуют: сроки, бюджет, сложность, размер команды и т.д.;

■ характеристики команды: опыт, готовность к изменениям;

■ характеристики организации, в которой реализуются проекты: поддержка топ-менеджмента, уровень вовлеченности стейкхолдеров;

■ успешность их проектов: по срокам и бюджету, объему и качеству, по мнению заинтересованных сторон;

■ степень использования в проектах agile-инструментов в процентах.

По последней характеристике, собственно, и определялась гибридность. Если респонденты выбирали «0–19%», то проект относился к классическим, «80–100%» — к agile-проектам, остальные считались гибридными.

Кроме того, авторы проанализировали, какие инструменты управления применялись в проектах и как они повлияли на их успех.

Всего респонденты заполнили анкеты по 477 проектам. 65% составили проекты по разработке программного обеспечения, 35% — другие. Средний бюджет проектов — \$3,5 млн, средняя длительность — 14 месяцев, величина средней команды — 22 человека. 249 проектов (52%) оказались гибридными, 157 (33%) — классическими, 71 (15%) — agile-проектами.

Рассмотрим основные выводы исследования.

Гибридный подход только выстраивается (авторы используют термин *emerging*). Применять agile-подход в чистом виде не получается из-за разного рода требований (правительства и регуляторов, требований к надежности и безопасности, к оформлению документации), а также из-за установленных дедлайнов и лимитов бюджетов. Кроме того, это может быть затруднительно при управлении большими комплексными проектами.

Относительно влияния подхода, используемого для управления проектом, на его успех авторы пришли к следующим выводам:

- традиционные, agile- и гибридные подходы демонстрируют похожую эффективность по срокам, бюджету, содержанию и качеству;

- agile- и гибридные подходы значительно превосходят традиционные по удовлетворенности заинтересованных сторон;

- гибридный подход показал практически такие же результаты по удовлетворенности, как и agile-подход.

Авторы рекомендуют руководителям организаций не навязывать командам конкретные методологии и предоставить им возможность самим выбирать инструменты для использования в проекте. Они выберут именно то, что им нужно, в зависимости от специфики проекта.

Отдельный интерес представляет таблица методов, используемых в разных проектах (см. таблицу).

Интересно отметить, что agile-практика проникает в традиционные проекты, а классические подходы, в свою очередь, используются в agile-проектах, т.е. даже без формальной гибридизации происходит взаимообогащение.

На вопрос, поставленный исследованием («Является ли гибридный подход плохим запасным вариантом?»), авторы дают ответ «нет»: скорее, это естественная эволюция при расширяющемся спектре задач проектного управления.

В целом проведенные авторами количественные и качественные исследования показывают,

что в ближайшем будущем гибридные подходы к управлению проектами станут доминирующими.

На мой взгляд, это самое глубокое исследование из всех, что мне попадались. Проведена большая работа не только по сбору и анализу информации, но и по исключению предвзятости, ошибок и неправильного толкования, в частности, с помощью регрессионного анализа.

### 3. ЧТО МЕШАЕТ РЕАЛИЗАЦИИ AGILE-И ГИБРИДНЫХ ПРОЕКТОВ

Авторы исследования *Issues and challenges impacting the successful management of agile-hybrid projects* [7] («Проблемы, влияющие на успешность управления agile- и гибридными проектами») Дж. Ситамбарам, М.Х.Н. Насир и Р. Ахмад пытаются ответить на вопросы, почему не удается внедрить agile-подход и почему в результате внедрения получается гибридный подход.

Авторы провели несколько раундов интервью с 42 agile-практиками. Почти половина участников из двух стран: Малайзии (24% респондентов) и США (21%). Обобщив результаты интервью, исследователи сформулировали 38 типовых проблем (*issues and challenges*), разбив их на четыре группы.

#### 1. Организация:

- недостаточная поддержка agile-подхода со стороны топ-менеджмента;

- недостаточная вовлеченность топ-менеджмента;

- несоответствие agile-подхода корпоративной культуре;

- недостаточное понимание ценностей и принципов agile;

- несоответствие целей организации принципам agile;

- политические игры, вмешивающиеся в реализацию проекта.

#### 2. Люди:

- отсутствие agile-компетенций;

- отсутствие компетенций в области управления проектами;

Таблица. Методы и инструменты, используемые в проектах

Методы / инструменты	Классические проекты, %	Гибридные проекты, %	Agile-проекты, %	Все проекты, %
<i>Методы</i>				
Каскадная методология	67,5	51	7	49,9
Scrum	8,3	59	81,7	45,7
Метод «набегающей волны»	13,4	20,9	5,6	16,1
Канбан	1,3	17,7	33,8	14,7
Бережливая разработка ПО	1,9	10	12,7	7,8
Экстремальное программирование	0,6	4	15,5	4,6
Гибкий унифицированный процесс (AUP)	0	6,4	5,6	4,2
Рациональный унифицированный процесс (RUP)	5,7	2	1,4	3,1
Scrumban	0	2,8	4,2	2,1
<i>Инструменты</i>				
Структурная декомпозиция работ (WBS), умеренно высокое использование	68,8	72,7	62	69,8
Варианты использования (use cases)	44,6	52,6	47,9	49,3
Ежедневные планерки	12,7	57,4	85,9	47
Пользовательские истории	14,6	54,6	78,9	45,1
Бэклоги (продукта и спринта)	9,6	55	87,3	44,9
Самоорганизация команды при планировании работы	24,8	49,4	67,6	44
Планирование спринта	4,5	48,6	73,2	37,7
Частая поставка готовых к использованию частей продукта	12,7	42,2	63,4	35,6
Обзор спринта	1,9	39	73,2	31,9
Создание визуальных артефактов	16,6	33,3	52,1	30,6
Таймбоксинг	5,1	30,1	57,7	26
Итеративная и инкрементальная разработка	7,6	32,1	45,1	26
Ежедневная сборка (daily builds)	7	30,5	42,3	24,5
Непрерывная интеграция (CI)	7	24,9	52,1	23,1
Гибкое тестирование	0,6	22,5	42,3	18,2
Сюжетное моделирование (story driven modeling)	1,9	22,5	38	18
Разработка через приемочное тестирование (ATDD)	9,6	21,7	21,1	17,6
Разработка на основе функций (FDD)	10,2	21,3	21,1	17,6
Разработка через тестирование (TDD)	8,9	17,3	32,4	16,8
Парное программирование	1,3	9,2	31	9,9

- отсутствие командной работы;
- плохие отношения с заказчиком;
- неправильная структура коммуникаций;
- неправильное управление ожиданиями стейкхолдеров;

- неготовность стейкхолдеров к изменениям;
- неготовность сотрудников развивать agile-мышление (agile mindset);

- непонимание agile-подхода;
- отсутствие полномочий у команды.

### 3. Процессы:

- отсутствие управления содержанием проекта;
- отсутствие требований к проекту, зафиксированных должным образом;

- недостаточное планирование проекта;
- недостаточный мониторинг и контроль;
- отсутствие определения роли заказчика;
- отсутствие системного руководства проектом (project governance);

- неправильное внедрение agile-подхода;
- негибкие процессы работы;
- отсутствие управления затратами;
- недостаточное использование гибридных подходов для обеспечения соответствия специфике проекта;

- применение agile- и традиционных методов в неподходящих для них условиях;

- отсутствие четкого определения роли руководителя проекта;

- неправильная расстановка приоритетов;
- пренебрежение мероприятиями по официальному закрытию проекта;

- отсутствие официальной команды проекта;
- отсутствие управления изменениями;
- отсутствие управления качеством;
- отсутствие управления ресурсами;
- слишком крупные результаты поставки;
- отсутствие управления подрядчиками.

### 4. Технологии:

- отсутствие нужных IT-инструментов;
- слабое понимание используемых IT-инструментов.

Проанализировав проблемы, авторы предложили шаги по их предотвращению, а также структуру

для учета соответствующих факторов при выстраивании методологии управления проектом. Кроме того, чтобы определить уникальность разработанной схемы, они изучили 15 отобранных исследований для сравнения.

Исследователи пришли к следующим выводам. Несмотря на то что основная часть выявленных проблем относится к категории «Процессы», больше всего на проекты влияют факторы, связанные с категориями «Организация» и «Люди». Сочетание этих факторов приводит к тому, что при реализации проекта используется практика и классического, и agile-управления.

Вообще исследование очень интересное: авторы исходят из проблем, о которых говорят практики управления проектами, что дает возможность поднять практические темы. При этом классификация проблем и предлагаемые решения вызывают вопросы, часть проблем не должна вообще звучать в контексте agile-подхода. Например, проблемы недостаточного планирования проекта и отсутствия требований к проекту, зафиксированных должным образом, скорее относятся к области классического проектного управления. Похоже, авторы не смогли до конца структурировать собранный практический материал.

## 4. БРАЗИЛЬСКИЙ ВЗГЛЯД

Авторы исследования The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services [5] («Роль и характеристики гибридных подходов при реализации технологических проектов») проанализировали 70 публикаций на тему гибридных подходов и провели встречи и интервью с представителями двух бразильских компаний и трех международных компаний, работающих в Бразилии.

Они пришли к следующим выводам.

- Гибридные подходы главным образом используются в IT-проектах в больших организациях,

а также для разработки сложных систем (например, медицинского оборудования).

- Они позволяют избежать эффекта «бесконечного проекта», при котором из-за изменений в течение жизненного цикла не получается достичь целей проекта.

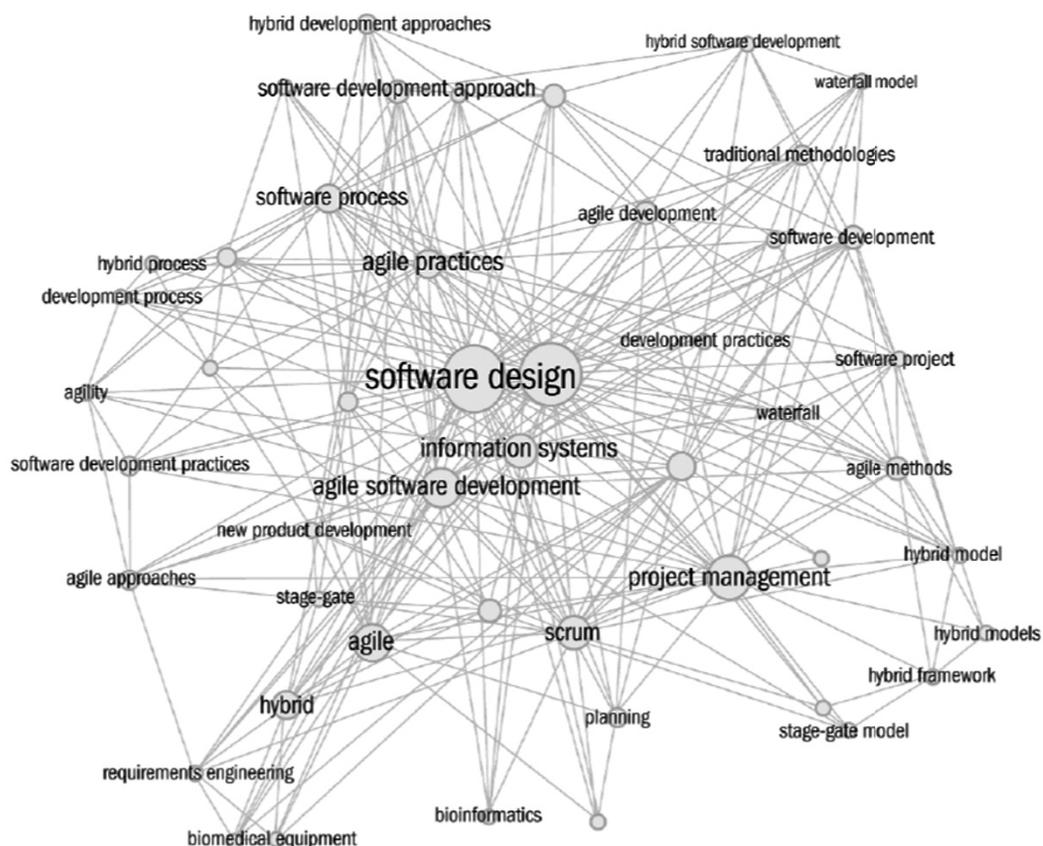
- Успешное применение гибридных подходов напрямую связано с опытом руководителя проекта. Из-за отсутствия стандартов именно он выбирает набор адекватных инструментов.

Интересно выглядит кластер ключевых слов из публикаций на тему гибридных подходов (рис. 3).

Можно заметить преобладание ключевых слов, связанных с разработкой программного обеспечения. Тем не менее в правом нижнем углу можно увидеть гейтовый подход (stage gate), активно применяемый в инновационных проектах.

В исследовании представлен детальный обзор литературы по теме гибридных подходов. Также оно интересно тем, что в нем рассматривается рынок Бразилии, т.е. рынок развивающийся. Развивающиеся страны обычно отстают от развитых по принятию передовой практики. Тем не менее можно видеть, что в Бразилии гибридизация активно

**Рис. 3.** Сеть ключевых слов



распространяется, и эта ситуация похожа на ту, что мы наблюдаем в России.

## ВЫВОДЫ

Приведенные исследования показывают, что гибридный подход продолжает развиваться не только на практике, но и в академической среде, при этом теория пока сильно отстает от практики. Среди почти сотни созданных практиками agile-фреймворков не меньше десятка относятся к гибридным [4]. Как пример гибридного подхода можно также рассматривать, например, седьмую редакцию PMBOK PMI.

Можно предположить, что эта тенденция (отставание академической науки от практики)

продолжится. Осознание и обобщение опыта будет в основном происходить не в кабинетах ученых, а в офисах и на площадках проектов. Наблюдения и практика будут объединяться в практические методологии, а ученые будут анализировать результаты применения этих фреймворков и их эффективность.

На мой взгляд, самое перспективное направление развития — формирование гибридных подходов на основании практики / используемых инструментов. Ключевым вопросом при этом является алгоритм их выбора, пока он зависит от опыта руководителя проекта.

Обзор исследований, о которых я рассказал выше, мой опыт в целом, работы моих студентов MBA и корпоративных программ убеждают меня в том, что будущее за гибридными подходами<sup>1</sup>.

## ИСТОЧНИКИ

1. 15-я конференция по гибкому управлению. — <https://msk21.agiledays.ru/>.
2. Алферов П. Выступление на AgileDays 2021. Варианты и примеры гибридизации. — <https://alferov.expert/proekty/vystuplenie-na-agiledays-2021-varianty-i-primery-gibridizatsii/>.
3. Международная конференция «Управление проектами 2021». — <https://pm.expert/media/activities/mezhdunarodnaya-konferentsiya-upravlenie-proektami-2021/>.
4. Портман Х. Общее представление о гибких методологиях // Управление проектами и программами. — 2020. — №2(62). — С. 106–116.
5. Copola Azenha F., Aparecida Reis D., Leme Fleury A. (2021). «The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services». *Project Management Journal*, Vol. 52(1), pp. 90–110. — <https://doi.org/10.1177/8756972820956884>.
6. Gemino A., Reich B.H., Serrador P.M. (2021). «Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice?». *Project Management Journal*, Vol. 52(2), pp. 161–175. — <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>.
7. Sithambaram J., Nasir M.H.N., Ahmad R. (2021). «Issues and challenges impacting the successful management of agile-hybrid projects: a grounded theory approach». *International Journal of Project Management*, Vol. 39(5), pp. 474–495. — <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.002>.
8. *The Adaptive Organization 2018: a Benchmark of Changing Approaches to Project Management*. — <https://www.pmsolutions.com/resources/view/the-adaptive-organization-2018>.

Подготовлено редакцией по материалам, предоставленным П.А. Алферовым.

<sup>1</sup> Подробный разбор примеров гибридизации представлен в моем выступлении на конференции AgileDays [2]. — *Прим. авт.*

## ОПЫТ И ПРАКТИКА

# ПРАКТИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД НА УПРАВЛЕНИЕ ИТ-ПРОЕКТАМИ. ЦЕЛИ, ПРОДУКТ, МЕТОДЫ

На основе опыта авторов по реализации десятков сложных и масштабных ИТ-проектов в крупных организациях в статье излагаются практические рекомендации по структурной декомпозиции продукта, определению целей и метрик проекта, выбору подходов и методов управления им. Авторы делятся смысловым видением, предостерегают от распространенных ошибок, описывают механизмы внешнего контроля и самоконтроля руководителя проекта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** руководитель проекта, продукт и результаты проекта, структурная декомпозиция продукта, процессы организации, заинтересованные стороны, команда проекта, цели и метрики проекта, показатели качества



**Гриб Андрей Анатольевич** — IPMA-B, заместитель генерального директора по управлению проектами ООО «Лукойл-Технологии» (г. Москва)



**Щетинин Андрей Иванович** — IPMA-A, ассессор IPMA 4-L-C, ассессор IPMA Delta, член правления ассоциации «СОВНЕТ» (г. Москва)

## ВВЕДЕНИЕ

Широкое распространение и доступность профессиональных стандартов и информации в области управления проектами имеет обратную сторону. Рост числа руководителей проектов неизбежно приводит к снижению среднего уровня их компетенций и основного, по мнению авторов, навыка зрелого руководителя проекта — умения построить эффективную систему управления конкретным проектом с учетом специфики продукта, команды и организации, не принимая при этом ничего лишнего. Понятия «цели проекта» и «продукт проекта», как и выбор подходов и методов управления, являются базовыми для такого понимания.

## 1. ЦЕЛИ И МЕТРИКИ ПРОЕКТА

### 1.1. Множество целей

Причиной запуска любого проекта является желание внутренних и внешних по отношению

к родительской организации заинтересованных сторон добиться определенных целей. На старте и по ходу проекта определяется, какие цели должны быть достигнуты, какие выгоды получены и какие требования заинтересованных сторон удовлетворены в рамках проекта. Они следуют из запросов, ожиданий и стратегических целей заинтересованных сторон.

На практике релевантное для управления проектом и реализации его продуктов множество целей формируется из двух «веток общественного заказа». «Сверху» (от заказчиков и вышестоящего руководства) поступают цели уровня организации, достижение и контроль которых и осуществляется в форме проекта. «Сбоку» (от смежных проектов, охватываемых проектом процессов, профильных служб) и от команды в ходе анализа целей формируется понимание тех более детальных финальных и промежуточных результатов, которые необходимы для достижения стратегических, основных целей проекта. Чем сложнее проект, чем новее для организации продукт, чем меньше зрелость бизнес- и ИТ-процессов, тем важнее уделять внимание анализу этой категории целей.

Степень достижения целей проекта и текущего уровня зрелости (качества) продукта измеряется при помощи системы метрик, характеризующих прогресс проекта и уровень качества результатов. Управление проектом — серьезная работа с большой степенью неопределенности (почти каждый раз создается новый продукт в новых условиях с новой командой), структурная декомпозиция продукта в сложных проектах имеет большую размерность, следовательно, профессиональное управление сложным длительным проектом должно основываться на численных подходах. Разумеется, важно выяснять и анализировать удовлетворенность заинтересованных сторон, собирать обратную связь от пользователей продукта, мнения членов команды и пр., однако без сопоставления с объективной оцифрованной картиной обоснованные решения своевременно принимать невозможно.

Работа по идентификации, формализации, измерению, анализу отклонений от целевых значений метрик, изменения подхода к измерениям и источников данных должна носить регулярный характер на протяжении всего жизненного цикла проекта. Разумеется, это менее важно для небольших проектов с постоянно вовлеченным заказчиком и «всею командой в одной комнате».

Входящей информацией для анализа проекта являются:

- цели проекта, сформированные при его инициировании;
- ожидания, запросы, требования заинтересованных сторон;
- организационная структура проекта;
- характеристики контекста (стратегия и политика организации, ее структура и процессы, взаимосвязанные проекты, зрелость команды и смежных подразделений).

Артефакты:

- структура целей проекта;
- структурная декомпозиция продукта;
- метрики прогресса проекта;
- процесс управления проектом (в части целеполагания и контроля), ролевая и персональная ответственность.

Определение, анализ отклонений и проведение корректирующих мероприятий в области целеполагания и контроля прогресса проекта обеспечивают выполнение его миссии — получение действительно необходимых результатов в заданные сроки, что является основой для регулярного анализа состояния и проблем (статуса) проекта. Кроме этого, оцифрованная картина способствует реалистичному восприятию проекта заинтересованными сторонами, спонсором, куратором. Благодаря «управлению на цифрах» она снижает влияние непродуктивных эмоций и позволяет с меньшими потерями времени и нервов находить необходимые решения в случае «развилки», позволяя численно оценивать влияние на проект тех или иных альтернатив. Вдобавок повышается возможность продуктивного внутреннего диалога с командой управления и экспертами —

например, на фоне явного снижения темпов прогресса в достижении ключевых результатов вопросы ресурсоемких технологических исследований (реорганизации команды, проведения PR-мероприятий и пр.) должны отойти на второй план.

## 1.2. Структура и принципы

При построении системы целей и метрик проекта полезно придерживаться классических принципов сбалансированной системы показателей. Для сложных IT-проектов можно ориентироваться на следующее.

- Достаточно простые цели по фактам и срокам, «унаследованные» от вышестоящих стратегий и планов, — сроки внедрения, охват пользователей и т.п. Как правило, они анализируются при прохождении вех календарного плана.

- Цели и показатели экономической природы:

- снижение стоимости владения IT-активами;
- повышение производительности пользователей в рамках автоматизируемых бизнес-процессов;
- стоимость и простота проведения изменений в интересах бизнеса на полученном IT-ландшафте (показатели Time-To-Market — способность систем и IT-процессов к быстрым изменениям за счет повышения параметризации, качества кода и документации, устойчивости к плавающим компетенциям IT-персонала и пр.).

Ввиду сложности сбора информации и необходимости оценок на основе согласуемых или новых моделей цели этой категории обычно прорасчитываются не более двух-трех раз на протяжении даже длительного проекта.

- Измеримые целевые показатели, отражающие основную суть и прогресс проекта и связанные с его продуктом. В IT-проектах используются показатели, связанные с бизнес-функциональностью системы:

- доля операций (сделок, транзакций) в целевой системе;

- снижение времени и трудозатрат на одну операцию;

- снижение доли «отбоя» (передачи операций на ручную обработку) и т.п.

- Показатели качества IT-актива:

- снижение количества обращений в техническую поддержку, повышение оперативности реакции на такие обращения;

- количество и время устранения инцидентов в ходе промышленной эксплуатации автоматизированной системы;

- количество и время устранения выявленных дефектов (включая претензии команд смежных проектов и процессов по IT-интеграции);

- показатели компетенций бизнес-пользователей и IT-персонала (процент обученных и аттестованных сотрудников, доля IT-инцидентов и дефектов из-за человеческого фактора).

- Баланс запаздывающих (что сделано) и опережающих (что делается сейчас) показателей, валовых показателей (сколько сделали) и качества процессов (например, какой при этом наблюдается процент «отбоя» на второй заход, выдерживаются ли нормы по времени реакции и производительности участников), измеряемых объективно или оцениваемых качественно.

- Управленческая релевантность. Метрик не должно быть слишком много, по каждой должно быть понятно, как, кем и зачем она измеряется, какие и кем принимаются решения при обнаружении фактического или прогнозного отклонения от плана, как проходят анализ, трактовка полученных показателей и выработка корректирующих действий. Ввиду того что контроль общих и детальных целей и оценка прогресса проекта могут быть продуктивными только при личном участии ключевых членов команды проекта, не следует часто отрывать их от основной работы над продуктом — признанная командой польза для результатов и управляемости проекта должна очевидно и значительно превышать затрачиваемые усилия.

Разумеется, планка допустимой ресурсоемкости процесса контроля целей и метрик зависит от продукта и условий реализации проекта. Чем больше жестких обязательных требований, тем больше будут «весить» процессы контроля по трудоемкости и частоте применения, и это нужно четко объяснить команде, заказчику и заинтересованным сторонам проекта.

При создании и последующей адаптации системы целей и метрик проекта, особенно сложного и масштабного, обращайтесь внимание на следующие риски.

- *Излишняя компактность.* Сокращение числа целей чревато большими сложностями в ходе реализации проекта, т.к. назревающие проблемы могут не идентифицироваться вовремя. При отсутствии соответствующих рекомендаций и норм в корпоративной системе управления проектной деятельностью (с благими намерениями — для скорейшего запуска проекта) руководитель проекта может ориентироваться только на «унаследованные» основные цели (например, результат и сроки внедрения), и внезапно возникшие проблемы качества или сложности в эксплуатации продукта потребуют значительного времени на локализацию, анализ и выработку корректирующих действий по очень простой причине — ни команда, ни смежные службы ранее об этом не задумывались.

- *Избыточная детализация.* Трудоемкость и сложность эксплуатации системы метрик должны соответствовать срокам проекта, сложности продукта, зрелости команды и организации. Академическое желание применить в проекте «все то, что выработало человечество», конечно, может способствовать развитию наиболее любознательных участников проекта, но скорее будет отвлекать ограниченные ресурсы от основных работ и провоцировать недовольство команды, особенно технических экспертов.

- *Содержательные перекосы.* Необходимость быстро начать проект, получив все согласования, различная вовлеченность заказчиков и иных заинтересованных сторон на старте проекта,

разная их активность могут стать причиной недостаточного внимания команды управления к тем или иным аспектам контроля. Начните проект в срок, чтобы вам акцептовали расходы и дали полномочия по управлению командой, и спокойно, поняв интересы и возможности команды проекта, структур и процессов организации, предложите и начните использовать систему целей и метрик проекта — и ярые скептики, увидев стройную картину с числами и фактами, поймут, что все находится под контролем, а руководитель проекта при необходимости со всем разберется.

- *Несоответствие процессам организации.* Вкладывайтесь в системное построение, детальную регламентацию расчета и автоматизацию измерений только тех метрик, которые точно пригодятся организации после завершения проекта, когда будут переданы службам эксплуатации и заказчику. Старайтесь максимально «встроиться» в существующие процессы организации — часто проще договориться с постоянными контролирующими структурами о параметризации или расширении их замеров, чем по завершении или при смене фазы проекта интегрировать различные механизмы и инструменты с дополнительными затратами ресурсов и времени на переделки.

- *Статичность.* Как и в работе со всеми ключевыми артефактами управления проектом, рекомендуется периодически возвращаться к системе целей и метрик проекта и проверять, движемся ли мы к цели и правильно ли измеряем прогресс. При переходе на следующую фазу проекта или при отработке значимых изменений проекта это стоит взять за правило.

### 1.3. Контроль качества

Полноту и достаточность системы целей и метрик можно проверять по качественным критериям.

- *Содержательное покрытие.* Данный критерий отражает полноту покрытия интересов функционального заказчика и профильных служб —

должен быть подготовлен, верифицирован и оформлен в компактном и понятном виде ответ на вопрос, зачем им всем данный проект (какие именно бизнес-показатели улучшатся и насколько) и по каким количественным и качественным критериям будет оцениваться ход проекта и его успешность.

■ *Сбалансированность.* Если этот критерий соблюдается, то в рамках проекта не только регулярно измеряется прогресс и анализируются отклонения по отдельным метрикам, но и результаты этих измерений постоянно сравниваются для гармонизации работ различной физической природы. Например, показатели поставки объемов продукта могут быть в норме, но нагрузка на процессы организации при этом может быть близка к предельной, а значит, проекту необходимо инициировать и контролировать необходимую «расшировку» узких мест не только в границах проекта, но и на уровне организации. Или же при анализе отклонений от плановых сроков выясняется, что причина задержки — в локальном падении конкретной компетенции (уволился ключевой эксперт), в этом случае значение метрики обеспеченности ресурсами снижается, и следует совместно с линейными руководителями и кадровой службой запланировать дополнительные работы по возвращению компетенций конкретного подразделения на достаточный уровень. Отклонения от этого принципа должны быть четко аргументированы.

■ *Изменения в динамике проекта.* Не бывает сложных и длительных IT-проектов, в ходе которых не возникало бы новое понимание технологий, способов решения поставленных задач, отдельных детальных целей, поэтому и система целей, и множество метрик, и порядок их измерения и контроля должны регулярно пересматриваться. Зрелость процесса и команды управления проектом должна проявляться не в неуклонном следовании первоначально утвержденному плану, а в привычке постоянно анализировать меняющиеся условия реализации проекта и своевременном внесении изменений в систему управления проектом. При

фокусе на предметных технических задачах часто сложно вспомнить о всей системе, поэтому стоит закрепить в команде управления правило поднимать данный вопрос при переводе проекта на следующую фазу или отработке значительного изменения в продукте, команде, внешних условиях.

В завершение пара слов о вовлеченности. Задачи подобного уровня в проектах не делегируются, но руководитель проекта должен уметь компетентно ответить на любые вопросы относительно целей и показателей проекта, а заказчики целей и метрик — как правило, профильные службы или руководители высшего звена организации — должны подтвердить свою заинтересованность и постоянное участие в проекте. Управленческая релевантность выбранных показателей должна регулярно подтверждаться практикой принятия решений по выявляемым отклонениям.

## 2. СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ ПРОДУКТА ПРОЕКТА

Структурная декомпозиция продукта (СДП) — инструмент представления готового продукта и результатов проекта. СДП — это то, что получат конечные пользователи (продукта) проекта, а также промежуточные результаты, которые необходимо создать в рамках проекта для достижения этой цели.

Существенным является не способ визуального представления СДП, а ее структура, иерархичность, декомпозиция результатов от сложного к простому. Глубина декомпозиции определяется потребностями управления: если команде и заинтересованным сторонам ясен элемент продукта (его ценность для проекта, владелец, способ функционирования и развития в динамике проекта и после его завершения), то декомпонировать данный элемент СДП не имеет большого смысла. Всем лицам, принимающим решения и участвующим в работах, должен быть одинаково понятен целевой результат, его характеристики и спецификации его составляющих. Таким образом, декомпозиция

производится до того уровня, на котором характеристики и спецификации результата и его составляющих могут быть оценены с точностью, достаточной для принятия решений о создании и дальнейшей эксплуатации элемента продукта.

Как артефакт управления проектом СДП предшествует иерархической структуре работ (ИСР) и фокусируется на «инвентаризации» всех желаемых результатов и элементов продукта, необходимых для достижения целей проекта. Это способствует созданию ИСР, в которой определяются действия, требующиеся для получения этих результатов, а также уточнению требований проекта к его окружению (например, при необходимости корректировки бизнес-процессов и компетенций организации для последующей эксплуатации продукта) и ресурсам, материальным (в ИТ-проектах это промышленные и тестовые стенды и ИТ-периферия, каналы связи, доступ к лицензиям и пр.), нематериальным (экспертная информация, консультации, лицензионные права), человеческим (компетенции, экспертиза, персонал для работ проекта).

Входящая информация в этом случае включает:

- цели проекта, сформулированные при его инициировании (включении в портфель);
  - список и ожидания заинтересованных сторон;
  - требования функционального заказчика;
  - предложения подрядчиков и поставщиков;
  - структуру и бизнес-процессы родительской организации;
  - ограничения проекта.
- Артефакты:
- уточненные цели проекта;
  - ИСР;
  - уточненный список заинтересованных сторон;
  - список ролей и квалификационные требования к участникам проектной команды;
  - требования по корректировке бизнес-процессов родительской организации;
  - требования по корректировке компетенций и структуры родительской организации;

- метрики прогресса проекта;
- метрики качества проекта;
- реестр рисков.

Правильно составленная СДП является основой для создания ИСР и календарного плана (расписания) проекта, позволяет верифицировать и уточнить состав заинтересованных сторон (кому это нужно) и команды проекта (кто это сделает) и запланировать необходимые изменения в окружении проекта, вызванные новизной продукта для организации (как мы это будем эксплуатировать и развивать). СДП помогает заинтересованным сторонам и членам команды «увидеть себя» в проекте, понять ответственность своего подразделения и оценить, все ли для них и их смежников предусмотрено в проекте (процессы настроены или будут настроены к определенному сроку, техническая документация подготовлена, ресурсы спланированы). На старте проекта благодаря этому за несколько обсуждений определяются требования к составу содержательно полной (по экспертным знаниям) команды, и становится возможным предметный подход к формированию структуры, процессов и команды управления проектом, понимание, к кому можно обращаться эпизодически (внешняя функция), а кто необходим в проекте на постоянной основе.

С точки зрения структуры в ИТ-проектах по внедрению или модификации информационной системы при первичном дизайне СДП можно ориентироваться на следующие блоки целевых и промежуточных результатов.

- Автоматизированная система (АС) как новая функциональность и ИТ-актив:
  - требования: функциональные, эксплуатационные, по информационной безопасности и пр.;
  - требования к ИТ-окружению;
  - концептуальная и детальная архитектура;
  - инструментарий переноса исторических данных;
  - общие и частные технические задания;
  - программы и методики испытаний;
  - тест-кейсы, протоколы тестирования и приемосдаточных испытаний;

- интеграционные требования к другим автоматизированным системам;
- документация пользователя, разработчика, администратора;
- конфигурационные элементы и данные в учетных системах организации;
- назначенная команда IT-актива (владелец, менеджеры по развитию и сопровождению);
- планы обучения и аттестации пользователей АС.
- **Элементы IT-инфраструктуры:**
  - стенды разработки, тестирования и промышленной эксплуатации;
  - каналы связи с необходимыми характеристиками;
  - доступы сетевые и пользовательские;
  - серверы;
  - системы хранения данных;
  - конечные пользовательские устройства (персональные компьютеры, тонкие клиенты, планшеты и смартфоны);
  - операционные системы;
  - требования к центрам обработки данных и пр.
- **Артефакты управления внедрением:**
  - предварительная и конкурсная документация по выбору поставщиков;
  - инструментарий внедрения (комплекс технических инструментов и организационных процедур);
  - программа обучения команд смежных автоматизированных систем и службы технической поддержки.
- **Процессы, структуры и компетенции:**
  - новые и модифицированные IT-процессы, процессные роли, структуры (подразделения, рабочие группы, коллегиальные органы);
  - квалификационные требования к персоналу;
  - метрики качества продукта.
- **Система управления проектом** — новые (отсутствующие в родительской организации) концепции, планы, инструменты информирования участников проекта и контроля их действий.

При создании и последующей адаптации СДП стоит обращать внимание на возможные типовые ошибки-ловушки, которые могут привести к потере времени и утрате продуктивного контакта в команде проекта и с заинтересованными сторонами.

■ *Слишком компактное или слишком детализированное представление.* Слишком упрощенное представление СДП не позволяет увидеть смысл ее разработки, делает неизбежными дополнительные разъяснения при ее обсуждении. Слишком большая детализация провоцирует уход экспертов в детали. Баланс можно найти с применением простой проверки:

- понятно, у кого возникает вопрос и насколько он конкретен;
- в команде есть ответственный за получение результата в срок;
- понятен конечный результат;
- в целом ясно, как планировать сроки и какие работы закладывать в план;
- понятно, как реагировать на изменения в требованиях или в окружении проекта (конкретный элемент продукта остается, уходит или модифицируется).

Количество элементов на уровне иерархии СДП –1 обычно примерно соответствует количеству областей знаний, функциональных областей применения, участвующих в проекте служб и процессов организации.

■ *Создание продукта в отрыве от процессов.* Хорошо управляемый проект должен создать в родительской организации инфраструктуру для устойчивого получения ценности или убедиться в достаточности существующей. Для автоматизированной системы это IT-процессы ее эксплуатации (разбор IT-инцидентов, аварийные учения, обучение и аттестация пользователей, доработки, обмен данными с IT-окружением), обеспеченные персоналом нужной квалификации в достаточном количестве. Новые IT-решения часто требуют модификации существующих или создания новых процессов или этапов. Полезно делать это в рамках проекта с привлечением команд процессов,

чтобы созданный продукт был ожидаемым, а сдача-приемка и последующая эксплуатация не были осложнены.

■ *Забытый инструментарий управления.* Разработка новых масштабных инновационных результатов часто требует специального организационного и технического инструментария для их создания. Например, обучить пользователей можно, только имея согласованные программу и план обучения, выделенные учебные классы, адаптированные или новые учебные материалы, анкеты для уточнения целей обучения и сбора обратной связи по его итогам. Провести аудит качества проекта можно только на основе разработанных метрик, критериев, плана проверки, согласования и трактовки результатов. Включение подобных элементов в СДП позволит на ранних стадиях проекта понять, с кем придется создавать или согласовывать определенные элементы продукта, пригласить необходимых специалистов в команду, сделать ожидаемыми будущие запросы проекта к профильным службам и избежать тем самым незапланированных задержек, когда выяснится, что результат всем понятен, но достичь его невозможно из-за отсутствия важных промежуточных элементов.

■ *Статичность.* В фазе реализации при ежедневной рутине в фокусе большинства команд и руководителей проектов находятся календарный план, отчеты о работах, запросы на изменения и тому подобные оперативные инструменты. Рекомендуется периодически возвращаться к СДП (например, на риск-сессиях, требующих командной рефлексии) и проверять всей командой, не забыты ли важные элементы продукта или же, наоборот, не стоит ли передать что-либо из проекта в постоянные процессы организации и перераспределить ресурсы команды. Также стоит анализировать актуальность СДП при отработке изменений, наступлении рискованных событий, анализе проблем и открытых вопросов проекта.

Как уследить за всем перечисленным? В режиме самопроверки руководителя проекта и команды управления, а также со стороны вышестоящих

руководителей (директора проектов, куратора) полноту и достаточность СДП можно проверить по таким качественным критериям, как:

- содержательное покрытие:
  - полнота покрытия проектной ответственности со стороны профильных служб компании (включая подрядчиков) и заказчика (ИТ-инфраструктура, связь и передача данных, миграция унаследованных данных и функционала, компетенции и обучение, базовые процессы организации);
  - видимость всех, кто обычно участвует в подобных проектах;
  - взаимное соответствие артефактов — очевидность содержательного соответствия СДП календарному плану (ИСР), списку заинтересованных сторон (особенно вовлеченных и влиятельных), структуре команды проекта, реестру рисков;
  - изменения в динамике проекта — подтвержденные факты пересмотра СДП при отработке изменений либо регулярно с участием команды управления, ключевых заинтересованных сторон, команд смежных проектов и релевантных процессов организации.

Целесообразно готовить и применять СДП одновременно с первичным диалогом с заинтересованными сторонами, в том числе для выявления новых заинтересованных сторон. СДП начинает формироваться на основе сформулированных целей проекта и первичного видения продукта, далее в процессе и по итогам разработки СДП цели также могут и должны корректироваться при выявлении новых обстоятельств, таких как упущенные ранее элементы продукта, необходимость корректировки процессов организации или создания новых компетенций. На протяжении всего жизненного цикла проекта СДП используется как основа для календарного планирования, определения достаточности состава заинтересованных сторон, команды проекта, рисков. При этом любая новая информация в проекте может инициировать корректировку СДП.

### 3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Для каждого проекта необходимо определить стратегию управления, включающую в себя жизненный цикл проекта и процессы управления. Стандарты и своды знаний по УП выделяют процессы проектного управления (присущие только управлению проектами и определяющие, как должно осуществляться управление работами проекта), процессы создания продукта (зависят от конкретной отрасли и контекста исполнения проекта) и поддерживающие (обеспечивающие) процессы, способствующие проектному управлению (логистика, управление финансами, безопасность труда, наем и развитие персонала и пр.). Руководитель и команда управления проектом должны определить, какие процессы необходимы для его выполнения, и обеспечить доступность необходимых ресурсов.

Стратегия проекта основывается на оценке целей, окружения и условий. Это подход к управлению проектом, содержащий базовые принципы календарного и ресурсного планирования (фазы и этапы, график поставок), правила сочетания методологий (например, классических и гибких методов работы, различных отраслевых методологий и стандартов для кросс-отраслевого проекта, порядок обеспечения регуляторных требований, взаимодействия проекта с постоянными процессами участвующих организаций, степень уникальности временных процессов управления проектом и создания продукта, организационные аспекты — (де)централизация управления для географически распределенных проектов, постоянный и временно привлекаемый персонал, контрактная модель, организация финансирования). Корректно сформулированная стратегия проекта должна быть понятна его ключевым участникам и четко детализировать подход «этим проектом мы будем управлять вот так, потому что...».

Понятие методов управления шире традиционного процессного взгляда — реализовывать

любые процедуры можно по-разному, такие факторы, как степень формализма или демократичности, формат и стиль общения в проекте и с официальными лицами организации, даже организация рабочих пространств, влияют на поведение участников проекта.

Следует понимать и помнить, что и стратегия проекта, и методы управления могут меняться. Это может быть вызвано изменением состава заинтересованных сторон и команды проекта, внешнего контекста (от процессов, структур и культуры родительской организации до новых регуляторных требований), сменой фокуса и отраслевыми особенностями на различных фазах проекта, появлением новых требований к продукту. В связи с этим контроль достаточности и эффективности и проведение необходимых изменений стратегии и подходов к управлению проектом является не исключением, а базовым принципом управления и предметом постоянного внимания со стороны руководителя проекта, команды управления и курирующих руководителей (что, справедливости ради, крайне редко встречается). Модель IPMA PEB<sup>1</sup> определяет именно постоянное улучшение на основе цикла PDCA как основу совершенства управления конкретным проектом.

Входящей информацией в данном случае являются:

- цели проекта;
- ожидания, запросы, требования заинтересованных сторон;
- СДП;
- характеристики внешнего и внутреннего контекста: политика и процессы организации, взаимосвязанные проекты, зрелость команды, география проекта, культурный контекст.

Артефакты:

- устав и планы управления проектом;
- метрики и показатели проекта;
- процессы управления проектом, ролевая и персональная проектная ответственность.

<sup>1</sup> IPMA Standards – Project Excellence Baseline (PEB). — <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/peb/>.

### 3.1. Выгоды, структура и принципы

Четко определенная стратегия проекта облегчает дизайн процессов управления им в команде и интеграцию проекта в вышестоящие и смежные процессы организации, а также является важным методическим фактором для определения и последующих корректировок его жизненного цикла, планов, ресурсных потребностей. Разумеется, не обязательно издавать стратегию проекта как отдельный документ — это скорее разделяемая всеми культура работы в проекте, а не нуждающийся в официальном рассмотрении текст. Формализованные в необходимой степени и доведенные до сведения команды и заинтересованных сторон процессы, подходы и методы управления облегчают интеграцию в проект новых участников и представителей смежных подразделений, экономят время команды при решении возникающих вопросов.

При формулировании стратегии и дизайне процессов управления сложными ИТ-проектами необходимо видеть проект не только через призму целей и продукта (результатов), но и в организационном контексте и внешнем окружении, т.к. внешние факторы могут накладываться на проект ограничения или создавать новые риски. Даже если эти факторы находятся вне контроля руководителя проекта, в проекте необходимо создать контролирующие и, если возможно, компенсирующие механизмы.

Необходимым минимумом обычно являются:

- структурированная и доступная команде проектная библиотека на ИТ-ресурсе;
- ряд формальных документов по целям, дорожной карте (жизненному циклу), организационной структуре проектной команды с персональной проектной ответственностью;
- реестр заинтересованных сторон и стратегии работы с ними;
- реестр проектных рисков;
- план коммуникаций;
- порядок управления качеством продукта;
- артефакты оперативного управления (перечни поручений, открытых вопросов или проблем,

требования и форматы протоколирования решений);

- артефакты и процессы, определяемые спецификой продукта проекта (в том числе вендорскими методологиями).

Важный критерий качества и эффективности выбора инструментария (подходов и методов) управления проектом — их приемлемость для продукта, организации, команды. Инструментарий управления должен позволять организовать и контролировать создание продукта, не должен требовать значительной трудоемкости «на стыке» взаимодействия проекта с процессами родительской организации и, главное, должен быть понят и принят командой проекта. Умение быстро выбрать инструментарий, «продать» стратегию и методы управления проектом заказчику, руководству и другим заинтересованным лицам, организовать процессы управления проектом и далее непрерывно, разумно и ненавязчиво их улучшать отличает зрелого профессионала от начинающего руководителя проекта.

Можно выявить следующие типовые риски при выборе и постановке процессов управления проектом.

- *Отсутствие изучения аналогичных проектов.* На старте проекта не изучить опыт и уроки похожих проектов (по продукту, в данной организации, с конкретным заказчиком, с участием конкретных ключевых специалистов) просто неприлично, как и не проанализировать применимость к новой ситуации своего личного опыта. Не пренебрегайте холистическим анализом проекта в окружении для спокойного выбора управленческих подходов, но к каждому уроку следует относиться критически и не переносить выводы на новую почву без анализа их релевантности.

- *Несоответствие процессам организации.* Старайтесь, как уже упоминалось, максимально «встроиться» в существующие процессы организации ради снижения трудоемкости процессов (как обеспечивающих, так и создания продукта). При возможности лучше выстроить процессы проекта вместе с профильными службами организации

или хотя бы обсудить с ними потенциально узкие места. Несоответствие процессам, форматам, даже неформальным традициям организации может затруднить приемку продукта и вызвать вопросы у команды, особенно при работе в матричных структурах с частичной проектной занятостью (когда специалист вынужден реализовывать и оформлять одинаковые работы различным образом).

■ *Избыточная компактность.* Слишком упрощенный шаблон управления не вызывает больших дискуссий на старте проекта, но может привести к непродуктивным потерям ресурсов и времени на пересмотр процессов при каждом значимом изменении в проекте или окружении.

■ *Избыточная детализация.* Желание (особенно начинающего) руководителя проекта «сделать все по науке», в том числе на 100% применить внешнюю (например, от поставщика IT-решения) методологию или рекомендации международных стандартов по управлению проектами без должного анализа «по месту» часто приводит к повышенным усилиям при «продавливании» подходов в команде проекта и «продаже» проекта заинтересованным сторонам. Возникающее при этом формальное отношение команды к бесконечному заполнению документов, как им кажется, вместо работы над результатами проекта — потенциальный источник снижения качества труда и вовлеченности в проект. Вопрос «Можем ли мы действительно без этого обойтись без ущерба для проекта?» — один из основных на протяжении всего жизненного цикла проекта.

■ *Отсутствие баланса «продукт — организация — команда».* Этот баланс — предмет постоянного внимания руководителя проекта. Однако нужно уметь сказать «нет» и внутренним регуляторам организации, навязывающим проекту непродуктивные (трудоемкие, тяжелые, ненужные) стандарты, и техническим экспертам, желающим лишь мыслить и делать, а не документировать. При этом нужно стараться убеждать и доказывать, а не конфликтовать или неоправданно приносить власть руководителя проекта.

■ *Статичность.* Как и в случае с объектами управления (СДП, целями и пр.), рекомендуется периодически возвращаться к выбранным стратегиям, подходам и методам (процессам и артефактам) управления и проверять, туда ли мы и так ли мы идем, не слишком ли много тратим на бюрократию и все ли текущие и потенциальные проблемы решаются системно. Задача такой рефлексии руководителем проекта не делегируется никому. Следует проводить подобный анализ как минимум при переходе на следующую фазу проекта или при отработке значимых изменений (продукта, ограничений, контекста).

### 3.2. Контроль

В режиме самопроверки руководителю проекта и команде управления, а также вышестоящим руководителям можно проверить полноту и достаточность стратегии, подходов и методов управления проектом по ряду качественных критериев. На практике в правильно реализуемых проектах:

■ документированы и известны команде проекта цели, ограничения, организационная структура, проектная ответственность, порядок работы по основным типам работ (требования, поставка, контроль качества продукта и пр.);

■ у курирующих руководителей, заказчиков, заинтересованных сторон отсутствуют вопросы, почему управление данным проектом осуществляется именно так, а формат представляемых на встречах артефактов и материалов не вызывает вопросов;

■ на внутренних встречах команды крайне редко задается вопрос «Зачем нам это делать?»;

■ дисциплина соблюдения сроков работ и выполнения отдельных поручений достаточна, доля переносов сроков соответствует сложности продукта;

■ эмоциональный фон и настроение в команде конструктивны, участники проекта имеют право на ошибку (но не злоупотребляют этим);

■ подтверждены факты участия команды и заинтересованных сторон в определении и последующих изменениях стратегии и инструментария

управления проектом; хотя бы некоторые решения предложены участниками проекта или изменены с их содержательным участием;

- в проекте с разумной частотой изменяются актуальная проектная библиотека (максимум один рабочий день отставания), действующие артефакты (реестр рисков и корректирующих действий по ним, план коммуникаций и пр.);

- проект и его ключевые участники узнаваемы в организации и у контрагентов, его прозрачность, управленческие решения и инструментарий управления ставятся в пример другим;

- уроки и лучшая практика проекта регулярно идентифицируются и анализируются в команде, активно доводятся до сведения всех потенциально заинтересованных коллег, в том числе в других проектах организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление проектами — практическая дисциплина, основанная на здравом смысле при решении поставленных задач. Авторы желают читателю сформировать у себя навыки критического отношения к теории, умение формировать и развивать артефакты и процессы управления, необходимые тому или иному проекту с определенной командой в конкретном окружении, устойчивую привычку видеть не только формально утвержденные цели проекта, но и его долгосрочную ценность, а также умение видеть истинные смыслы и пользу от применения подходов и методов управления проектами и доносить это видение до участников проектов организации, от инженеров до куратора и спонсора.

## КОДЕКС РУКОВОДСТВА ИНФРАСТРУКТУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Предлагаем вниманию читателей документ, разработанный Институтом инженеров-строителей (ICE) Великобритании. Он представляет собой структурированную систему передовых практических методов управления инфраструктурными проектами и позволяет создавать среду, обеспечивающую эффективное принятие решений.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** инфраструктурные проекты, строительная отрасль, руководство, совет проекта, реализация проекта, миссия проекта, исполнительные директора, неисполнительные директора

### ОТ РЕДАКЦИИ

Кодекс руководства инфраструктурными проектами создан уникальной организацией — Институтом инженеров-строителей (ICE). Это старейшая и первая в мире профессиональная инженерная организация, образованная в 1818 г. с целью улучшить жизнь людей, обеспечив мир инженерными знаниями и инфраструктурными системами, необходимыми для процветания нашей планеты. Сейчас ICE объединяет более 95 000 инженеров-строителей по всему миру. Рассматриваемый документ представляет собой важное руководство по управлению проектами в изменчивой, неопределенной, сложной и неоднозначной среде — именно в такой среде приходится выполнять большинство инфраструктурных проектов сегодня.

Кодекс создан исходя из ясного понимания серьезности проблем, которые придется решать специалистам в области строительства в ближайшее время, и это в первую очередь проблемы, связанные с климатическим кризисом, проблемы, обусловленные ростом количества людей и ожидаемый относительно улучшения качества жизни.

Новые вызовы являются сложными и масштабными, и для их решения специалисты должны выйти за рамки своих организаций и начать сотрудничать с теми, кто разделяет общие цели. Необходимо всем вместе научиться планировать и реализовывать проекты таким образом, чтобы процессы стали более интегрированными, эффективными, экологичными, обеспечивали достижение требуемых результатов. Создание и использование высококачественных механизмов руководства на протяжении всего жизненного цикла проекта имеет большое значение для обеспечения разнообразия идей, решения поставленных задач и повышения эффективности управления проектами.

Кодекс разработан опытными экспертами-практиками для использования специалистами при реализации крупных инфраструктурных проектов. В основу положены принципы, объединенные по шести темам. Принципы дополнены вспомогательными положениями. Кодекс должны прочитать все, кто участвует в управлении инфраструктурными проектами, от членов управляющих советов до тех, кто выполняет их в «поле».

Российская Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», основанная 25 октября 1990 г., которая является добровольным союзом профессионалов в управлении проектами в различных сферах, в рамках своей деятельности в настоящее время проводит научные исследования по созданию и разработке документов, аналогичных кодексу, и других современных инструментов по управлению инвестиционно-строительными проектами<sup>1</sup>.

## ВВЕДЕНИЕ

Существует множество отчетов и руководств, в которых рассматриваются уроки предыдущих

проектов и новейшие научные разработки. Было опубликовано несколько документов о роли руководства, о передовой практике в крупных проектах и об их внедрении. Однако очень мало было написано о том, как должны создаваться и работать советы, управляющие этими крупными проектами. Настоящий кодекс можно применять в инфраструктурных проектах, где планируется использовать модель «Предприятие», разработанную в рамках инициативы «Проект 13»<sup>2</sup>, а также в тех, где используется передовая практика, не связанная с этой системой.

Кодекс руководства инфраструктурными проектами дополняет уже существующие отчеты и руководства. Исследование, которое послужило основой для его разработки, выявило множество факторов, препятствующих успешному получению нужных результатов, в том числе:

- отсутствие ясности в отношении результатов проекта;
- недостаточность способностей и возможностей команды;
- неадекватность данных;
- неправильное распределение полномочий;
- отсутствие представления о правильном поведении;
- структуры, не подходящие для создания необходимой для качественного принятия решений системы задач.

Структура кодекса позволяет обеспечить правильную работу совета проекта и создать эффективные механизмы руководства, что необходимо для достижения успеха. В частности, в кодексе признается, что в основе эффективного руководства лежит систематическое взаимодействие между исполнительными и неисполнительными органами. Такое взаимодействие позволяет осуществлять критический анализ, за счет этого обеспечивать эффективное принятие решений и в конечном итоге выполнить миссию проекта.

<sup>1</sup> Комментарий к Кодексу руководства инфраструктурными проектами подготовлен М.О. Гришиным, к. т. н., РМР, исполнительным директором Евразийского сообщества практиков прогрессивного пакетирования работ (г. Санкт-Петербург). — *Прим. ред.*

<sup>2</sup> «Проект 13» (Project 13) — это инициатива Объединения заказчиков инфраструктурных проектов (ICG) и ICE, ее цель — увеличить эффективность проектов за счет создания сообщества международных инфраструктурных организаций и совместной разработки новых моделей реализации проектов [16]. — *Прим. ред.*

Необходимым условием для того, чтобы совет получил достаточные полномочия для эффективного руководства проектом и, соответственно, смог обеспечить получение наилучших результатов, является доверие спонсоров. Этот кодекс дополняет другие руководства в данной области, в частности, модуль «Руководство» «Плана реализации проекта» (Project Routemap), разработанного Управлением по инфраструктуре и проектам Великобритании (Infrastructure and projects authority, IPA) [17]. В данном модуле представлен структурированный подход к созданию эффективных механизмов руководства на этапе подготовки проекта.

Кодекс состоит из нескольких тем, каждая из которых включает ряд принципов. Принципы, в свою очередь, дополнены положениями — они указывают, что необходимо сделать, но не как этого достичь. Способы реализации выбирает конкретный специалист в соответствии с определенными условиями и целями проекта и предприятия. Принципы позволяют обеспечить гибкость кодекса и охватить широкий спектр условий инфраструктурных проектов. Данный подход могут использовать разные управленческие структуры — от совета отдельно взятого внутреннего проекта до официально учрежденных независимых органов управления.

В данном руководстве термин «проект» используется для обозначения как проектов, так и программ. Термин «спонсор» или «старший ответственный владелец» в контексте государственных проектов — это лицо, ответственное за достижение результатов проекта. Термин «неисполнительный директор» используется для обозначения физического лица, которое несет юридические и фидуциарные обязанности перед организацией / проектом. В тех случаях, когда такая роль не предусмотрена в юридической или управленческой структуре проекта, эту роль должны выполнять независимые советники, входящие в состав совета директоров. Такие консультанты осуществляют оценку, но не несут формальной фидуциарной ответственности.

Для чего нужен данный кодекс? Почти во всех крупных долгосрочных инфраструктурных проектах происходят изменения вследствие новых вызовов, например изменения климата, перехода на новые источники энергии, цифровизации, возникновения новых технологий и потребностей общества. Часто руководство проекта никак не может повлиять на это. По мере того как инфраструктурные проекты становятся все более масштабными, продолжительными и сложными, увеличиваются масштаб, сложность и скорость возникновения этих вызовов. С ними сталкивается любой бизнес, который должен выдавать успешные результаты на протяжении многих лет и, следовательно, в условиях постоянно возникающих внешних рисков.

Корпоративные и некоммерческие организации, столкнувшиеся с такими вызовами, осознали важность руководства. Это платформа, которая позволяет обеспечить успех организации, внедрять конструктивные изменения с целью оптимизации результатов и реагировать на возникающие риски и неопределенность. Соответствующие рекомендации зафиксированы в Кодексе корпоративного управления Великобритании (UK Corporate Governance Code) [23] и Кодексе управления некоммерческой деятельностью (Charity Governance Code) [3] Совета по финансовой отчетности (FRC). До сих пор не были разработаны рекомендации по работе управляющих советов на инфраструктурных проектах, хотя в строительстве часто возникает необходимость создавать эффективные временные организации, способные производить нужные инфраструктурные результаты, от которых зависит жизнь общества.

Инфраструктурные проекты имеют не самую лучшую репутацию. Причины провалов и успехов таких проектов документируются на протяжении многих лет. Очень часто в таких документах фиксируется, почему все пошло не по плану. Некоторые из этих проектов оказывались дороже или заняли больше времени, чем планировалось, другие не принесли ожидаемых результатов, третьи не были доведены до конца. По данным IPA, Ассоциации

управления проектами Великобритании (APM) и Национального контрольно-ревизионного управления (NAO), многие проблемы инфраструктурных проектов связаны с ошибками в руководстве, которое осуществлялось либо недостаточно эффективно, либо неправильно.

В последнее время владельцы инфраструктурных проектов осознали, что традиционные своды знаний по управлению проектами и основанные на управлении взаимодействием подходы к организации проектов, доминирующие на рынке и фокусирующиеся на активах и результатах, не позволяют достигать прогнозируемых целей. Соответственно, стал развиваться новый подход к руководству. В центре этого подхода оказался совет директоров, на который была возложена функция руководства несколькими организациями и множеством заинтересованных сторон. В соответствии с данным подходом предполагается, что создание такого совета, который владеет инфраструктурного проекта должен наделить достаточными полномочиями, является необходимым условием эффективного руководства и, следовательно, увеличения вероятности создания ценности.

Совет директоров действует в контексте модели «Предприятие», объединяющей все организации и заинтересованные стороны, участвующие в создании результатов проекта. К ним относятся не только те организации и люди, которые что-то создают, но и те, кто осуществляет поддержку и регулирование и использует активы. Привлечение и вовлечение этих субъектов в управление проектом увеличивает вероятность получения наилучших результатов.

Реализация проекта по модели «Предприятие» позволяет интегрированно применять передовую практику. Во всех крупных инфраструктурных проектах, требующих наличия временного межорганизационного механизма, всегда в той или иной мере присутствуют элементы этой модели. Согласно инициативе «Проект 13» [16] необходим переход от традиционных моделей реализации проектов, в основе которых лежит взаимодействие, к более эффективной модели,

обеспечивающей создание и функционирование предприятия.

Владельцы все чаще применяют принципы «Проекта 13» и модель «Предприятие», когда запускают проекты по созданию инфраструктуры или разработке новой услуги. При этом важны эффективные механизмы руководства, соответствующие системе руководства организации. В частном секторе и все чаще в государственном секторе такие проекты обычно включают сотрудников организации — владельца проекта, обладающих экспертными знаниями в сфере операционной деятельности, технического обслуживания и клиентского сервиса.

В последние годы задачи и возможности инфраструктурных проектов стали более масштабными. В свою очередь, это привлекло внимание к нашей работе. Так, в «Руководстве по строительству правительства Великобритании» (Guidance. The Construction Playbook [10]) описано, как должны реализовываться проекты и программы. Здесь было высказано предположение, что производственные платформы должны опираться на цифровые системы и интегрированные экосистемы поставщиков. IPA определило основы успешной реализации проектов в документе «Руководство. Принципы обеспечения успешности проекта» (Guidance. Principles for Project Success [8]). Оба документа фокусируются на результатах, создаваемых интегрированными командами, для которых должны быть характерны прозрачность в работе и взаимное доверие.

В настоящем документе основное внимание уделяется тому, как создать и наладить работу совета проекта. Используемые здесь принципы руководства соответствуют основным направлениям инициативы «Проект 13» и способствуют внедрению эффективного руководства в разных секторах экономики. Настоящий кодекс, как и Кодекс корпоративного управления Великобритании [23], на основе которого он был составлен, является важным документом для внедрения эффективной системы руководства на крупных инфраструктурных проектах. Его следует применять одновременно с модулем «Руководство» «Плана

реализации проекта» (Project Routemap) [17], разработанного IPA, в котором эффективная практика руководства описывается в более широком контексте. Настоящий документ характеризует передовую практику и уроки, извлеченные из множества отчетов, и определяет, как должны реализовываться проекты.

С организационной точки зрения Великобритании извлекла уроки из неудач. Правительство Великобритании за прошедшие годы реализовало множество проектов и готово предоставлять информацию об этом. Некоторые из соответствующих уроков зафиксированы в отчетах ведомств-спонсоров, таких как Департамент транспорта (DfT) и Министерство обороны, но большая часть информации поступает от органов, созданных для реализации и контроля проектов за границей, таких как NAO, Комитет по бюджетному контролю (PAC), секретариат кабинета министров (CO) и IPA.

Хорошим источником сведений являются профессиональные организации, такие как ICE и APM, а также исследовательские работы, книги, отчеты и руководства по эффективной и продуктивной реализации проектов. На основе извлеченных уроков созданы руководства по передовой практике, стандарты, обучающие курсы и стандарты обеспечения качества. Некоторые из этих документов перечислены ниже:

- Principles for Project Success [15];
- Transforming Infrastructure Performance: Roadmap to 2030 [22];
- Guidance. The Construction Playbook [10];
- Guidance. Project Routemap — Setting up Projects for Success [9];
- Completing Crossrail [4];
- Lessons Learned from Major Programmes [14];
- High Speed Two: a Progress Update [12];
- The Government's Management of Its Major Projects [21];
- Lessons from Transport for The Sponsorship of Major Projects [13];
- Reducing the Gap Between Cost Estimates and Outturns for Major Infrastructure Projects and Programmes [20];

- Doing a Better Job: a Systems Approach to Infrastructure Delivery [6];
- Governance of Co-owned Projects [7];
- Conditions for Project Success [5];
- Uncharted. How to Map the Future Together [11];
- Behavioural Economics and Finance [2].

В процессе реализации любого проекта, в том числе крупного инфраструктурного, необходимо сфокусироваться на том, для чего он нужен и что должно быть создано. Целью проекта может быть восстановление региона за счет улучшения его транспортной доступности, а не просто строительство авто- или железной дороги.

Первым из принципов обеспечения успешности проектов по версии IPA является ориентированность на результаты. Эта тема также упоминается во всех модулях «Плана реализации проекта». В документе A Systems Approach to Infrastructure Delivery [6], разработанном ICE, и в модуле «Требования» «Плана реализации проекта» [19] подчеркивается необходимость ясного и разделяемого всеми участниками понимания успешности проекта и базовых требований, а также четкого процесса управления ими и определения их приоритетности.

NAO в своем отчете Lessons Learned from Major Programmes [14] подчеркивает, что цели и масштаб проекта должны соответствовать друг другу. ICE в документе, посвященном сокращению разрыва между затратами и результатами проектов [19], приходит к следующему выводу: при определении успешности проекта необходимо учитывать экономическую и социальную ценность объекта инфраструктуры на протяжении всего его жизненного цикла, а не фокусироваться только на сроках и затратах.

В «Руководстве по строительству правительства Великобритании» [10] также подчеркивается, что в ходе внедрения инноваций следует ориентироваться на результаты и что работа с поставщиками важна для принятия обоснованных решений. Все сказанное применимо не только к продукту, но и к процессам проекта — мы должны обеспечить безопасность окружающей среды.

В документе *Transforming Infrastructure Performance: Roadmap to 2030* [22] («Увеличение эффективности инфраструктуры: план до 2030 г.») рекомендуется при принятии решений учитывать взаимосвязь этих систем — только так можно получить результаты, обеспечивающие правильный баланс. Это и есть модель «Предприятие».

Любой проект требует четкой организации и ясности в понимании ролей, ответственности и полномочий всех, кто участвует в создании его результатов. Люди должны четко представлять себе, в чем заключаются их обязанности и обязанности других людей. В документе *Lessons from Transport for The Sponsorship of Major Projects* [13], разработанном DfT, говорится, что отсутствие однозначного распределения ответственности является фактором, способствующим провалу проекта, а роли, полномочия и степень автономии всех участников проекта должны быть четко определены.

Ответственность нельзя путать с возможностью высказывать свою точку зрения. DfT также указывает, что структура организации может изменяться, а полномочия — перераспределяться в соответствии с потребностями проекта [13]. Реализация проекта должна осуществляться в открытой среде, где каждый, в том числе те, кто отвечает за информирование о проблемах, должен иметь возможность свободно высказывать свое мнение. Необходимо сформировать соответствующие механизмы. В документе признается, что в политической и медийной культуре, способствующей усилению противоречий, в которой реальные и мнимые неудачи воспринимаются как сенсации, это может быть очень трудно. В отчете NAO об уроках крупных программ делается тот же вывод: подчеркивается необходимость внедрять культуру прозрачности во всех подразделениях организации и в компаниях из цепочки поставок [14]. Компании должны препятствовать формированию культуры «хороших новостей», которая может разрушительно действовать на процессы, внедренные с целью обеспечения точности передаваемых данных.

В «Руководстве по строительству правительства Великобритании» [10] составители идут еще дальше: они считают, что критические факторы успеха включают в себя формирование партнерских отношений со всеми сторонами — «победим вместе, проиграем вместе». В этом случае риски передаются тем сторонам, которые лучше всего могут с ними справиться, при этом стимулируется правильное поведение за счет предъявления конструктивных вызовов и обеспечения разнообразия идей. Такое распределение рисков необходимо постоянно пересматривать и, возможно, изменять по мере реализации проекта.

В модуле «Проектирование и развитие организации» «Плана реализации проекта» [18] подчеркивается тесная связь между структурой организации и эффективностью руководства, при этом выбор подходящей модели реализации проекта является ключевым фактором, позволяющим обеспечить эффективное принятие решений уполномоченными лицами.

Чтобы проект стал успешным, реализующие его организации и физические лица должны обладать необходимыми способностями и возможностями. В большинстве документов об извлеченных уроках и передовой практике чаще всего говорится о способностях и поведении команд и организаций, реализующих проекты. IPA в документе *Principles for Project Success* («Принципы обеспечения успешности проекта») [15] предлагает считать приоритетом людей и их поведение. NAO в своем анализе программы High Speed 2 заявило, что компании должны совершенствовать свои способности по управлению программой по мере ее развития [12]. PAC, анализируя государственное управление крупными проектами [21], предположил, что причиной проблем с реализацией проектов является нехватка старших ответственных владельцев и других специалистов по управлению проектами соответствующей квалификации.

В модуле «Проектирование и развитие организации» «Плана реализации проекта» [18] и документе *Conditions for Project Success* («Условия

успешности проекта») [5], разработанном АРМ, ключевыми факторами успеха признаются люди и их навыки, а также наличие талантливых спонсоров. Крайне важно, чтобы компетентные люди, в том числе члены совета проекта, сотрудничали на протяжении всего проекта. Правительство Великобритании запустило такие программы, как «Академия лидерства в крупных проектах» и «Управление крупными проектами» (OMP), с целью развития способностей старших ответственных владельцев и других руководителей проектов.

Применение десятишагового процесса из «Плана реализации проекта» IPA позволяет использовать структурированный подход для создания способностей, необходимых для успеха проекта.

Кроме того, для его успешной реализации недостаточно иметь необходимые компетенции и способности на индивидуальном и организационном уровне — на подобных сложных и часто долгосрочных проектах люди должны уметь работать вместе. Как уже упоминалось, люди и предпринимаемые ими действия имеют решающее значение для успеха проекта. IPA в своем руководстве по обеспечению успешности проекта [8] предлагает отдавать приоритет людям и их поведению. Важно договориться о четких требованиях к поведению и сделать проект комфортным местом для работы, где каждый член команды сможет успешно работать и развиваться и будет чувствовать, что его ценят.

Поведение и культура также часто упоминаются в модулях «Плана реализации проекта». АРМ в своем документе *Conditions for Project Success* говорит, что команда проекта должна быть не только компетентной, но и позитивно настроенной, чтобы добиться успеха [5]. NAO в документе *Lessons Learned from Major Programmes* подчеркивает необходимость обеспечения прозрачности и честности в крупных проектах: «Мы хотели бы добавить, что это условие должно выполняться не только по отношению друг к другу, но, что не менее важно, по отношению к самим себе. Мы не должны намеренно закрывать глаза на стоящие перед нами проблемы» [14]. DfT в своем отчете

*Lessons from Transport for the Sponsorship of Major Projects* предполагает, что поведение людей важнее, чем процессы, и подчеркивает необходимость вкладываться в развитие отношений между лидерами [13].

Важность согласованных и доступных данных невозможно переоценить. Данные преобразуются в информацию и в конечном итоге в четкое представление о статусе проекта. Во многих отчетах об извлеченных уроках ретроспективно указывается, где данные говорили о проблемах, но не были оценены и правильно интерпретированы, и в результате не были приняты меры на надлежащем уровне в рамках существующей системы руководства.

В модулях «Плана реализации проекта» подчеркивается важность данных для разработки и реализации проектов. Для максимизации производительности правильные системы и подходы должны встраиваться в систему управления проектом на его начальном этапе. Во многих других отчетах об извлеченных уроках, в том числе в отчете IPA [22], подчеркивается важность целостности данных и понимания их происхождения, а также необходимость представлять их таким образом, чтобы обеспечить понимание проекта для принятия правильных решений.

Важны данные не только о проекте, но и о создаваемом активе. В «Руководстве по строительству правительства Великобритании» [10] признается, что объем данных в строительной отрасли увеличивается, они часто являются фрагментированными и их сложно получить. В документе подчеркивается важность создания информационных моделей зданий и использования цифровых двойников для дальнейшего совершенствования процесса принятия решений с целью оптимизации конечных результатов и увеличения эффективности инфраструктуры.

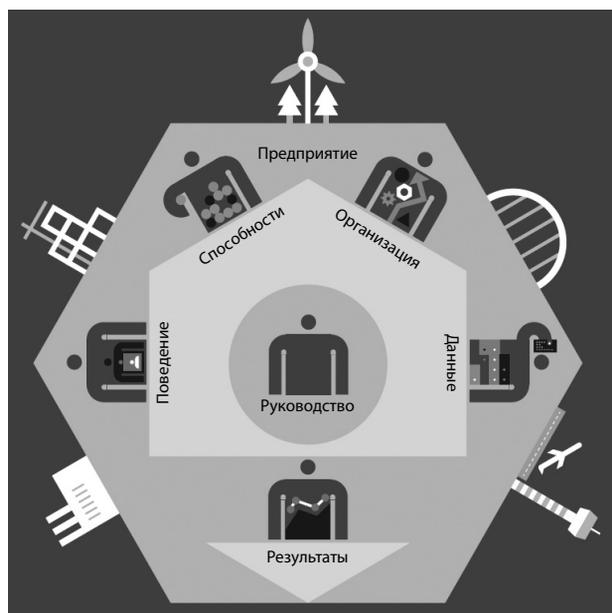
Настоящий кодекс можно использовать в тех инфраструктурных проектах, где планируется применять модель, разработанную в рамках инициативы «Проект 13», а также в других крупных проектах, поскольку представленные здесь принципы

отражают передовую практику, описанную в универсальных кодексах руководства, научных исследованиях и анализе уже реализованных инфраструктурных проектов. Кодекс включает шесть тем и ряд принципов (см. рисунок):

- 1) предприятие;
- 2) миссия и определенные результаты;
- 3) поведение и ответственность;
- 4) управление данными;
- 5) правильные способности на правильном уровне;
- 6) организация.

Принципы дополнены рядом положений. В ходе оценки механизмов руководства необходимо рассмотреть и документировать выводы о соблюдении каждого из положений, а затем сделать выводы о соблюдении каждого из принципов. Затем совет должен будет решить, соответствует ли

**Рисунок.** Модель руководства инфраструктурными проектами



проект настоящему кодексу, и обратиться к модулю «Руководство» «Плана реализации проекта» [17], чтобы создать эффективные механизмы руководства в более широком контексте.

Если проект соответствует кодексу, следует собрать доказательства этого. В противном случае необходимо применить подход «выполни или объясни» — либо выполнить необходимые для обеспечения соответствия действия, либо объяснить, почему это невозможно. Если было заявлено о невозможности обеспечения соответствия, то председатель и члены совета директоров должны убедиться в том, что альтернативный подход является адекватным или наилучшим способом достижения цели.

## 1. ПРЕДПРИЯТИЕ

### 1.1. Принципы

1. Совет определяет масштабы предприятия и роли участников и вносит необходимые изменения по мере реализации проекта.

2. Совет определяет свой состав и круг своих полномочий.

3. Структура предприятия и его коммерческие договоренности четко определяются и согласовываются, информация об этом доводится до сведения всех заинтересованных сторон.

4. Определяются заинтересованные стороны (внешние по отношению к предприятию), их обязательства и механизмы взаимодействия с ними.

5. Совет постоянно анализирует процессы руководства и коммерческую структуру предприятия, чтобы обеспечить согласованность, а также эффективное и результативное выполнение проекта.

### 1.2. Положения

1. Совет определяет, кто входит в состав предприятия, фиксирует эту информацию и доводит ее до сведения всех заинтересованных сторон. В состав предприятия входят:

■ **владелец** — организация, которая является владельцем инфраструктуры, обеспечивает финансирование проекта, получает готовые объекты и вводит их в эксплуатацию;

■ **интегратор** — организация, которая осуществляет планирование и реализацию инфраструктурного проекта; она управляет цепочкой поставок, координирует проектирование и строительство, принимает готовые объекты и передает их владельцу;

■ **консультант(ы)** — организация, оказывающая консультационные и профессиональные услуги владельцу или интегратору;

■ **поставщик(и)** — организация, которая поставляет материалы, комплектующие, рабочую силу, оказывает специализированные услуги, выполняет строительные работы в рамках реализации проекта.

2. Совет определяет и согласовывает свой состав и круг своих полномочий. В состав совета может входить спонсор / старший ответственный владелец.

3. Совет определяет структуру руководства и внутренние процессы предприятия, в том числе вертикаль ответственности, меры наказания, возможность делегирования полномочий. Они должны обеспечить правильное принятие решений, успешное выполнение проекта и получение нужных результатов.

4. Совет формулирует, определяет и реализует коммерческие договоренности внутри предприятия. Эти договоренности должны четко определить обязательства по поставке и управленческую структуру, а также обеспечить поощрение сторон в зависимости от полученных результатов.

5. Совет определяет корпоративные процессы и обеспечивает их интеграцию, если такими процессами управляют несколько участников предприятия.

6. Совет должен убедиться в том, что сотрудники предприятия обладают достаточным опытом, чтобы обеспечить информированное принятие решений для получения нужных результатов. Это могут быть экспертные знания в области эксплуатации,

технического обслуживания и обслуживания клиентов.

7. Совет определяет все заинтересованные стороны, внешние по отношению к предприятию, механизмы взаимодействия с ними, ответственность и взаимные обязательства.

8. Совет постоянно проводит систематический анализ адекватности корпоративных механизмов, положений о работе с заинтересованными сторонами и процессов в течение реализации проекта.

9. Совет внедряет три многоуровневые [1] структуры и механизмы обеспечения качества, чтобы удостовериться в том, что механизмы предприятия позволяют обеспечить успешное выполнение проекта и получить установленные результаты.

## **2. МИССИЯ И УСТАНОВЛЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

### **2.1. Принципы**

1. Миссия проекта однозначна и может быть доведена до сведения всех участников предприятия и заинтересованных сторон.

2. Совет следит за тем, чтобы ключевые решения принимались на таком уровне, который позволяет гарантировать, что влияние любого такого решения на критерии оценки результата оценивалось во всей полноте.

3. Совет активно анализирует основные риски, их распределение и назначает ответственных с целью смягчения возможных последствий.

4. Эффективность работы активно отслеживается, процесс руководства очевидно направлен на ее обеспечение.

5. Совет следит за тем, чтобы коммерческие договоренности, анализ эффективности и распределение поощрений реализовывались таким образом, чтобы это способствовало достижению результатов.

6. Совет и спонсор следят за тем, чтобы полномочия совета были определены и достаточны для

своевременного выполнения решений с целью выполнения миссии и получения наилучших результатов.

## 2.2. Положения

1. Совет разрабатывает, определяет и документирует миссию, ценности и стратегию проекта, а также вовлекает в эти процессы участников предприятия и другие заинтересованные стороны. Совет обеспечивает согласование миссии, ценностей и стратегии всеми участниками предприятия и ключевыми заинтересованными сторонами.

2. Советом устанавливаются количественные и качественные характеристики результатов, соответствующие миссии проекта. Совет пересматривает характеристики результатов (периодически на постоянной основе, а также в случае реализации изменений) с целью поддержания их актуальности.

3. Характеристики результатов устанавливаются на раннем этапе проекта для определения результатов, управления сложностью, информированного изменения стратегии и принятия решений, определения требований, выгод и оценки реализации проекта.

4. Совет следит за тем, чтобы характеристики результатов проекта задавали цели относительно последствий проекта (социальных, экологических, информационных, касающихся развития способностей и улучшения репутации).

5. Совет применяет систематический подход и постоянно отслеживает эффективность на предмет ее соответствия запланированным результатам.

6. Совет создает структуру, определяющую вертикаль ответственности и делегирования полномочий. Эта структура должна гарантировать, что ключевые решения будут приниматься на соответствующем уровне на основе проверенной информации и способствовать получению наилучших результатов.

7. Совет следит за тем, чтобы главным фактором в ходе выполнения коммерческих договоренностей, анализа эффективности и распределения

поощрений было достижение результатов. Совет выявляет и анализирует несоответствия в распределении поощрений между физическими лицами и организациями, предпринимает шаги для устранения договоренностей, которые на практике оказываются контрпродуктивными.

## 3. ПОВЕДЕНИЕ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

### 3.1. Принципы

1. Председатель совета следит за тем, чтобы члены совета понимали и выполняли свои обязанности по формированию отношений, основанных на уважении и доверии, с целью обеспечения эффективного и прозрачного контроля в рамках предприятия.

2. Совет следит за тем, чтобы кадровая политика и практика работы с персоналом соответствовали ценностям проекта, работали на его репутацию и обеспечивали его устойчивый успех.

3. Председатель возглавляет совет и несет ответственность за его общую эффективность в управлении предприятием. Он дает объективные оценки и продвигает культуру открытости и дискуссионности. Председатель также умеет конструктивно взаимодействовать с советом директоров, вовлекает в работу всех неисполнительных директоров и своевременно предоставляет им достаточную и точную информацию.

4. Совет включает исполнительных и неисполнительных директоров, при этом один человек или небольшая группа лиц не должны получить решающего права голоса в процессе принятия решений. Существует четкое разделение обязанностей между руководством совета и исполнительным руководством предприятия.

5. Неисполнительные директора имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей в совете директоров. Неисполнительные директора предлагают конструктивные вызовы, дают стратегические рекомендации, советы и предъявляют претензии руководству.

6. Ежегодно проводится оценка совета директоров, в ходе которой анализируется его состав, представленность разных точек зрения и эффективность работы. Оценка отдельных членов совета должна показать эффективность работы каждого из директоров.

7. Система руководства и культура обеспечивают создание психологически безопасной среды, в которой можно поднимать вопросы и сообщать о рисках на раннем этапе, а также участвовать в активных дискуссиях.

8. Директора демонстрируют честность и подают пример в том, что касается продвижения ценностей проекта. Они отвечают за достоверность и достаточность информации, предоставляемой заинтересованным сторонам, а также за актуальность данных, на основе которых принимаются решения.

9. Совет создает, внедряет и поддерживает культуру, в которой участники действуют честно и так, как от них ожидают.

### 3.2. Положения

1. Совет систематически оценивает и контролирует культуру предприятия. Если политика, практика или поведение участников предприятия не соответствуют цели, ценностям и стратегии проекта, то совет заставляет руководство предпринять корректирующие действия. В отчете о проекте необходимо описать действия совета и все предпринятые действия.

2. Председатель и совет должны обеспечить однозначность описания ролей, обязанностей, вертикали ответственности и полномочий членов совета и сотрудников организации в том, что касается достижения результатов, соблюдения требований и получения данных об эффективности. Эта информация документируется, публикуется и утверждается должностными лицами.

3. Председатель и совет обладают достаточными полномочиями и свободой действий, чтобы эффективно управлять реализацией проекта.

4. Председатель совета не только проводит формальные совещания, но и регулярно общается

с основными заинтересованными сторонами, чтобы понять, что они думают о руководстве и эффективности проекта, об их соответствии планам и стратегии. Председатель следит за тем, чтобы совет в целом имел четкое представление об отношении к проекту заинтересованных сторон.

5. Сотрудники, поставщики и другие участники предприятия имеют возможность сообщать о своих опасениях конфиденциально и при желании анонимно. Совет регулярно рассматривает такую информацию и отчеты о принятии мер реагирования. Совет обеспечивает наличие механизмов, позволяющих выполнять надлежащее и независимое расследование подобных случаев и принимать меры реагирования.

6. Если у кого-либо из директоров возникают сомнения по поводу работы совета, руководства предприятия или его репутации, которые не могут быть разрешены, они фиксируются в протоколе совета. При уходе в отставку неисполнительный директор предоставляет письменное заявление председателю совета. С этим заявлением должны быть ознакомлены все директора.

7. В момент назначения председатель совета является независимым.

8. Председатель выделяет достаточно времени для дополнительных заседаний совета директоров помимо официальных заседаний совета директоров, для обсуждения ключевых стратегических вопросов, изучения возможностей по внедрению инноваций, увеличения эффективности рабочих отношений, профессионального развития, а также для выявления и согласования противоречащих друг другу точек зрения.

9. В случае выявления недостатков в работе или ненадлежащего поведения кого-либо из членов совета председатель инициирует незамедлительное выполнение адекватных ситуации мер реагирования. При необходимости он обращается за советом и поддержкой к другим членам совета.

10. Председатель следит за тем, чтобы все члены совета директоров сознавали свою ответственность: директора понимают, что они должны действовать в интересах всей организации;

неисполнительные директора понимают, что они несут такую же ответственность за руководство предприятием, как и исполнительные директора, при этом все директора отвечают за общую эффективность предприятия.

11. Директора уделяют время вовлечению сотрудников, находят время для диалога на всех уровнях, обеспечивают двустороннюю коммуникацию и запрашивают информацию непосредственно у сотрудников, так чтобы они чувствовали себя нужными. Предприятие использует передовую практику в области взаимодействия с персоналом и участниками цепочек поставок на уровне совета директоров.

12. Совет директоров назначает одного из независимых неисполнительных директоров на должность старшего независимого директора. Старший независимый директор высказывает объективные замечания о работе председателя и исполняет роль посредника для других директоров и акционеров. Возглавляемые старшим независимым директором неисполнительные директора собираются без председателя не реже одного раза в год для оценки его работы, а также в других случаях по мере необходимости.

13. Совет разрабатывает и внедряет документ, определяющий нормы поведения в проекте. Этот документ опирается на ценности проекта, включает передовую практику и используется во всех подразделениях предприятия для оценки эффективности и распределения поощрений. В частности, в этом документе должно быть зафиксировано, что члены совета директоров и сотрудники предприятия должны быть открыты для внутренних и внешних конструктивных вызовов — это должно помочь внедрению инноваций, увеличению эффективности и успешному получению результатов проекта.

14. Председатель следит за работой членов совета с целью обеспечения качества принимаемых решений. Он делает все для того, чтобы у членов совета был доступ к опыту участников предприятия, передовой практике третьих сторон и новой информации, таким образом, чтобы они имели опору в процессе диалога.

15. Неисполнительные директора сменяются периодически с течением времени и в случае изменения обстоятельств. Это позволяет менять перспективу и таким образом обеспечивать разнообразие мнений и использовать опыт нового компетентного человека в случае изменений или возникновения проблем.

16. Работа совета директоров, его комитетов, председателя и отдельных директоров ежегодно оценивается в соответствии со строгими официальными критериями. Председатель проводит регулярную оценку совета директоров при внешнем содействии.

## 4. УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ

### 4.1. Принципы

1. Данные позволяют отслеживать эффективность проекта на предмет соответствия установленным целевым результатам. Это должно гарантировать, что система руководства и принимаемые решения позволяют получать максимальную ценность.

2. Источники и цепочка передачи данных известны, а организация (или организации) способна управлять процессом получения данных таким образом, чтобы основные данные продолжали оставаться достоверными.

3. Советы и система руководства обеспечивают достоверность и надежность используемых данных.

4. В процессе предоставления данных обеспечиваются комплексность, прозрачность и своевременность с целью поддержки принятия правильных решений.

### 4.2. Положения

1. Совет разрабатывает и определяет такой подход к управлению данными, в котором четко определена ответственность за их достоверность.

2. Совет следит за тем, чтобы сведения подтверждались из разных источников таким образом,

чтобы обеспечить достоверность данных об эффективности проекта.

3. Неисполнительные директора несут ответственность за проверку представленных данных об эффективности и оценку соответствующих методологий. Сюда относятся данные о возникающих рисках и неопределенностях. Директора могут описать действия, которые они предприняли для подтверждения надежности и адекватности данных о эффективности, представленных исполнительными директорами.

4. Данные позволяют оценить эффективность на предмет соответствия результатам проекта, определенным в характеристиках результатов.

5. Совет директоров создает системы управления данными, которые позволяют своевременно получать актуальные и непротиворечивые данные об эффективности работы предприятия, чтобы обеспечить качество принятия решений.

6. Совет регулярно оценивает, позволяют ли получаемые данные оценить реализацию проекта. Если информация является слишком сложной, слишком объемной или недостаточно прозрачной, это может отрицательно повлиять на качество принятия решений и эффективность действий совета директоров.

7. Совет проводит тщательную оценку возникающих и основных рисков и неопределенностей. О завершении оценки совет сообщает в отчетах. Оценка должна включать описание основных рисков и неопределенностей, процедур выявления возникающих рисков и неопределенностей, а также того, как они смягчаются или как осуществляется управление ими.

8. В ходе анализа рисков для достижения установленных результатов рассматриваются риски, находящиеся вне прямого контроля проекта, а также риски с высокой степенью воздействия и низкой вероятностью. Также анализируются риски для безопасности, репутации, окружающей среды, социальные риски и риски управления данными.

9. Совет директоров создает подкомитеты, которые дают независимую оценку управления рисками и обеспечения качества.

10. Совет отслеживает системы управления рисками и внутреннего контроля проекта и не реже одного раза в год проводит обзор их эффективности в прошлом и настоящем и включает этот обзор в свой отчет. В рамках мониторинга осуществляются финансовый контроль, контроль проекта и контроль соответствия законодательству.

## **5. ПРАВИЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ НА ПРАВИЛЬНОМ УРОВНЕ**

### **5.1. Принципы**

1. Способности совета и руководства проекта развиваются и меняются таким образом, чтобы отвечать на возникающие требования, а также предотвращать групповое мышление.

2. В основе системы руководства лежат не только правила, но и необходимые способности, принципы и умение принимать качественные решения, что позволяет получать максимальную ценность.

3. Независимые неисполнительные директора в совете проекта обладают достаточными навыками и опытом, автономией, представляют разные точки зрения, что позволяет эффективно справляться с рисками и сложностями, с которыми сталкивается проект.

4. В проекте работают люди, обладающие достаточной квалификацией для его реализации.

5. Совет следит за тем, чтобы политика и практика распределения поощрений способствовали успешному выполнению проекта и достижению установленных результатов.

6. Члены совета директоров обладают достаточной квалификацией и опытом, чтобы понимать представляемую им информацию и выполнять их обязанности в совете директоров.

### **5.2. Положения**

1. Председатель совета как минимум раз в год проводит официальную оценку совета и документирует ее результаты, чтобы гарантировать, что

члены совета обладают необходимыми способностями, представляют разные точки зрения и что в совете поддерживается правильное соотношение между исполнительными и неисполнительными членами. В ходе оценки определяется, рассматриваются ли в процессе принятия решений разные точки зрения и передовая практика, учитываются ли разнообразные интересы всех сотрудников и заказчиков.

2. Совет следит за тем, чтобы компетенции и способности совета сразу после его назначения и периодически в течение проекта проходили формальную оценку в разных подразделениях предприятия. Оценка должна подтвердить, что способности совета соответствуют заранее определенным критериям, необходимым для успешной реализации текущей и будущих фаз проекта.

3. Совет обеспечивает создание механизмов, которые позволят сохранить преемственность в работе как членов совета, так и других руководителей предприятия.

4. В отчете о проекте описывается подход к инвестированию и развитию рабочей силы.

5. Совет учреждает комитет по распределению поощрений, который должен включать не менее трех или (для малых предприятий) двух неисполнительных директоров. Председатель совета может быть включен в этот комитет только в том случае, если в момент назначения он был независимым, и он не может возглавлять комитет.

6. Политика и практика распределения поощрений должны обеспечить реализацию стратегии и долгосрочный устойчивый успех проекта за счет привлечения и удержания работников с соответствующей квалификацией и опытом. Вознаграждение руководителей должно осуществляться в соответствии с целями и ценностями проекта, должно быть направлено на предотвращение разрозненности и конфликтов и четко увязано с успешным достижением результатов проекта.

7. Председатель является независимым неисполнительным директором, членом совета директоров. Старший ответственный владелец и директор / исполнительный директор проекта

должны быть независимыми членами совета директоров.

8. Совет следит за тем, чтобы соответствие требованиям достигалось не за счет механического соблюдения шаблонных процессов, а за счет информированных действий руководства, направленных на оптимизацию конечных результатов проекта.

## 6. ОРГАНИЗАЦИЯ

### 6.1. Принципы

1. Эффективное руководство способствует созданию высокоэффективных самоорганизующихся организаций и правильной среды для достижения успеха.

2. Совет представляет собой платформу для объединения организации, которая должна обладать интегрированными способностями, интегрированными данными, интегрированными процессами и демонстрировать надлежащее поведение.

3. Совет несет прямую ответственность перед советом владельцев проекта. Он отвечает за оптимизацию общей ценности (результатов) и за создание инфраструктуры.

4. Совет определяет и постоянно анализирует договорные отношения, чтобы гарантировать, что они не будут мешать совместной работе над оптимизацией результатов или препятствовать использованию интегрированных способностей, интегрированных процессов и интегрированных систем данных.

5. Совет определяет, а затем анализирует договорные отношения, чтобы убедиться, что они позволяют сфокусироваться на оптимизации результатов проекта за счет использования интегрированных способностей, процессов и данных.

### 6.2. Положения

1. Эффективное руководство обеспечивает высокую эффективность работы временной

организации, состоящей из разных юридических лиц, которые могут иметь разные или даже противоречащие друг другу цели.

2. Совет обеспечивает согласованность работы разных участников организации, в том числе совместное владение рисками и распределение поощрений в зависимости от результатов деятельности, что является важным фактором оптимизации процесса принятия решений и обеспечения прозрачности данных.

3. Система руководства представляет собой сеть подотчетных узлов управления и контроля, которые могут быстро получить любую необходимую информацию, систематически взаимодействуют друг с другом и обладают широкими правами на принятие решений.

4. Система руководства создает самоорганизующиеся подчиненные организации, способные

работать на разных этапах и адаптироваться к новым требованиям к результатам проекта.

5. Совет следит за тем, чтобы в проекте систематически создавались способности и процессы, предоставлялись данные и поощрялось поведение, способствующие интеграции и ориентированности на результат, в отдельных элементах и системах проекта и во всей экосистеме предприятия.

6. Советы и механизмы руководства соответствуют конкретным условиям проекта и связанным с ним рискам. Они структурированы таким образом, чтобы обеспечить соблюдение принципов руководства в конкретных обстоятельствах, а не слепое копирование стандартных моделей.

7. Совет поощряет приобретение новых знаний и создание новых идей с целью обеспечения соответствия организационных механизмов лучшей практике.

## ИСТОЧНИКИ

1. *Assurance Frameworks*. — [www.bit.ly/HMTAssurance](http://www.bit.ly/HMTAssurance).
2. Baddeley M. *Behavioural Economics and Finance*. — <https://www.routledge.com/Behavioural-Economics-and-Finance/Baddeley/p/book/9780415792196>.
3. *Charity Governance Code*. — [www.charitygovernancecode.org](http://www.charitygovernancecode.org).
4. *Completing Crossrail*. — [www.nao.org.uk/reports/crossrail](http://www.nao.org.uk/reports/crossrail).
5. *Conditions for Project Success*. — <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/conditions-for-project-success>.
6. *Doing a Better Job: a Systems Approach to Infrastructure Delivery*. — <https://www.ice.org.uk/engineering-resources/briefing-sheets/doing-a-better-job-a-systems-approach-to-infrastructure-delivery>.
7. *Governance of Co-owned Projects*. — <https://www.apm.org.uk/media/3406/governance-of-co-owned-projects-web-final-secure.pdf>.
8. *Guidance. Principles for Project Success*. — <https://www.gov.uk/government/publications/principles-for-project-success>.
9. *Guidance. Project Routemap — Setting up Projects for Success*. — <https://www.gov.uk/government/publications/improving-infrastructure-delivery-project-initiation-routemap>.
10. *Guidance. The Construction Playbook*. — <https://www.gov.uk/government/publications/the-construction-playbook>.
11. Heffernan M. *Uncharted. How to Map the Future Together*. — [www.mheffernan.com](http://www.mheffernan.com).
12. *High Speed Two: a Progress Update*. — <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2020/01/High-Speed-Two-A-progress-update.pdf>.
13. *Lessons from Transport for the Sponsorship of Major Projects*. — <https://www.gov.uk/government/publications/lessons-from-transport-for-the-sponsorship-of-major-projects>.
14. *Lessons Learned from Major Programmes*. — <https://www.nao.org.uk/insights/lessons-learned-from-major-programmes>.
15. *Principles for Project Success*. — [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/901126/IPA\\_Principles\\_for\\_Project\\_Success.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/901126/IPA_Principles_for_Project_Success.pdf).
16. *Project 13*. — [www.project13.info](http://www.project13.info).
17. *Project Routemap. Governance*. — [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1080238/Governance\\_-\\_FINAL.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1080238/Governance_-_FINAL.pdf).
18. *Project Routemap. Governance. Organisational Design & Development*. — [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1080240/ODD\\_-\\_FINAL.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1080240/ODD_-_FINAL.pdf).
19. *Project Routemap. Requirements*. — [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1080242/Requirements\\_-\\_FINAL.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1080242/Requirements_-_FINAL.pdf).

20. Shapland M. *Reducing the Gap Between Cost Estimates and Outturns for Major Infrastructure Projects and Programmes*. — <https://www.ice.org.uk/news-insight/policy-and-advocacy/policy-engagement/reducing-the-gap-between-cost-estimates-and-outturns-for-major-infrastructure-projects-and-programmes>.
21. *The Government's Management of Its Major Projects*. — <https://committees.parliament.uk/work/71/the-governments-management-of-its-major-projects>.
22. *Transforming Infrastructure Performance: Roadmap to 2030*. — [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1016726/IPA\\_TIP\\_Roadmap\\_to\\_2030\\_v6\\_\\_1\\_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1016726/IPA_TIP_Roadmap_to_2030_v6__1_.pdf).
23. *UK Corporate Governance Code*. — <https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance/uk-corporate-governance-code>.

*Над кодексом работала группа авторов, которая представляет собой часть группы по разработке модуля «Руководство» инициативы «Проект 13» Объединения заказчиков инфраструктурных проектов.*

*Перевод А. Исламовой.*

*Источник: <https://www.ice.org.uk/media/cigfx5ne/2023-01-18-infrastructure-governance-code.pdf>.*

## ИЗМЕНЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ: ЭКОНОМИКА И ИНФОРМАТИЗАЦИЯ

Мы продолжаем серию публикаций, подготовленных на основе интервью на Rutube-канале В.С. Палагина «Управление проектами и современность». В данной статье Г.Л. Ципес рассказывает о своем опыте управления проектами (УП) и практике компании IBS в этой области.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** цифровизация, корпоративный стандарт, неопределенность, руководитель проекта, искусственный интеллект, бизнес-архитектор, экосистема экстремального проекта



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



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

### Владимир Палагин: Как вы пришли в управление проектами?

**Григорий Ципес:** В 1998–2000 гг. компания IBS участвовала в большой программе разработки отраслевой информационной системы для ОАО «Газпром». Масштаб этой программы требовал создания специальной системы управления, и одной из наших задач была разработка соответствующего инструментария. Я был приглашен в проект как управленческий консультант, и в рамках этой работы произошло мое знакомство и с методологией УП, и с ведущими российскими профессионалами в этой области. Не могу не вспомнить добрым словом В.И. Воропаева, одного из создателей российской школы управления проектами, который стал моим наставником, а позднее научным руководителем.

В то же время в IBS начались активные работы по созданию системы управления проектами для внутреннего использования. Необходимость в такой системе была обусловлена тем, что компания, будучи проектно-ориентированной, долгое время не задумывалась о формализации проектной деятельности, но с ростом количества и сложности

реализуемых проектов ощутила заметные потери в эффективности.

В результате на стыке этих двух проектов была создана корпоративная методология УП, с одной стороны, как внутренняя технология управления нашей деятельностью, а с другой — как продукт для внешних компаний, которым мы начали предлагать услуги по созданию систем управления проектами. Хочу отметить, что сегодня стандарты управления проектами — это распространенная корпоративная практика, а в то время они рассматривались, скорее, как своды знаний, которые можно и нужно изучать, но сложно использовать как практические инструменты. Мы же перевели методологию УП на корпоративный уровень, создали стандарты прямого действия.

**В.П.: В условиях постоянных кризисов цели экономической науки переосмысливаются. Какое из многочисленных определений экономики ближе лично вам?**

**Г.Ц.:** Работая в коммерческой компании, я смотрю на это с сугубо практической точки зрения. Экономическая наука (а в нашей деятельности — практика, соединение науки с конкретными практическими возможностями) должна дать ответы на три вопроса: что мы делаем, для кого делаем и как делаем?

Корпоративная экономика IBS построена именно так: в модели деятельности и в организационной структуре компании представлены все три эти направления.

1. «Что мы делаем?» — какие продукты предлагаем рынку, этим занимаются наши продуктовые практики.

2. «Для кого делаем?» — какой части рынка мы предлагаем наши продукты (т.е. наши ключевые заказчики, отрасли, в которых мы работаем). Это задача подразделений, занимающихся маркетингом и продвижением.

3. «Как делаем?» — как мы управляем проектами, какие процессы и инструменты используем.

Для проектно-ориентированной компании важно, чтобы процессы работали эффективно, как хорошо отлаженный механизм. Создание

и совершенствование этого механизма относится к сфере деятельности внутренних служб УП компании и корпоративного проектного офиса, создающих возможности для максимально эффективной реализации проектов. Это особенно актуально в условиях, когда коробочные решения уже не работают: для IBS эта история закончилась в далеких 2000-х гг. Сегодня невозможно предлагать заказчикам что-то типовое, их задачи настолько разнообразны, сложны, а часто и инновационны, что каждый раз требуется уникальное решение.

**В.П.: Какие проекты IBS оказали наибольшее влияние на российскую экономику и проектный менеджмент?**

**Г.Ц.:** Среди заказчиков IBS — практически все крупнейшие российские компании, органы государственного управления. Остановлюсь на заказчике, с которым мне пришлось работать лично, это Министерство промышленности и торговли, для которого мы реализовали целую серию проектов по нескольким направлениям.

Одним из основных результатов нашего сотрудничества стало создание Государственной информационной системы (ГИС) промышленности. Она функционирует уже много лет, постоянно растет и развивается, а концептуальные и технологические основы системы были заложены с активным участием IBS.

Второе направление сотрудничества с Минпромторгом связано с нашей профессией, управлением проектами: компания IBS совместно с COB-NET помогала в создании системы проектного менеджмента в министерстве и в отрасли. Эта работа дала очень интересные практические и методологические результаты. Был создан проектный офис Министерства промышленности и торговли — Центр управления проектами в промышленности. Вышло несколько совместных публикаций, представители министерства выступали на крупнейших мероприятиях по управлению проектами: Г.С. Никитин (в то время первый заместитель министра промышленности и торговли) — на 29-м Всемирном конгрессе IPMA в 2015 г. в Панаме, В.С. Осьмаков (заместитель министра промышленности

и торговли) — на 30-м Всемирном конгрессе IPMA в 2017 г. в Астане, В.А. Пастухов (генеральный директор Агентства по технологическому развитию) — на 32-м Всемирном конгрессе IPMA 2021 г. в Санкт-Петербурге.

Все это привлекло большое внимание к управлению проектами, и мы благодарны представителям Минпромторга за то, что они внесли столь серьезный вклад в развитие проектного менеджмента в России.

**В.П.: Есть ли в IBS исследовательские и образовательные проекты?**

**Г.Ц.:** В 2007 г. в IBS совместно с МФТИ и МИСиС была создана внутренняя магистерская школа (тогда она называлась «Академия IBS»). Эта школа существует и сегодня, хотя уже давно стала самостоятельной и работает независимо от IBS. Значительная часть новых сотрудников, пришедших в нашу компанию за 15 лет с момента создания школы, — это ее выпускники. В обширную программу магистерской школы входит и курс по управлению проектами. В качестве учебного пособия для этого курса используется книга Г.Л. Ципеса и А.С. Товба «Проекты и управление проектами в современной компании» [6], а также специализированное методическое пособие [7].

В IBS функционирует и развивается внутренний корпоративный университет. В учебном процессе активно используются бизнес-кейсы, когда та или иная тема рассматривается на примере не самых удачных проектов компании (потому что именно неудачные кейсы позволяют разобраться в трудностях и проблемах, именно это интересно). Примеры таких тем — управление заинтересованными сторонами и управление кризисными проектами. Подробнее познакомиться с нашими подходами к обучению и развитию сотрудников компании можно в статье, посвященной корпоративной системе подготовки руководителей проектов [4].

Один из масштабных проектов в сфере образования, реализованный IBS в 2017 г. совместно с РЭУ им. Г.В. Плеханова, включал обучение сотрудников финансово-хозяйственных служб вузов

самым важным для них методологиям, в том числе стратегическому менеджменту, управлению бизнес-процессами и управлению проектами. Проект длился довольно долго и охватил всю территорию РФ. Его результатом стало издание учебного пособия [3] и монографии [1] с участием большого авторского коллектива.

**В.П.: Вопрос о цифровой экономике к вам как к специалисту, глубоко погруженному в проблемы и возможности отрасли. Что такое цифровая экономика сегодня: модный тренд, техническая инновация или инновация фундаментальная, которая, как надеются некоторые энтузиасты, преобразует нашу экономику?**

**Г.Ц.:** Цифровая трансформация меняет не только экономику, но и наш мир в целом. Все работает не так, как привыкли люди старшего поколения, гораздо интереснее и эффективнее. В этом смысле цифровая экономика — это технологическая инновация, которая сделала возможными эти радикальные изменения.

Самое важное — это изменения различных процессов, значительно упрощающие жизнь конечного пользователя, например создание электронных сервисов налоговой службы или электронного правительства. Если ранее нужно было ехать с документами через весь город и стоять в очереди, то сейчас все можно сделать дистанционно через компьютер.

Однако проблема заключалась не только в необходимости возить документы, но и в том, что процессы были устроены не то что неоптимальным, а чудовищным образом с точки зрения конечного пользователя — нас с вами. Я столкнулся с этим, когда мы занимались исследованием вопроса единого реестра сведений о населении, национальной системы управления данными. Оказалось, что многие процессы, связанные с получением социальной поддержки и принципиально важные для самых обездоленных слоев населения, устроены таким образом, что человек вынужден многократно ходить в органы соцзащиты, чтобы реализовать свое право на получение льготы. И это в то время, когда современные возможности

позволяют делать это, что называется, в один или два клика.

В первую очередь возможности, которые дают нам технологии, связаны с изменениями процессов по предоставлению услуг и бизнес-процессов. Вслед за этим возникают и другие изменения: в юридической, законодательной сфере. Меняется мир в целом, и люди должны свыкнуться с этим и научиться работать в этой новой реальности. Это серьезная задача, в том числе и для нас. Когда мы внедряем новые инструменты и возможности, один из ключевых моментов в нашей работе — это научить конечного потребителя правильно ими пользоваться, объяснить, как устроены новые процессы и как их использовать самым эффективным образом.

Говоря о цифровой экономике, нельзя не затронуть тему искусственного интеллекта (ИИ). В управлении проектами, как и в любой другой области, есть вещи, которые под силу ИИ, а есть те, с которыми он справиться не может. Например, если взять управление рисками, то ИИ, вероятно, сможет провести анализ рисков и оценить их (если дать достаточно информации), а вот решить, что с ними сделать, какую стратегию управления рисками выбрать, наверное, нет. Есть сферы, где использование ИИ вообще бессмысленно, например, в управлении отношениями с заинтересованными сторонами это может быть разве что формальная работа по заполнению реестра и характеристик партнеров, учет контактов между ними.

Опасности использования ИИ, на мой взгляд, связаны с двумя вопросами.

1. Кто будет отвечать за ошибки, допущенные в проекте: ИИ или все-таки кто-то другой?

2. Не приведет ли применение ИИ к «отмиранию» естественного интеллекта руководителей проектов? Мы привыкнем работать в условиях стереотипов, и ИИ будет нормально с ними справляться, это вопрос недалекого будущего. Но сможет ли руководитель проекта найти выход из нестандартной ситуации?

**В.П.: В настоящее время в связи с распадом цепочек поставок высокотехнологичные**

**отрасли (IT, авто- и авиастроение и т.д.) испытывают дефицит оборудования, расходных материалов и т.д. Что, с вашей точки зрения, нужно сделать для решения задачи импортозамещения, обеспечения технологического суверенитета?**

**Г.Ц.:** Вспомним закон Лермана: любую задачу можно решить, если у вас есть время и деньги, а значит, мы можем справиться и с этой проблемой. Более того, мы когда-то жили в государстве, в котором в определенной мере существовал технологический суверенитет. Основной вопрос — на каком уровне он был достигнут тогда и может быть достижим сегодня в условиях ограниченных ресурсов и времени. А время ограничено всегда, и чем больше мы будем тратить его на решение наших текущих задач, тем больше будем отставать от технологического развития в сферах, находящихся за пределами нашего влияния.

С одной стороны, стратегия развития, когда мы все делаем сами, ведет к отставанию от партнеров, которые кооперируются между собой. Один из замечательных эффектов диверсификации — это ускорение развития экономики и общества в целом. С другой стороны, у кооперации есть и свои издержки: расширение сотрудничества, скорее всего, ускорит развитие на начальном этапе, но в дальнейшем может обернуться произволом партнеров, с которыми мы вступили в кооперацию.

**В.П.: Вместе с изменениями в мире меняются и управление проектами. Какие факторы — внешние (не подвластные нам) и внутренние (внутри проектов) — порождают эти изменения?**

**Г.Ц.:** Помимо очевидных внешних обстоятельств, таких как санкции и разрыв логистических цепочек, можно выделить два фундаментальных фактора:

- 1) быстрые и существенные изменения в требованиях и ожиданиях заказчиков;
- 2) неочевидные технологические решения, которые приходится продумывать и придумывать по ходу проекта.

С подтвержденностью проектов изменениям в требованиях мы постоянно сталкиваемся в работе

нашей компании: начинаем проект с одними ожиданиями, а заканчиваем с совершенно другими. Такое «расползание» содержания проекта — это не злой умысел заказчиков, дело в значительных изменениях обстоятельств на горизонте наших проектов (а они все-таки предполагают длительный горизонт в полгода и больше, за это время может произойти очень многое). Соответственно, отклонения в реализации проектов достигают очень больших значений. Если измерить их в человеко-часах, которые затрачиваются на проект, — они могут составлять 50%, а может быть, и больше. Собственно, для этого и были придуманы гибкие методологии. При своем появлении они казались забавной лентяев, которым не хочется заниматься рутинной работой и рисовать сетевые графики.

Эти два фактора создают то, что мы называем экстремальностью в проекте, а по сути это очень высокий уровень неопределенности. Здесь можно вспомнить модель «Кеневин», согласно которой есть разные уровни неопределенности и использовать во всех случаях одни и те же подходы к управлению не самая лучшая идея, т.е. если в проекте возникли проблемы, дело может быть не в том, что проект сложен или в нем высокий уровень неопределенности, а в том, что мы неправильно оценили этот уровень и выбрали неадекватные стандарты и инструменты управления. Когда мы используем негодный инструмент, мы получаем неудовлетворительный результат.

#### **В.П.: Как работать с неопределенностью?**

**Г.Ц.:** Команде, которая реализует проект в условиях неопределенности, очень тяжело, ей необходима поддержка со стороны компании. Хуже всего, когда она попадает в проект не подготовленной к этому: работает привычным ей образом, как в обычных стандартных проектах, и вдруг начинает нарастать турбулентность. Вначале турбулентность не замечают и игнорируют, а когда уделяют этому внимание, бывает уже поздно. Для компании важно обеспечить для команд таких проектов возможность как можно раньше обратиться за помощью — тогда больше шансов благополучно выйти из сложной ситуации.

Компания IBS подошла к решению данной проблемы на уровне корпоративного стандарта. В 2021 г. мы провели внутренние исследования, по результатам которых был разработан внутренний стандарт, определяющий, как работать с подобными проектами (познакомиться с основными идеями подхода можно в статье, опубликованной в нашем журнале [5]). Прежде всего надо понять, что проект непростой и можно ожидать серьезных потрясений, нужно, чтобы команда и руководство были к этому готовы. При первых признаках высокой степени неопределенности мы осуществляем формальную оценку проекта, к которой привлекаются все внутренние заинтересованные стороны, включая руководство компании, менеджеров по продажам и продуктовых лидеров. Они оценивают отдельные характеристики проекта, объединенные в три большие категории:

- 1) требования и технологии;
- 2) самооценка подрядчика, включая оценку его готовности к проекту и привлекательности проекта для него;
- 3) оценка заказчика, включая уровень его заинтересованности в проекте.

Часто оценки расходятся: то, что кажется кому-то простым, другой участник оценивает как сложное. Оценки мы даем в баллах, но никогда не вычисляем средний балл, а всегда пытаемся понять причину большой разницы в оценках.

Если проект оценен как имеющий высокую степень неопределенности, мы предлагаем на выбор руководителю проекта целую систему инструментов. Если он отказывается от такого-то инструмента, то должен объяснить, почему не хочет его использовать, а если принимает — показать, как он будет его применять. Инструменты разнообразные, один из самых важных — создание сбалансированной команды. В подобных проектах многое зависит от лидерских компетенций команды УП, в первую очередь руководителя проекта, а также руководителей продуктовых направлений, архитектора проекта. Мы задумались над тем, каким должен быть человек, способный

эффективно управлять такими проектами, который не сломается в самый ответственный момент. Оказалось, что такие люди в принципе существуют, но собрать эти качества в одном человеке в нужное время очень сложно. Мы остановились на том, что специальным образом формируем кадровый резерв, отбирая в него сотрудников, которые могут чувствовать себя относительно комфортно в условиях неопределенности. При этом мы сделали ставку на формирование сбалансированной команды, когда недостающие качества одного человека компенсируются качествами вышестоящего или нижестоящего менеджера. Этот подход работает.

Кроме того, в проектах с высокой степенью неопределенности мы используем особую систему мотивации и формируем так называемую экосистему экстремального проекта, предполагающую создание максимально комфортных условий для команды. В компании есть целая группа сервисов, облегчающих, насколько это возможно, жизнь команды таких проектов. Например, служба управления персоналом обеспечивает поддержку команд с помощью сервиса «Проектный HR». Он включает измерение «градуса напряженности», выявление ее причин, максимально быструю и адекватную реакцию на это со стороны HR-службы, принятие конкретных мер, которые помогут эту напряженность снизить. Еще раз подчеркну, что экстремальные проекты при всей их привлекательности могут представлять серьезную опасность для компании с точки зрения не только конечного результата, но и человеческих отношений в команде и компании, поэтому с этим надо постоянно работать.

**В.П.: Как соотносятся друг с другом роли продуктового менеджера и руководителя проектов?**

**Г.Ц.:** Продуктовый менеджер — это руководитель функционального направления внутри проекта, он подчиняется руководителю проекта. Поскольку наши проекты всегда комплексные и продуктов в них несколько, в компании есть позиция главного архитектора (бизнес-архитектора)

проекта. Он понимает всю логику продуктового «конструктора», который мы предлагаем заказчику. В задачи бизнес-архитектора входит управление ожиданиями, он может подсказать заказчику правильную идею. Цели можно достичь разными способами. Например, если мы хотим перебраться с одного берега реки на другой, можно построить мост, тоннель, запустить паром. Бизнес-архитектор не дает заказчику попасть в ловушку группового мышления, увлечься ложными идеями. Он анализирует технологические возможности и ресурсы и делает вывод о том, можно ли реализовать желаемое: возможно, мост — это красиво, но пока можно ограничиться паромной переправой.

Возникает вопрос о распределении обязанностей между руководителем проекта и архитектором. Если на нижнем уровне руководитель направления в значительной степени совмещает менеджерские и «архитектурные» обязанности, то на верхнем уровне мы стараемся их разводить. В серьезном комплексном проекте руководитель проекта в первую очередь менеджер, а бизнес-архитектор — продуктовый менеджер.

**В.П.: По вашему мнению, управление проектами — это ремесло или искусство?**

**Г.Ц.:** Управление проектами определенных направлений, безусловно, ближе к искусству. Например, это проекты в сфере стратегического менеджмента, когда работа ведется на уровне топ-менеджмента компании. В таких проектах технические навыки (например, умение составить календарный план) не так важны, на первый план выходят поведенческие компетенции, «мягкие» навыки.

Возможно, с этим многие не согласятся, но мне кажется, чем масштабнее проект, тем больше управление им смещается в область ремесла и тем меньше остается пространства для искусства. Такие проекты требуют большого числа формальных действий, и здесь можно вспомнить об ИИ, который может взять эти действия на себя, и тогда у руководителя проекта останется время для творчества.

По мере роста неопределенности и непредсказуемости проектов возрастает важность управленческого интеллекта их руководителей и членов

команд, а также креативности в решении возникающих проблем. Искусство управления проектами заключается в том, чтобы найти нестандартные решения. Они, как правило, находятся в содержательной области. Если в кризисной ситуации вы предложите заказчику подобное решение и оно ему подойдет, он поймет, что имеет дело с партнером, умеющим преодолевать трудности, и такой проект будет иметь большие шансы на успех.

Мир управления проектами обширен и потрясающе интересен, в нем у вас всегда есть разнообразные возможности для развития и самореализации: это и производственная, и научная деятельность, и публикации, и работа в самых разных профессиональных сообществах, и сертификация. Приглашаю всех включаться в наше профессиональное сообщество, присоединяться к нашей работе, мероприятиям, писать статьи.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Агарков Г., Гришина О., Сандлер Д., Ципес Г. и др. Методы и инструменты повышения финансовой устойчивости научных учреждений: Монография / Под ред. О.А. Гришиной. — М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2020.
2. Актуальные изменения в управлении проектами: экономика и информатизация. — <https://rutube.ru/video/bf21a75ef2fa7359fd1059dd9a6c22a9/>.
3. Гришина О., Екимова К., Проданова Н., Сандлер Д., Сафронова В., Ципес Г. и др. Инструментарий планирования и реализации механизмов устойчивого экономического развития университета. — М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017.
4. Ечкалова Н., Шарова Е., Ципес Г., Товб А. Корпоративная система подготовки руководителей проектов: драйверы и инструменты. Опыт компании IBS // Управление проектами и программами. — 2015. — №4. — С. 308–321.
5. Митиш С.Н., Шарова Е.А., Шехтер Ю.Г., Ципес Г.Л. Проекты с высокой степенью неопределенности: процессы принятия решений и инструменты управления // Управление проектами и программами. — 2021. — №4. — С. 268–279.
6. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2009.
7. Ципес Г.Л., Товб А.С., Нежурина М.И., Коротких М.Г. Управление проектами в современной организации. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2019.



Журналы по маркетингу

# Маркетинг и маркетинговые исследования

Журнал посвящен практическим аспектам современного маркетинга. Лучшее издание, освещающее вопросы маркетинга, по итогам третьего ежегодного опроса Гильдии Маркетологов и Российской ассоциации маркетинга (2003 г.). Награжден дипломом Торгово-промышленной палаты РФ и Союза журналистов России как лауреат конкурса «Экономическое возрождение России». Организатор конференции «Маркетинг и исследования».

#### Основные темы журнала

- Управление маркетингом
- Маркетинговые исследования
- Потребительское поведение
- Брендинг
- Промоушен-микс
- Директ-маркетинг
- Интернет-маркетинг
- Логистика

«Маркетинг и маркетинговые исследования» — это единственное в России издание, которое сотрудничает с зарубежными коллегами: Journal of Marketing, Marketing Management, Journal of Consumer Research, Harvard Business Review, Business Horizons, Journal of Advertising Research. На страницах журнала вы сможете найти статьи Филипа Котлера, Дэвида Аакера, Чарльза Нобеля, Стивена Брауна, Линды Хэллофс, Кевина Келлера, Тима Амблера и других всемирно известных специалистов в области маркетинга.

**Цель издания:** способствовать обмену позитивным опытом маркетинговой деятельности в России среди производственных и торговых предприятий и организаций, распространять практически ценную маркетинговую информацию о методах маркетинговой деятельности и маркетинговых исследований.

**Авторы:** маркетологи-практики — директора и менеджеры по маркетингу российских и транснациональных производственных и торговых предприятий, руководители и сотрудники исследовательских фирм и рекламных агентств.



**Главный редактор:** Скоробогатых Ирина Ивановна — д. э. н., профессор кафедры маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова. Читает курсы «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Международный маркетинг», «Маркетинг услуг» на русском и английском языках для студентов, слушателей программ профессиональной подготовки. Имеет большой опыт проведения проектов маркетинговых исследований по заказу отечественных и международных компаний.

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

#### Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 47552  
«Пресса России» 40529  
«Почта России» 79700

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

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

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

## 1. ESG В РОССИИ

1 марта 2023 г. в рамках «Проектной Среды» (такое название носят тематические онлайн-встречи специалистов в сфере управления проектами) участники обсудили вопросы, связанные с особенностями ESG в России. Темы выступлений соответствовали трем ключевым аспектам управления проектами — люди, процессы и технологии.

В рамках направления «Люди» с докладом «Люди ESG-проектов» выступила М.В. Шаповал, руководитель комплексных проектов и программ, член рабочей группы по развитию субъектов малого и среднего предпринимательства Торгово-промышленной палаты РФ. В своем выступлении она отметила, что базисом устойчивости организации являются проекты, направленные на развитие человека, его потенциала, и что сейчас наступило время, когда необходимо вкладываться в развитие собственного трудового коллектива. М.В. Шаповал рассказала о российских проектах социального воздействия, привела в пример конкретные регионы и корпорации, успешно реализующие ESG-проекты и программы.

В рамках направления «Процессы» с докладом «Процессы ESG трансформации систем управления

проектами» выступил В.С. Палагин, вице-президент российского отделения AACSB. По его мнению, в настоящее время происходит смещение акцента с устойчивого развития на эффективное кризисное управление, но важно сохранить комплексный взгляд на систему ESG как на вектор движения к поставленным целям. В.С. Палагин рассказал о динамике мотиваторов устойчивого развития и ESG в России и об особенностях новых ESG- / ЭСР-бизнес-моделей, культуры, экосистем. Финальную часть своего доклада В.С. Палагин посвятил ESG-трансформации процессов управления и поделился с аудиторией формулой для расчета ESG-оптимальности систем управления проектами.

В рамках направления «Технологии» с докладом на тему «ESG-технологии в управлении проектами» выступила М.А. Некрасова, член-корреспондент РЭА, ассессор конкурса «Проектный Олимп». Она рассказала о ESG-технологиях, благодаря которым любая компания может получить долгосрочные финансовые и репутационные преимущества. Кроме того, если говорить об отличительных особенностях управления проектами в сфере ESG, то, по ее мнению, готовые методические решения неэффективны — «необходима их интерпретация и творческое развитие сообразно специфике проекта» [1].

## 2. GPM P5 — ОБНОВЛЕННЫЙ СТАНДАРТ ПО УСТОЙЧИВОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

На сайте организации Green Project Management опубликован обновленный стандарт по устойчивому управлению проектами — GPM Global P5 v3.0. Это инструмент, благодаря которому можно привести портфели, программы и проекты в сфере устойчивого развития в соответствие стратегии организации. GPM Global P5 v3.0 акцентирует внимание на влиянии процессов и результатов проекта на окружающую среду, общество, финансовые показатели и экономику и обеспечивает измеримую основу для отдельных проектов, портфелей и программ.

Новая редакция стандарта описывает 49 элементов устойчивого развития, дополнена определениями, описаниями методик и процесса оценки для каждого из них. Кроме того, в нее включены методы отчетности в сфере устойчивого развития и раскрытия ESG-информации и два дополнительных ресурса:

- анализ воздействия P5 (P5IA) — это инструмент, разработанный для помощи менеджерам проектов при оценке влияния проектов на людей, процессы, прибыль и продукт и при внесении изменений в проект для обеспечения его устойчивости; предполагается, что он позволит оценивать и отслеживать воздействие проекта на протяжении всего его жизненного цикла;

- план управления устойчивостью (SMP) — это документ, интегрирующий результаты P5IA в план управления проектом [2, 3].

## 3. СЕРТИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

22 марта 2023 г. темой «Проектной Среды» стала «Сертификация управления проектами: новое и неизменное». Участники мероприятия обсуждали текущее состояние и новации процесса сертификации.

Приветствуя участников «Проектной Среды», А.С. Товб, президент Ассоциации «СОВНЕТ», отметил, что сертификация по системе «IPMA-СОВНЕТ» существует уже 23 года. Все это время она развивалась и продолжает развиваться. Кроме того, А.С. Товб обратил внимание участников на то, что даже в нынешней непростой ситуации уверенно растет число сертифицированных специалистов, а СОВНЕТ по-прежнему является членом IPMA. Международный статус сертификации «IPMA-СОВНЕТ» также сохраняется.

Директор сертификационного центра «СОВНЕТ-Серт» Д.В. Медведев в ходе своего выступления рассказал о текущем состоянии, об основных тенденциях развития четырехуровневой системы сертификации IPMA и о запуске новой «гибридной» сертификации «СОВНЕТ-Agile», дополняющей четырехуровневую систему сертификации 4-L-C «IPMA-СОВНЕТ». Эта система используется для подтверждения кандидатами их профессионализма и компетентности в применении к управлению проектами в российских условиях гибридных и гибких подходов наряду с «классическими». Д.В. Медведев отметил, что в настоящее время СОВНЕТ разрабатывает вопросы для уровней C и D, занимается получением международного статуса для этой сертификации, а в конце 2022 г. был запущен проект по более глубокой цифровизации сертификационного процесса.

П. Пономарев, руководитель департамента управления проектами АО «Консист-ОС», поделился опытом корпоративной сертификации, отметив, что, по его мнению, она мотивирует работников компании, но для ее успешного проведения необходимо соблюдать ряд условий и ограничений. Также, по его мнению, сертификация компетентности компаний в проектной деятельности по IPMA Delta является уникальной возможностью для выявления слабых сторон проектной практики компании и для ее последующего улучшения.

К. Рожнов, генеральный директор ООО «АБ-Маркет», и Е. Суворова, руководитель проектов в области IT и информационной безопасности,

поделились своим мнением о сертификации, которую они недавно успешно прошли [4].

#### **4. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT CHAMPIONSHIP 2023: ЧЕМПИОНЫ РОССИИ**

В апреле этого года прошел национальный этап международного чемпионата по проектному управлению International Project Management Championship 2023. Специальным гостем на этом мероприятии был А.С. Товб, президент Ассоциации «СОВНЕТ». Соорганизатором, традиционно предоставившим площадку для проведения мероприятия, выступил Ярославский государственный университет имени П.Г. Демидова.

В онлайн-тестировании, которое проводилось в рамках отборочного этапа, участвовали более 40 студенческих команд со всей России. По результатам онлайн-тестирования финалистами стали студенческие команды из:

- Государственного университета управления;

- Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета;

- Ярославского государственного университета имени П.Г. Демидова;

- Костромского государственного университета;

- Южно-Уральского государственного университета.

Ключевым испытанием для финалистов была бизнес-игра, в ходе которой команды должны были продемонстрировать свои знания и навыки в управлении проектами. В состав экспертного жюри вошли представители Правительства Ярославской области, Ассоциации «СОВНЕТ», ПАО «Сбербанк» и Ярославского государственного университета имени П.Г. Демидова. Победителем, а значит, и чемпионом России 2023 г. стала команда из Южно-Уральского государственного университета. Ее участники поедут на международный финал International Project Management Championship 2023, проведение которого запланировано на 2–3 июня в Валенсии (Испания) [5, 6].

#### **ИСТОЧНИКИ**

1. «ESG без вреда для Родины» — итоги Проектной Среды. — <https://sovnet.ru/news/esg-bez-vreda-dlya-rodiny-itogi-proektnoy-sredy>.
2. Новый стандарт по устойчивому управлению проектами GPM P5. — <https://sovnet.ru/news/novyy-standart-po-ustoychivomu-upravleniyu-proektami-gpm-p5>.
3. *The Global Standard for Sustainable Project Management Version 3.0.* — [https://greenprojectmanagement.org/gpm-standards/the-p5-standard-for-sustainability-in-project-management?mc\\_cid=8d00e94433&mc\\_eid=f48da2887f](https://greenprojectmanagement.org/gpm-standards/the-p5-standard-for-sustainability-in-project-management?mc_cid=8d00e94433&mc_eid=f48da2887f).
4. Сертификация управления проектами — итоги Проектной Среды. — <https://sovnet.ru/news/sertifikaciya-upravleniya-proektami-itogi-proektnoy-sredy>.
5. International Project Management Championship 2023. Поздравляем чемпионов России 2023 года! — <https://sovnet.ru/news/international-project-management-championship-2023-pozdravlyаем-championov-rossii-2023-goda>.
6. Студенты ЯргУ выступили в финале национального этапа международного чемпионата по управлению проектами. — <https://yarreg.ru/articles/studenty-yargu-vystupili-v-finale-nacionalnogo-etapa-mejdunarodnogo-chempionata-po-upravleniyu-proektami/>.

*Материал подготовлен Н. Артонкиной.*

# КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
8–10 июня 2023 г.	Отель Solaris Resort, г. Врнячка-Баня, Сербия	Ежегодный международный конгресс	27-й Международный конгресс Сербской ассоциации управления проектами Interdisciplinarity as a key link of the project profession <a href="https://ipma.rs/en/congresses/congress-2023">https://ipma.rs/en/congresses/congress-2023</a>
22–23 июня 2023 г.	г. Тель-Авив, Израиль; мероприя- тие также пройдет в онлайн-формате	Международная конференция	Международная конференция по управлению стоимостью и управлению проектами ICCEPM 2023: 17th International Conference on Cost Engineering and Project Management <a href="https://waset.org/cost-engineering-and-project-management-conference-in-june-2023-in-tel-aviv">https://waset.org/cost-engineering-and-project-management-conference-in-june-2023-in-tel-aviv</a>
29–30 июня 2023 г.	Гостиница «Холидей Инн Москва Суще- вский», г. Москва, Россия	Ежегодная конференция по управлению проектами	III Всероссийский форум по проектному управлению компа- нии InterForum «Изменения в управлении проектами на фоне воздействия внешней среды» <a href="https://interforums.ru/pm23/home#main">https://interforums.ru/pm23/home#main</a>
10–13 июля 2023 г.	г. Сан-Себастьян, Испания	Ежегодный международный конгресс	27-й Международный конгресс по управлению проектами и инжинирингу (International Congress on Project Manage- ment and Engineering) <a href="https://congresos.aepro.com/english">https://congresos.aepro.com/english</a>
12–15 сентября 2023 г.	Красная поляна, г. Сочи, Россия	Ежегодная корпоративная конференция	XXII конференция компании «ПМСОФТ» «Экономика новой реальности 2» <a href="https://www.pmssoft.pro/conf2023">https://www.pmssoft.pro/conf2023</a>
21–22 сентября 2023 г.	г. Севилья, Испания	Глобальный форум	Глобальный форум проектных профессионалов (Global PPF) и церемония награждения IPMA Awards Gala 2023 <a href="https://ppf.ipma.world/about-ppf">https://ppf.ipma.world/about-ppf</a>
3–5 ноября 2023 г.	Отель Invista Hotel Belek, г. Белек, Анталья, Турция	Региональная тематическая международная конференция	5-я Международная конференция по искусственному ин- теллекту и прикладной математике в инженерном деле (IC- AIAME 2023) / 7-я Конференция по управлению проектами стран Центральной, Южной и Восточной Европы IPMA Senet <a href="http://icaiaime.com">http://icaiaime.com</a>
4–6 декабря 2023 г.	Гостиница «Холидей Инн Лесная», г. Москва, Россия; мероприятие также пройдет в онлайн- формате	Ежегодная профессиональная конференция	XVIII Международная конференция компании Trinity Events Group «Управление проектами 2023» <a href="https://pm-conf.ru">https://pm-conf.ru</a>

## ПРОЕКТНЫЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ



**Петров М.Н. Теоретические основы развития инновационного и проектного менеджмента в период четвертой промышленной революции: монография. — М.: Русайнс, 2022. — 168 с. ISBN 978-5-466-02558-3**

Проектное управление является сегодня признанной во всем мире методологией и особой профессиональной областью проектной и предпринимательской деятельности. Современные условия характеризуются повышением неопределенности внешней среды и скорости деловых процессов, экспоненциальным накоплением знаний, ускорением научно-технического прогресса, развитием цифровой экономики и, как следствие, появлением и широким внедрением в нашу жизнь новых прорывных и «подрывных» технологий.

Новые технологические платформы, технологии и бизнес-модели, генерируемые проходящей на наших глазах четвертой промышленной революцией, резко изменили картину привычного для нас мира — перемены и инновации из инструментов развития превращаются в норму, необходимую для выживания в новых реалиях, скорость выхода на рынки новых инновационных продуктов зачастую становится выше скорости принятия управленческих решений, что выводит целеполагание и проектирование будущего в состав важнейших императивов и драйверов индустрии 4.0. В связи с этим особое значение имеет методологическое обеспечение управления инновационными проектами, сформировавшееся на основе общенаучной парадигмы, господствовавшей в начале — середине XX в. и основанной преимущественно на механистическом подходе к картине мира.

Методология управления инновационными проектами в период цифровой трансформации должна быть основана на новых подходах, реализованных на базе современных научных методик и инструментов. Для этого необходимы



**Товб Александр Самуилович** — президент СОВНЕТ, экс-вице-президент и почетный член IPMA, ассессор IPMA, CSPM (IPMA-B), доцент ИИБС НИТУ «МИСиС» (г. Москва)

всесторонний анализ современного состояния и тенденций развития проектного управления, формирование основных положений современной парадигмы инновационного и проектного менеджмента как теоретического базиса для дальнейшего развития методологии проектного управления в условиях четвертой промышленной революции. Решению этой задачи посвящена монография автора нашего журнала М.Н. Петрова, вышедшая в конце минувшего года в издательстве «Русайнс».

В первой главе работы проанализированы теоретические основы формирования методологии управления инновационными программами и проектами в наукоемком машиностроении в условиях цифровой трансформации, выявлены существующие тренды, характерные для условий хозяйственной деятельности в период четвертой промышленной революции, определены перспективные направления развития проектной практики в условиях глобальной цифровизации и их проблемные области, рассмотрены основные научно-практические концепции управления инновационными проектами, применяемые в России и за рубежом.

Во второй главе сформулированы основные положения актуальной парадигмы проектного менеджмента, обоснована целесообразность использования гибких и экстремальных методов проектного управления как инновационных видов проектной практики, обладающих возможностью трансформации в нестабильной и хаотичной среде, в сложных инновационных проектах с высоким уровнем неопределенности проектного окружения.

В третьей главе монографии рассмотрены научные основы теории инноваций и основные концепции инновационного менеджмента, представлены основные направления развития актуальной парадигмы инновационного менеджмента, обоснована возможность совершенствования методологических основ управления инновационными проектами в результате совместного применения эффективных проектных методов

и современных концепций управления проектной деятельностью.

В четвертой главе на основе проведенного анализа перспективных тенденций цифровой трансформации, основных технологических инструментов современной цифровой экономической среды, а также новых бизнес-моделей, формирующих актуальную хозяйственную парадигму в период четвертой промышленной революции, сформулированы основные концептуальные и методические подходы к совершенствованию процессов управления инновационными проектами в условиях цифровой трансформации; формализованы существующие системные противоречия применения современных проектных методов в организациях наукоемкого машиностроения; представлены общие подходы к построению методологии управления инновационными программами и проектами в период четвертой промышленной революции.

Разработанный в монографии паспорт методологии и концепция формирования ее методического аппарата делают возможным применение современных методов проектного и инновационного менеджмента, учитывающих лучшую отечественную и зарубежную практику, для широкого спектра инновационных проектов развития, направленных на достижение глобального технологического совершенства наукоемких отраслей Российской Федерации.

Книга отличается широтой проработки и глубиной анализа освещаемого материала, о чем свидетельствуют значительное количество использованных отечественных и зарубежных источников, а также нестандартным авторским подходом, обобщениями и предлагаемыми решениями и, несомненно, является актуальной и глубокой научной работой. Ее можно рекомендовать широкому кругу руководителей и специалистов, причастных к управлению инновационными проектами, а также студентам, аспирантам и докторантам, ведущим научную и педагогическую работу в области экономики и управления.

# CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

## **Professional project management in Russia: from the origins to the present day**

*Vladimir Burkov*

The article briefly discusses the history of project management or, more precisely, a small part of this history. Five periods are identified — the 1960s, 1970s, 1980s, 1990s and the beginning of the XXI century. In each period, the main projects with the participation of the author are considered. The article is concerned with the role and significance of project management under modern conditions.

*KEYWORDS: project management development, methods, experiment, enterprise reforming and restructuring projects, network planning and management*

## **The relationship between project governance mechanisms and project success. An international data set (part 2)**

*Raymond Young, Wenxin Chen, Ali Quazi, Warren Parry, Adrian Wong, Simon K. Poon*

Project governance has been linked to project success because top management support is necessary for projects to succeed. However, top managers are time poor and it is not clear which project governance mechanisms are effective for project success. The purpose of this article is to address this issue and identify project governance mechanisms that correlate with project success and are effective at different stages in the project lifecycle.

*KEYWORDS: project governance, project failure, project success*

## **The practical look at IT project management. Goals, product, methods**

*Andrey Grib, Andrey Shchetinin*

The article provides practical recommendations on product breakdown structure, definition of project goals and metrics, choice of approaches and methods of project management based on the authors' experience in dozens of complex and large-scale IT projects implementation in large organizations.

The authors share their sense bearing vision, warn against common mistakes, describe the mechanisms of external control and self-control for project managers.

*KEYWORDS: project manager, project product and results, product breakdown structure, organization processes, stakeholders, project team, project goals and metrics*

## **A cocktail of classical and agile approaches. Researchers' view on hybrids**

*Pavel Alferov*

The article considers hybridization of project management approaches. The author analyzes trends in this area based on a review of foreign studies on traditional, agile and hybrid approaches.

*KEYWORDS: agile, classical approaches, hybrid approaches, hybridization*

## **The Infrastructure Governance Code**

We offer our readers a document developed by the Institution of Civil Engineers (ICE). It provides a structured system of good practice and challenge that creates the right environment to support effective decision-making.

*KEYWORDS: infrastructure projects, construction, governance, project board, project execution, project mission, executive directors, non-executive directors*

## **Changes in project management: economics and informatization**

*Grigory Tsipes, Vladimir Palagin*

We continue a series of articles prepared on the basis of interviews from Rutube channel of Vladimir Palagin «Project management and modernity». In this article, Grigory Tsipes talks about his experience in project management and the practice of IBS company in this area.

*KEYWORDS: digitalization, corporate standard, uncertainty, project manager, artificial intelligence, business architect, ecosystem of an extreme project*

## **КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №2, 2023**

**Бурков В.Н.:** 117997, Россия, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 65, ИПУ РАН.

**Янг Р.:** UNSW Sydney, NSW 2052, Australia.

**Чэнь В.:** UNSW Sydney, NSW 2052, Australia.

**Квази А.:** University of Canberra, Bruce ACT 2617 Australia.

**Парри У.:** LifeMap Research, 25 Bligh St, Sydney, New South Wales, 2000, Australia.

**Вон А.:** The University of Sydney, NSW 2006, Australia.

**Пун С.К.:** The University of Sydney, NSW 2006, Australia.

**Алферов П.А.:** 143026, Россия, Московская область, г. Одинцово, д. Сколково, ул. Новая, д. 100, Школа управления «Сколково».

**Гриб А.А.:** 119180, Россия, г. Москва, ул. Малая Якиманка, д. 6, ООО «Лукойл-Технологии».

**Щетинин А.И.:** 119049, Россия, г. Москва, ул. Ленинский пр-т, д. 4а, оф. 3, п/я 3, Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

**Ципес Г.Л.:** 127434, Россия, г. Москва, Дмитровское шоссе, д. 9Б, IBS.

**Палагин В.С.:** 119021, Россия, г. Москва, ул. Россолимо, д. 17, стр. 3, эт. 4, пом. I, ком. 29, ГК ПМСОФТ.

**Артонкина Н.В.:** 119048, Россия, г. Москва, Комсомольский пр-т, д. 42, стр. 1, ООО «НФП Бизнес решения».

**Товб А.С.:** 119049, Россия, г. Москва, ул. Ленинский пр-т, д. 4а, оф. 3, п/я 3, Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».