

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№2(10) май 2007

## Главный редактор

### ВОРОПАЕВ ВЛАДИМИР ИВАНОВИЧ,

основатель и президент СОВНЕТ, экс-вице-президент IPMA,  
один из основателей и член оргкомитета GPMF, Первый ассессор IPMA,  
проф., д. тех. н., академик РАЕН и МАИЭС  
voropaev@sovnet.ru



## Заместитель главного редактора

### ТОВБ АЛЕКСАНДР САМУИЛОВИЧ,

вице-президент СОВНЕТ,  
ассессор IPMA, СРМ IPMA  
tovb@grebennikov.ru



## Креативный директор

### МИРОНОВА ЛЮБОВЬ ВЛАДИМИРОВНА,

исполнительный директор СОВНЕТ,  
к. э. н., член-корреспондент МАИЭС, доцент, ССУП (IPMA)  
lironova@sovnet.ru



#### Учредители:

ЗАО «Издательский дом Гребенникова»  
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 проектов

Власова Алла [vlasova@grebennikov.ru](mailto:vlasova@grebennikov.ru)

##### Выпускающий редактор

Зязева Лариса [zyazeva@grebennikov.ru](mailto:zyazeva@grebennikov.ru)

##### Руководитель отдела редактирования

Кротова Евгения [krotova@grebennikov.ru](mailto:krotova@grebennikov.ru)

##### Литературный редактор-корректор

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

##### Руководитель отдела дизайна и верстки

Смирнова Ирина [smirnova@grebennikov.ru](mailto:smirnova@grebennikov.ru)

#### Адрес редакции:

127287, Москва, ул. 2-я Хутурская, д. 38А, стр. 15, офис 301.  
Тел.: (495) 644 4002 Факс: (495) 644 4003

#### 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 480 экз.  
Цена договорная.  
Издание зарегистрировано в Государственном комитете Российской  
Федерации по печати за номером ФС77-24376 от 18 мая 2006 г.

#### 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, CPMР IPMA, к.т.н., доцент.

office@azpma.net

**Бурков Владимир Николаевич**



Россия  
Вице-президент СОВНЕТ, 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.

urpma@urpma.kiev.ua

**Дорожкин Владимир Романович**



Россия  
Член Правления СОВНЕТ, д. э. н., проф., CPMР IPMA, член-корреспондент МАИЭС.

vorccs@comch.ru

**Серов Виктор Михайлович**



Россия  
Президент МАИЭС, д. э. н., проф., член экспертного совета ВАК РФ по экономическим наукам.

ibsup@inbox.ru

**Котляревская Ирина Васильевна**



Россия  
Член правления СОВНЕТ, д. э. н., проф.

km@mail.ustu.ru

**Лукьянов Дмитрий Владимирович**



Беларусь  
Вице-президент УКРНЕТ, член СОВНЕТ, CPM IPMA.

dl@atlantm.com

**Пимошенко Юрий Петрович**



Россия  
Вице-президент СОВНЕТ, CPM IPMA.

iitc@telsycom.ru

**Позняков Вячеслав Викторович**



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

vpoznyakov@ihome.ru

**Полковников Алексей Владимирович**



Россия  
Вице-президент СОВНЕТ, ассессор IPMA, CPM IPMA, PMP PMI.

apolkovnikov@tekora.ru

**Разу Марк Львович**



Россия  
Д. э. н., проф., академик, засл. деятель науки РФ.

ibsup@inbox.ru

**Романова Мария Вячеславовна**



Россия  
Член правления Московского отделения PMI, CPMР IPMA, к. э. н., доцент.

mr@guu.ru

**Савченко Людмила Ивановна**



Казахстан  
Президент KazAPM, CPMР IPMA, к. э. н.

prom@intelsoft.kz

**Ципес Григорий Львович**



Россия  
Член правления СОВНЕТ, PMP IPMA.

gtsipes@ibs.ru

**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, CMP IPMA.

christophe\_bredillet@wanadoo.fr

**Alfonso Bucero**



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

alfonso.bucero@abucero.com

**Paul Dinsmore**



Бразилия  
Директор РМIEF, AMP, BSEE, PMI Fellow.

dinsmore@amcham.com.br

**Morten Fangel**



Дания  
Основатель и директор DPMA (Дания), почетный член IPMA, Первый ассессор IPMA, MSc, PhD.

morten@fangel.dk

**David Frame**



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

davidson.frame@umtweb.edu

**Qian Fupei**



Китай  
Вице-президент IPMA, основатель PMRC, председатель CCB, Первый ассессор IPMA.

qianfp@nwpu.edu.cn

**Golenko-Ginzburg Dimitri**



Израиль  
Проф., Ма, PhD.

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

**Ali Jaafari**



Австралия  
ME, MSc, PhD.

ali\_j2@yahoo.com

**Adesh Jain**



Индия  
Президент IPMA, основатель и президент PMA (Индия), Первый ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

**Petar Jovanovic**



Сербия  
Основатель и президент YUPMA, проф., PhD.

petarj@fon.bg.ac.yu

**Peter W.G. Morris**



Великобритания  
Экс-председатель и вице-президент, почетный член APМ UK, зам. председателя IPMA, проф.

pwmorris@netcomuk.co.uk

**David L. Pells**



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

pells@sbcglobal.net

**Pieter Steyn**



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

phian@cranefield.ac.za

**Hiroshi Tanaka**



Япония  
Основатель и президент JPMF, один из основателей и член оргкомитета GPMF, член AIPM (Австралия), СОВНЕТ, PMCC; PMP.

hirojpmf@wta.att.ne.jp

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** модель компетентности, знания и навыки в управлении проектами, подготовка руководителей проектов, управление персоналом

Общество развивается благодаря людям, которые имеют уникальную способность претворять идеи в жизнь. Руководитель проекта должен уметь управлять командой, т. е. «руководить людьми, которые выполняют работу». Автор рассказывает о том, что может потребоваться для подготовки руководителей, способных к успешной реализации проектов.

**К**

### ВВЕДЕНИЕ

Как показали исследования [16], лицензирование профессиональной деятельности по управлению проектами, аналогичное существующему в большинстве стран для медиков, юристов и инженеров, все еще не является обязательным. Потребность в обучении и создании факультетов управления проектами как предпосылка для профессионального лицензирования также не была удовлетворена, однако в нескольких университетах было организовано преподавание предмета «Управление проектами». В большей части проанализированной нами литературы констатируется, что содержание обучения в рамках курса «Управление проектами» не соответствует тому, что действительно необходимо

**Ван дер Мерве А.** — основатель Ассоциации управления проектами ЮАР, имеет 35-летний опыт управления проектами. Автор ряда публикаций, участник международных конференций и симпозиумов (г. Рудепорт, ЮАР)

для работы в качестве руководителя проекта [22]. Компания The Standish Group пришла к выводу, что в наибольшей степени это относится к умению руководителя проекта руководить людьми.

Мы сталкиваемся с этим в своей повседневной жизни. Есть знаменитая немецкая поговорка: «Даже боги борются с некомпетентностью». Почему же тогда такое количество проектов оказываются неудачными [10, 37, 75]? В ходе дискуссии с профессором Мицогучи (Mizoguchi), работающим на факультете систем знаний университета г. Осака, мы пришли к выводу о необходимости баланса между знаниями и навыками. Однако Компьютерное общество США обнаружило, что интерес играет большую роль, чем высшее образование, и пришло к заключению, что знания в сочетании с интересом и навыками приравниваются к компетентности, но интерес может играть большую роль, чем знания и навыки в совокупности.

Мой 35-летний опыт показал, что люди, испытывающие интерес к работе, добиваются больших успехов, чем обладающие знаниями или навыками. Я наблюдал также, что при наличии одних только знаний человек не может стать компетентным руководителем проекта. Для успешной реализации проекта необходимы хорошие навыки межличностного общения. Таким образом, мой опыт подтверждает выводы Компьютерного общества. Сотрудничество с факультетами искусственного интеллекта университетов Белграда и Йогогамы позволило мне заключить, что имитационное моделирование внесло больший вклад в образование, чем простое приобретение знаний. Тогда зачем нам нужна теория? Как утверждает Шайн: «Теория и концепции нужны для того, чтобы понять, что надо делать. Выполняя действия, человек узнает больше о происходящем. Этот приобретенный опыт обогащает теорию и концепции» [80, 81]. Согласно данному мнению, недостатком обучения является то, что теория не обогащается опытом. Каждому необходимо освоить один и тот же объем знаний, от

первооснов до современных передовых практических методов работы.

Нас всех учат одной и той же теории, которая на практике не работает. (В Южной Африке, например, инженерам не разрешается дотрагиваться до оборудования в течение двух лет после окончания университета, чтобы они его не сломали.) Я считаю, что именно *практика* должна диктовать, чему учить заинтересованных студентов в области как теории, так и прикладных навыков. Модель развития карьеры должна разрабатываться совместно с Министерством труда, которое должно предоставить информацию о запросах и ожиданиях рынка труда. Совет социологических исследований может проводить тестирование способностей студентов в рамках модульной системы непрерывного обучения.

## 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Для того чтобы показать, что понимается под проектом, рассмотрим его жизненный цикл с четырьмя этапами:

- 1) формирование предложения;
- 2) планирование;
- 3) реализация;
- 4) завершение.

В проектах, связанных с промышленным развитием (строительство зданий, электростанций, нефтехимических предприятий, мостов и т. п.), основное внимание уделяется этапу реализации. В данной сфере управление проектами наиболее развито, а кроме того, в ней есть много средств, методов и методик, помогающих успешно реализовать эти проекты.

В проектах развития бизнеса (таких, как внедрение стратегии, преобразование деятельности, разработка программного обеспечения, реорганизация структур и т. п.) основное внимание уделяется этапу планирования. Опыт показывает, что при плохом планировании проект оканчивается неудачей. Именно для этой сферы в настоящее время разрабатывается теория и практика управления проектами. В данной области существует небольшое

количество средств, техник и методов, обеспечивающих успешную реализацию такого рода проектов.

В проектах социального развития (например, проведение земельной реформы, жилищного строительства, улучшение санитарных условий, проекты сферы здравоохранения, образования и т. п.) основное внимание уделяется этапу формирования предложения. Как было сказано в сентябре 1996 г. в письме генерального директора Европейской комиссии, отвечающей за развитие: «В январе 1993 г. Европейская комиссия приняла методику «Управление жизненным циклом проекта», которая основана на логическом подходе, разработанном Европейской комиссией». Методика в основном касается обеспечения пользы для общества в целом путем привлечения его широких кругов к разработке предложения. Одни теоретические методы управления проектами ориентированы на внешние заинтересованные стороны, другие — на внутренние, а третьи — на те и другие. В проектах социального развития такая роскошь непозволительна. Если не привлечь внешние заинтересованные стороны к участию в этапе формирования предложения и не сделать их членами проектной команды (внутренними заинтересованными сторонами), планирование и реализация окончатся неудачей независимо от того, насколько хорошо они были выполнены. Именно в этой сфере управление проектами отсутствует, здесь нет средств и методов, позволяющих гарантировать успешное выполнение проектов, а количество методик незначительно.

Анализ показывает, что на проекты промышленного развития тратится около 10%, на проекты развития бизнеса — около 20%, а на проекты социального развития — около 70% от общей суммы денежных средств. Международный валютный фонд и Всемирный банк уже призывают к сокращению средств, выделяемых на проекты социального развития. Несмотря на то что только в Индии в 1998 г. было потрачено \$600 млрд, ни один из проектов не был успешным. Общество осознало,

что для успешного выполнения проекта социального развития необходимо обучение управлению проектами с целью приобретения практических навыков работы. Именно наличие профессиональных навыков имеет решающее значение на рынке труда, поэтому во всем мире вводится обучение УП, ориентированное на результаты.

## 2. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Необходимость создания модели становится очевидной, если учесть следующее: согласно основам макроэкономической теории, рост мировой экономики обусловлен тем, что промышленно развитые страны вкладывают средства в развитие стран третьего мира. Это ускоряет темпы развития и способствует улучшению положения стран по отношению к конкурентам — чем выше вы поднимаетесь в «списке конкурентов», тем более эффективно функционирует ваша экономика. Здесь возникают две проблемы: во-первых, повышение темпов технологического развития увеличивает избыток профессиональной рабочей силы (т. е. количество рабочих мест, которые становятся ненужными в связи с заменой людей машинами в целях повышения эффективности); во-вторых, работодателям требуются для новых рабочих мест *компетентные* специалисты, которых должна предоставить система образования. Работодатели разочаровываются в ней, поскольку поставляемые ею специалисты не могут выполнять требуемую работу и для их успешной деятельности необходимо дополнительное обучение без отрыва от производства. Проблема, с которой сталкивается работодатель, заключается в том, что к тому времени, когда служащий приобретает необходимые навыки, рабочее место может стать уже больше ненужным.

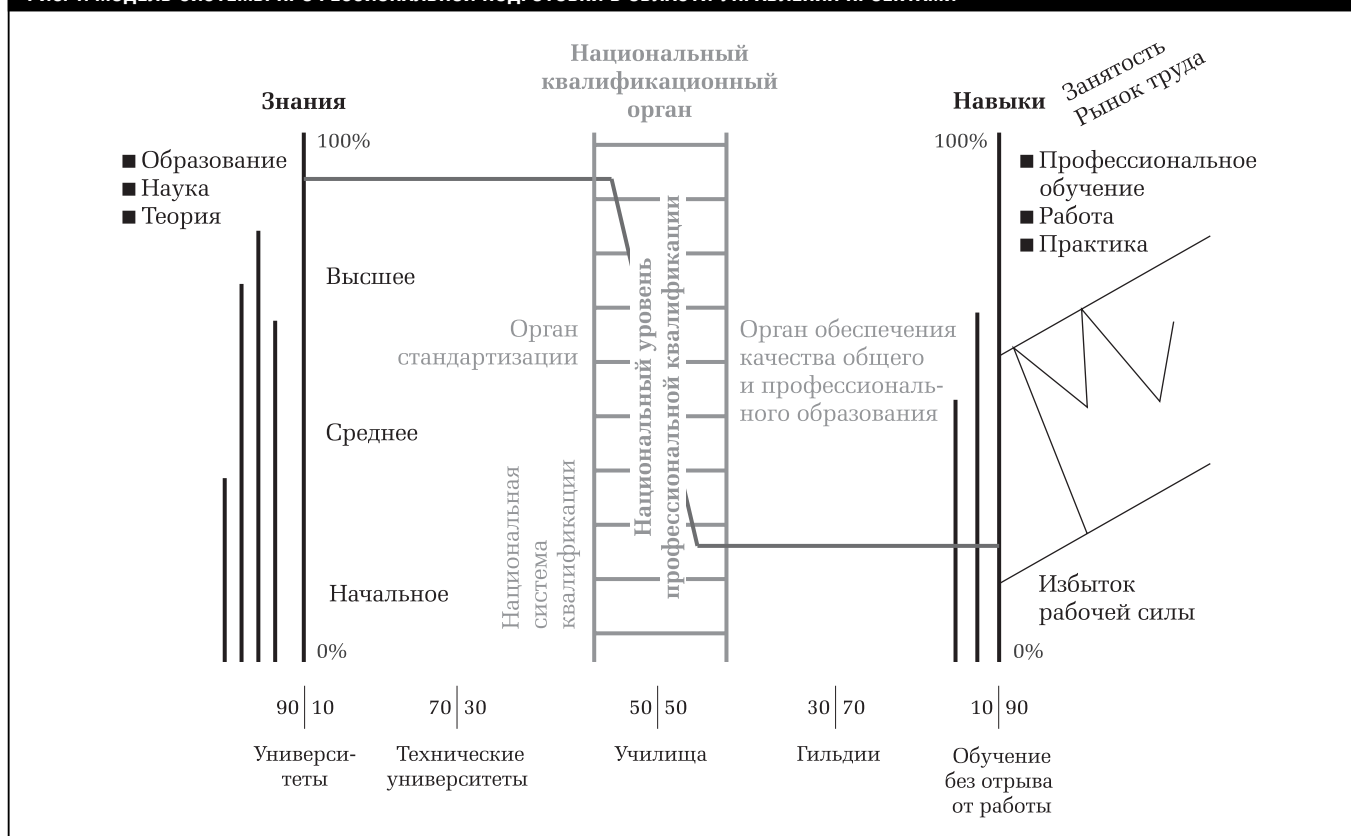
Модель профессиональной подготовки должна показывать нам, каким образом циклическое приобретение и использование элементов знаний может повышать компетентность и препятствовать возникновению избытка

рабочей силы. Необходимо проводить *обучение, ориентированное на результаты*. Создавая государственный национальный квалификационный орган, орган стандартизации и орган обеспечения качества общего и профессионального образования, правительства приступают к изменению системы образования, чтобы она эффективнее удовлетворяла потребности работодателей в квалифицированных специалистах. Это должно привести к ускорению подготовки профессиональных кадров, благодаря чему работодатели смогут получать нужных специалистов в нужное время. Результатом будет повышение продуктивности и эффективности использования рабочих мест и общеэкономической эффективности.

Как показано на рис. 1, чтобы проводить обучение, ориентированное на результаты (светло-серая часть в середине рисунка), национальный квалификационный орган (NQA)

ЮАР создал национальную систему квалификации (NQF), которая определяет национальный уровень профессиональной квалификации (NVQ) (**компетентность**), для того чтобы связать работу с образованием горизонтальной линией, проходящей от теории к практике через национальный уровень профессиональной квалификации. Это можно осуществить при содействии органа стандартизации (SGB) (**сертификация**), включающего в основном ученых и некоторое количество специалистов-практиков (в реальности в течение последних пяти лет в его состав входят несколько ученых). Аудит системы осуществляется органом обеспечения качества общего и профессионального образования (ETQA) (**аккредитация**), состоящим из практиков и некоторого количества ученых (в реальности в течение последних пяти лет в его состав входят различные общественные организации). ETQA выполняет функции Совета по сертификации

РИС. 1. МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



Национальной ассоциации, предусмотренного Международной ассоциацией управления проектами. Предполагается, что национальный квалификационный орган должен осуществлять аттестацию организации, проводящей общее и профессиональное обучение, преподавателя как профессионала в соответствующей области, учебного материала курса и подтверждать квалификацию. Компетентность конкретного руководителя проекта подтверждается профессиональным органом, который оценивает знания, навыки и стиль его поведения (работы) в соответствии с принципами Ассоциации управления проектами Великобритании (APM UK).

Организованное обучение представлено в левой части рис. 1. Высота модели (от 0% до 100%) — уровень образования, полученного в конкретной области. Разные столбцы представляют области, специальности или сферы обучения. Обычно их 12: «Сельское хозяйство и охрана природы»; «Культура и искусство»; «Бизнес, торговля и управление»; «Коммуникация и язык»; «Образование, профессиональное обучение и развитие»; «Промышленное производство, инженерное искусство и технология»; «Гуманитарные и социальные науки»; «Юриспруденция, военное искусство и безопасность»; «Здравоохранение и социальное обеспечение»; «Физика, математика, вычислительная техника и науки о жизни»; «Услуги»; «Проектирование, планирование и строительство». В Южной Африке управление проектами относится к области «Бизнес, торговля и управление».

Горизонтальная ось модели представляет совокупность знаний и навыков, которые приобретает специалист, пройдя обучение в различных общеобразовательных и профессиональных учебных заведениях, слева направо: университет — 90% знаний / 10% навыков; технический университет — 70% знаний / 30% навыков; училище — 50% знаний / 50% навыков; гильдия — 30% знаний / 70% навыков; обучение без отрыва от работы — 10% знаний / 90% навыков. В правой части рисунка показаны навыки, необходимые работодателю как для

выполнения конкретной работы, так и для образования (минимум — 0%, максимум — 100%). В различных столбцах представлены разные должности, требующие различных наборов профессиональных знаний — например, должности медицинской сестры и инженера.

Для пояснения модели используем в качестве примера подготовку летчика (темно-серая линия на рис. 1). Если вы окончили университет и получили степень доктора наук по аэродинамике, ваша позиция в левой части рисунка будет наивысшей. Однако это не означает, что вы можете пилотировать самолет. На рынке труда требуются профессиональные навыки, поэтому на шкале навыков доктор наук занимает самое нижнее место. Поступая на работу в качестве пилота, наш доктор наук обнаружит, что полученное им образование было бесполезным. По мере приобретения опыта пилотирования самолета его образование будет способствовать перемещению уровня его профессиональных навыков вверх по шкале при условии, что он проявляет необходимую склонность к работе. Этот рост уровня является как раз тем, что мы ищем для компенсации избытка рабочей силы в условиях быстро развивающейся экономики. Однако в настоящее время мы не знаем, знания ускоряют рост навыков или навыки ускоряют приобретение знаний.

Темно-серая линия, показанная на рис. 1, может также служить показателем начального уровня профессиональной квалификации инженера. Окончив университет и получив за четыре года высшее образование, инженер начнет работу с низким уровнем по шкале навыков. Проработав четыре года, он переместится по шкале навыков на уровень, одинаковый с уровнем знаний, и сдаст государственный квалификационный экзамен, чтобы стать профессиональным инженером (при успешной сдаче этого экзамена он будет зарегистрирован как компетентный специалист). Обучение в ходе жизненного цикла развития личности сначала отражается в левой нижней части рис. 1 на шкале знаний.

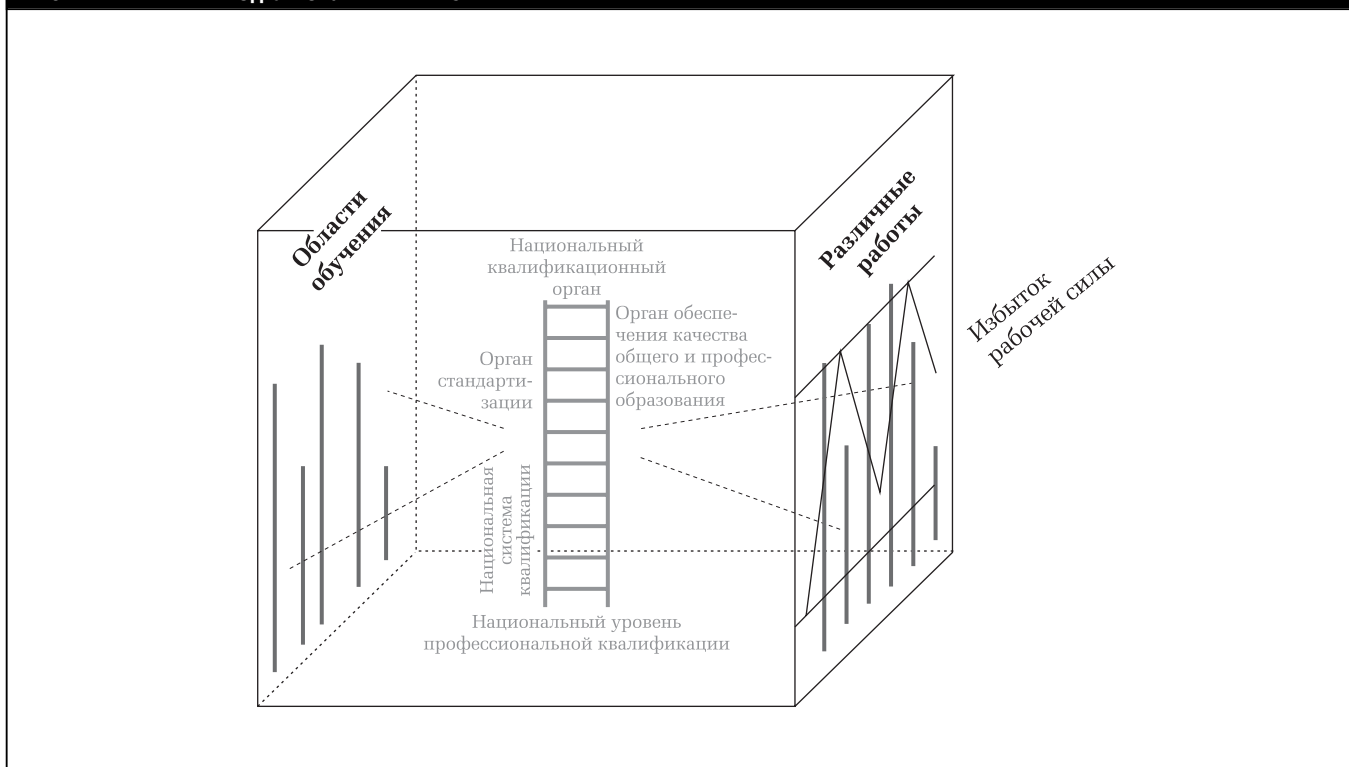
По мере получения образования уровень знаний повышается, и соответствующая ему точка перемещается вверх по шкале знаний (высшее образование). После начала практической работы или соответствующего профессионального обучения эта точка переходит на шкалу навыков, расположенную в правой части рис. 1 и по мере повышения уровня навыков она поднимается по этой шкале вверх. В дальнейшем, в соответствии с получением дополнительных знаний и навыков, эта точка должна переходить со шкалы знаний на шкалу навыков, со шкалы навыков на шкалу знаний и т. д., постоянно двигаясь вверх. Обучение, ориентированное только на знания, соответствует индивидуальному развитию, отображенному в левой части рисунка, а обучение, ориентированное только на приобретение навыков, — индивидуальному развитию, отображенному в правой части рисунка. В модель можно добавить третье измерение, чтобы представить работы и области обучения на противоположных гранях куба.

Трехмерная модель (рис. 2) иллюстрирует также изменение уровня навыков при переходе с одной работы на другую в связи с избытком рабочей силы или просто в ходе жизненного развития. Элементы или модули образования могут быть отражены в национальном уровне профессиональной квалификации, как и элементы различных навыков, которые приобретает человек в результате выполнения различных работ. С учетом этого можно сделать вывод, что циклическое приобретение и использование знаний и навыков повышает компетентность человека, по мере того как он переходит с одной работы на другую.

### 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Функция управления персоналом заключается в назначении нужного специалиста с должным уровнем образования и навыков, требуемым для работы, на нужную должность с достойным уровнем вознаграждения.

РИС. 2. ТРЕХМЕРНАЯ МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ





В централизованной функциональной организационной структуре с этим не возникает проблем, поскольку соотнести нужное сочетание знаний и навыков (компетентность) с вознаграждением достаточно просто. Работодатель нанимает специалиста с нужным уровнем компетентности и платит за это независимо от того, использует он эту компетентность на 5% или на 200%. Результатом является естественная неэффективность бюрократической организации в связи с несовершенным использованием ресурсов, наличие которых либо превышает потребность, либо недостаточно ее удовлетворяет.

Если компетентность специалиста соответствует его положению в организации, ситуация находится под контролем. Проблемы возникают, когда служащего повышают в должности, а новая работа требует другой компетентности — например, когда бухгалтер становится менеджером. Человек может являться высококомпетентным бухгалтером, но не иметь навыков работы с людьми. В связи с этим проводится его обучение без отрыва от работы, в результате которого он становится компетентным руководителем. Теперь он имеет две области компетентности — как бухгалтер и как руководитель. Какую из них использует организация и за какую она ему платит?

Матричные организационные структуры были созданы при попытке преодолеть эти трудности, поскольку такая структура позволяет использовать две области компетентности в рамках одной работы. Однако когда количество работ превышает три или четыре, управление становится затрудненным. Если учесть, что в настоящее время работа специалиста на одном месте составляет пять или шесть лет, большинство работников на рынке труда профессионально компетентны в нескольких областях. Для того чтобы работа стала действительно эффективной, служащим следует обладать набором профессиональных навыков. Если снова взглянуть на рис. 2, можно увидеть на правой грани куба, как происходит накопление навыков при переходе с одной

работы на другую, а на левой грани — как происходит накопление знаний. Вызывает удивление то обстоятельство, что, по-видимому, сама организация не в состоянии воспользоваться потенциальными выгодами.

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

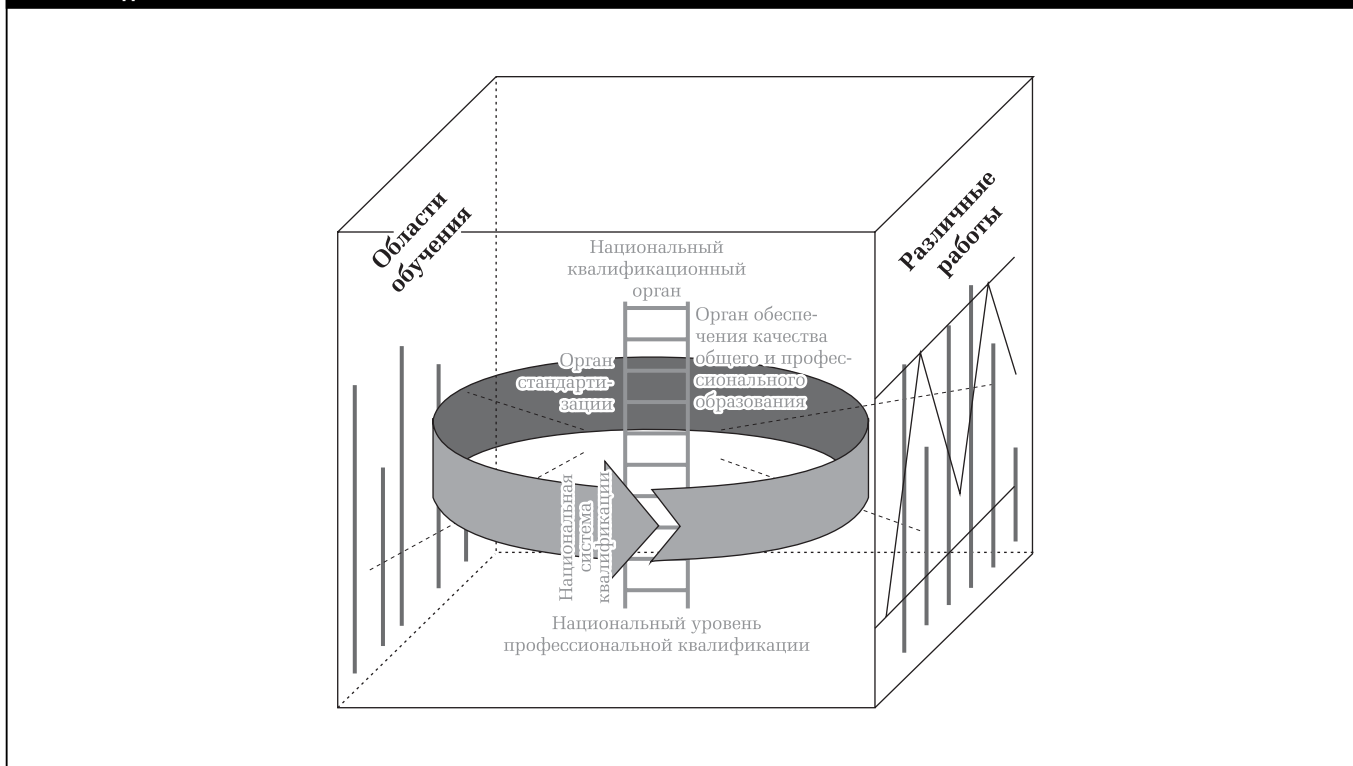
По мере развития бизнеса управление проектами может быть приравнено к управлению персоналом, поскольку компания использует многофункциональные, самоуправляющиеся, параллельные или распределенные виртуальные команды, чтобы разрешить проблему необходимости использования нескольких различных профессиональных навыков для выполнения работы, однако вопрос о вознаграждении все еще остается актуальным. При переходе к мультипроектной организации работ появляется вероятность того, что один служащий будет участвовать одновременно в 25 проектах, в которых он выполняет разные функции. Например, в одной команде он выполняет функции административного помощника в течение двух часов, в другой — технического эксперта в течение одного часа, а в третьей — руководителя проекта в течение четырех часов, причем все это делается в пределах одного рабочего дня. В организации с распределенными виртуальными командами проекта использование рабочего времени трудовых ресурсов становится более эффективным благодаря различному спросу на те или иные из разнообразных навыков специалиста.

Еще одним аспектом управления проектами является то, что оно охватывает несколько областей знаний и навыков, что затрудняет описание УП как специальности (рис. 3).

Уровень компетентности в области управления проектами можно представить на модели как положение кольца относительно основания по вертикальной оси.

Согласно этой модели, компетентность в области управления проектами может характеризоваться как уровень навыков, используемых

РИС. 3. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



в жизни, поскольку умение управлять проектами является частью образования и профессиональных навыков во всех сферах. Управление проектами стало в настоящее время основой для всех знаний и навыков, оно превращает представление о будущем в реальность. Руководство проектом сводит воедино людей, имеющих разный уровень образования, разное социальное происхождение, вероисповедание, опыт и т. д., чтобы сформировать влиятельную группу, которая может эффективно достичь поставленных целей.

Анализ организаций показал, что существует четыре уровня участия в выполнении работ организации: планирование, управление, реализация и оперативная работа. В деятельности на этих уровнях участвуют те, кто *формирует видение*, те, кто *устанавливает цели*, те, кто *реализует идеи*, и те, кто *выполняет работу*. Два средних уровня обычно называют руководством, их отличительной чертой является фокусирование внимания на *формировании видения* в организации.

Исследования в области групповой динамики, проведенные Куртом Левином [59], Чаппелем [18], Бейлзом [7], Уайтом и Липпитом [99], которые изучали антропологические, социологические и психологические аспекты взаимоотношений, выявили влияние различных видов лидерства на атмосферу в группе и ее производительность. Эффективность деятельности работников зависит от лидерства, т. е. руководство может либо помогать сотрудникам выполнять их работу, либо мешать им в выполнении обязанностей.

Эти исследования групповой динамики ясно показали, что у действенно и эффективно работающих сотрудников есть два типа лидеров: лидер, ответственный за задачу (технический лидер), который помогает группе выполнять ее работу, и «социоэмоциональный» лидер (лидер, ответственный за процесс), который помогает создать и поддерживать хорошие отношения между членами группы. *Только в очень редких случаях эти два лидера являются одним человеком.*

Исследования, проведенные Майо [64], Роелисбергером и Диксоном [78], Аренсбергом [4], Уайтом [99], Хомансом [50], Далтоном [21] и Шайном [80, 81] в области межличностных отношений в группе, показали, что фактическое поведение людей по отношению друг к другу лишь очень в ограниченной степени похоже на то, как они должны себя вести согласно формальным организационным структурам. Эти исследования выявили необходимость изучения социальных процессов в организациях путем непосредственного наблюдения, а не анализа интервью с людьми и использования опросников.

В книге *Process Consultation* («Консультация в области процессов») профессора Эдгара Шайна из Массачусетского технологического института описывается, чем функции технического лидера отличаются от функций лидера, ответственного за процесс, и как они оба влияют на эффективность работы сотрудников. Формальное определение *консультации в области процессов* заключается в следующем: «Консультация в области процессов представляет собой деятельность консультанта, направленную на оказание помощи клиенту в восприятии и понимании событий процесса, которые возникают в окружении организации-клиента, а также в реагировании на них, для того чтобы улучшить ситуацию в направлении, указанном клиентом».

Консультант в области процессов (т. е. лидер, ответственный за процесс, социоэмоциональный лидер) помогает техническому лидеру (т. е. лидеру, ответственному за задачу, или функциональному руководителю) оценить последствия выбора различных альтернатив или предложить вариант, который еще не рассматривался. Лидеры, ответственные за процесс, не имеют готовых ответов или авторитетных решений, они лишь помогают увидеть перспективу. Детальный анализ решения проблем в группах небольшого размера показал, что группы лучше всего решают проблемы с помощью руководителя, ответственного за процесс, действующего совместно с техническим лидером и группой сотрудников.

Однако управление по функциональному принципу обладает тем преимуществом, что руководители, ответственные за задачи (генеральные руководители), обычно считаются официально ответственными за достижение конкретных результатов в организации; в их распоряжении есть как линейные руководители, так и человеческие ресурсы. Они несут ответственность, и эта ответственность не может быть делегирована другим работникам.

В распоряжении руководителей проектов (лидеров, ответственных за процесс) имеются выделяемые различными подразделениями сотрудники, которые по-прежнему должны выполнять свои основные функции. Члены рабочей группы проекта должны балансировать между лояльностью к центру возникновения затрат, который платит им зарплату, и удовлетворением требований проекта. Они считаются ответственными за результат проекта, но редко связаны обязательствами.

Организационная структура, используемая для управления проектами, создается индивидуально для каждого проекта, но имеет и некоторые ограничения. В связи с тем, что некоторые из этих ограничений характерны для управления проектами, их необходимо упомянуть в настоящей статье. В концепции управления проектами могут использоваться, например, четыре уровня участия в проекте: *спонсор проекта, чемпион проекта, руководитель проекта и команда*.

■ *Спонсор проекта* является владельцем продукта, который должен быть получен в результате выполнения проекта. В этом качестве он является также лицом, которое имеет средства для финансирования проекта.

■ *Чемпион (технический лидер)* выполняет обязанности как эксперта по техническим вопросам, так и инициатора проекта. Он представляет спонсора проекта в рабочей группе проекта и защищает его интересы (отсюда и его название «чемпион»). Лидер проекта выбирается из сотрудников отдела, который лучше удовлетворяет интересам спонсора проекта или является инициатором проекта.

■ *Руководитель проекта (лидер, ответственный за процесс)* обладает знанием процедур управления проектами. Как консультант по процессам он прививает основные знания в области управления проектами: что необходимо изменить, на что нужно изменить и как осуществить изменение. Кроме того, он руководит командой проекта, выполняя функции советника, координатора и инструктора. Положение, которое занимает руководитель проекта в рабочей группе проекта, не является неизменным, поскольку он переходит от одного проекта к другому. Когда руководитель проекта убедится, что проект выполняется эффективно, он принимает участие в нем только в том случае, если его об этом попросит либо спонсор, либо лидер проекта.

■ *Команда проекта* состоит из лиц, которые должны выполнить работу по разработке продукта, являющегося целью проекта. Поэтому кардинально важно, чтобы рабочая группа состояла из людей заинтересованных, и необходимо предоставить им знания и навыки, которые «привяжут» их к проекту (т. е. осуществлять непрерывное обучение).

Если управление проектами представляет собой часть всего образования и опыта в целом, можно ли описать роль и функцию руководителя проекта без понимания фундаментальных различий между промышленным развитием, развитием бизнеса и социальным развитием? Они заключаются в сочетании управления персоналом с управлением проектами на основе нового понимания того, как развитие бизнеса влияет на социальное развитие при использовании обучения, ориентированного

на результаты. Таким образом, управление проектами становится жизненным опытом, наличие которого имеет существенное значение для развития всех отраслей экономики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По мере роста темпов развития технологий увеличивается и скорость, с которой возникает избыток рабочей силы. Возможность получить и сохранить работу все чаще зависит от навыков и все реже от знаний. Организованное обучение должно соответствовать навыкам, наличие которых работодатели требуют от своих служащих. Сфера образования прилагает усилия для того, чтобы ввести подобную систему в действие, но до сих пор не преуспела в этом. Ученым и практикам необходимо определить комбинацию знаний и навыков, необходимую для оценки компетентности. Для этой цели официальные профессиональные органы должны создать квалификационные структуры. Управление персоналом сталкивается с трудностями, если сотрудники участвуют в нескольких работах в рамках централизованной функциональной организационной структуры. Однако, если организации преобразованы в распределенные виртуальные команды, управление проектами позволяет преодолеть эти трудности. Управление проектами как набор навыков, используемых в жизни, охватывает все знания и умения и становится средством, которое дает возможность превратить мечты в реальность.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Adams J. R., Adams L. L. (1997). The virtual project: managing tomorrow's team today. *PM Network*, 10(1), January, pp. 37–41.
2. Anthony W. P, Perrewe P. L., Kacmar K. M. (1993). *Strategic Human Resource Management*. Orlando: Dryden.
3. APM-UK (1996). *Body of Knowledge*. Buckinghamshire: Association for Project Managers.
4. Arensberg C. (1957). *Research in Industrial Relations*. New York: Harper.
5. Armstrong M. (1996). *Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.

6. Baker B. (1997). Great expectations: turning failure into success and visa versa. *PM Network*, 10(5), May, pp. 25–28.
7. Bales R. F. (1971). *Interaction Process Analysis: a Method for the Study of Small Groups*. Cambridge: Addison Wesley.
8. Barnard C. I. (1979). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
9. Beer S. (1967). *Cybernetics and Management*. New York: Wiley.
10. Black K. (1996). Causes of project failure: a survey of professional engineers. *PM Network*, November.
11. Blackstone. (1998). Lifelong learning. *Project*, 11(2), June, No. 3–4.
12. Boulding K. E. (1956). General systems theory — the skeleton of science. *Management Science*, No. 108(4), April, pp. 204–216.
13. Brown K. (2000). Development of project management skills: a service learning approach. *Project Management Journal*, No. 31(4), December, pp. 53–58.
14. BS6079. *Guide to Project Management (1996)*. London: British Standard Institute.
15. Camp R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press.
16. Carbone T. A., Gholston S. (2004). Project manager skill development: survey of programs and practitioners. *Engineering Management Journal*, No. 16(3), September, pp. 10–16.
17. Caupin G., Knopfel H., Morris P., Motzel. E., Pannenbacker K. (1999). *IPMA Competence Baseline*. Zurich: International Project Management Association.
18. Chappel E. D. (1940). Measuring human relations: an introduction to the study of interaction of individuals. *General Psychiatric Monitor*, No. 22(4), April, pp. 3–147.
19. Conover W. J. (1999). *Practical Nonparametric Statistics (3 ed.)*. John Wiley and Sons, Inc.
20. Curling D. (1998). The globalisation of the project management profession. — <http://www.pmforum.org/library/feat98.htm>.
21. Dalton M. (1987). *Men Who Manage*. New York: Garland.
22. Dewhirst D. (1996). Needed: a new model for training project managers. *PM Network*, No. 9(11), November, pp. 25–28.
23. Digman L. A. (1997). *Strategic Management: Concepts, Decisions and Cases*. Homewood: Irwin.
24. Dubois D. D. (1993). *Competency-Based Performance Improvement*. Amherst: HRD Press.
25. Fayol H. (1949a). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
26. Fayol H. (1949b). *Tools of Administration*. London: Pitman.
27. Follett M. P. (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans.
28. Follett M. P. (1949). *Freedom and Coordination*. London: Management Publications Trust.
29. Forrester J. (1984). Bounded rationality and the politics of muddling through. *Public Administration Review*, No. 10(1), January / February, pp. 56–64.
30. Galbraith J. (1970). *Environmental and Technology Determinants of Organizational Design*. Homewood: Irwin.
31. Galbraith J. (1971). Designing matrix structures. *Business Horizons*, No. 15(2), February, pp. 56–64.
32. Gantt H. L. (1916). *Industrial Leadership*. New Haven: Yale University Press.
33. Ghatak S. (1995). *Introduction to Development Economics*. London: Routledge.
34. Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H. (1997). *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. Boston: McGraw-Hill.
35. Gilbreth F. B. (1911). *Motion Study*. New York: Van Nostrand.
36. Gillis M., Perkins D. H., Roemer M., Snodgrass D. R. (1996). *Economics of Development*. New York: Norton.
37. Gioia J. (1996). Twelve reasons why programmes fail. *PM Network*, No. 9(11), November, pp. 16–19.
38. Grabowski R., Shields M. P. (1996). *Development Economics*. Cambridge: Blackwell.
39. Graicunas V. A. (1937). *Relationships in Organizations*. Science of administration, University of Columbia.

40. Haimann T., Scott W. G. (1974). *Management in the Modern Organization*. Boston: Houghton Mifflin.
41. Handy C. B. (1981). *Understanding Organisations*. London: Penguin.
42. Handy C. B. (1998). *The Hungry Spirit*. London: Arrow.
43. Heap B. (1999). *Towards Sustainable Consumption*. Royal Society: Rutherford memorial lecture. Braamfontein: British Council.
44. Heath D. L. (1998). Professional development and standards. *Project*, No. 10(8), June, p. 27.
45. Heilbroner R. L. (1968). *The Making of Economic Society*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
46. Hellriegel D., Slocum J. W. (1992). *Management*. New York: Addison-Wesley.
47. Herzberg F., Mausner B., Synderman B. B. (1993). *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction.
48. Hirschey M., Pappas J. L. (1998). *Fundamentals of Managerial Economics*. Chicago: Dryden Press.
49. Hodge B. J., Anthony W. P. (1991). *Organization Theory*. Massachusetts: Allan and Bacon.
50. Homans G. C. (1998). *The Human Group*. London: Routledge.
51. Hunt V. D. (1996). *Process Mapping*. New York: Wiley.
52. Johnson G., Scholes K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.
53. Kast F. E., Rosenzweig J. E. (1970). *Organization and Management: A Systems Approach*. New York: McGraw-Hill.
54. Kendal K. E., Kendal J. E. (1995). *Systems Analysis and Design*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
55. Kerzner H. (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (8 ed.). John Wiley and Sons, Inc.
56. Keynes J. M. (1997). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Amherst: Prometheus.
57. Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1967a). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, No. 5(6), June, pp. 67–84.
58. Lessem R. (1989). *Global Management Principles*. London: Prentice Hall.
59. Lewin K. (1958). *Group Decisions and Social Change*. New York: Holt.
60. Likert R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
61. Lorsch J. W., Lawrence P. R. (1970). *Studies in Organizational Design*. Homewood: Irwin.
62. March G. J., Simon H. A. (1993). *Organizations*. Cambridge: Blackwell.
63. Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, No. 50(3), March, pp. 370–396.
64. Mayo E. (1992). *The Human Problems of an Industrialised Civilization*. Salem: Ayer.
65. McGregor D. (1985). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
66. Mintzberg H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
67. Mintzberg H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 163–176.
68. Mooney J. D. (1990). *The Principles of Organization*. New York: TMC.
69. Morris P. W. G. (1997). *The Management of Projects*. London: Thomas Telford.
70. Nankervis A. R., Compton R. L. (1994). *Readings in Strategic Human Resource Management*. Melbourne: Nelson.
71. Naschold F., von Otter C. (1996). *Public Sector Transformation*. Amsterdam: John Benjamins.
72. Nunnally J. C., Bernstein I. H. (1994). *Psychometric Theory*. 3 ed. McGraw Hill, Inc.
73. Pappas L. (2005). The state of project management training. *PM Network*, No. 18(8), August, pp. 61–66.
74. Pells D. L. (1997). Global Status of the Project Management Profession: Where Are We Now. Proceedings of the 28th annual seminar of the American Project Management Institute. Chicago, September, pp. 595–602.
75. Pinto J. K. (1997). Twelve ways to get the least from yourself and your project. *PM Network*, No. 11(5), May, pp. 29–31.
76. Reimann B. (1973). On the dimension of bureaucratic structure: an empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, No. 18(4), December, pp. 256–267.
77. Reiss G. (1996). *Program Management Demystified*. London: EandFN Spon.
78. Roethlisberger F. J., Dickson W. J. (1975). *Management and the Worker*. Boston: Harvard.

79. Rummier G. A., Brache A. P. (1995). *Improving Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
80. Schein E. H. (1988). *Process Consultation*, Vol. 1. New York: Addison-Wesley.
81. Schein E. H. (1988). *Process Consultation*, Vol. 2. New York: Addison-Wesley.
82. Scott W. G., Mitchell T. R. (1976). *Organization Theory: A Structural and Behavioural Analysis*. Homewood: Irwin.
83. Shenhar A. J., Levy O., Dvir D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, No. 28(2), June, pp. 5–13.
84. Smith B., Dodds B. (1997). *Developing Managers through Project-Based Learning*. Hampshire: England.
85. Spencer L. M., Spencer S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: Wiley.
86. Standish Group International (1999). CHAOS: A Recipe for Success. — [http://www.standishgroup.com/sample\\_research/index.php](http://www.standishgroup.com/sample_research/index.php).
87. Standish Group International (2001). Extreme Chaos. — [http://www.standishgroup.com/sample\\_research/index.php](http://www.standishgroup.com/sample_research/index.php).
88. Taylor F. (1998). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
89. Thompson A. A., Strickland A. J. (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Chicago: Irwin.
90. Tippet D. D., Peters J. F. (1995). Team building and project management: how are we doing. *Project Management Journal*, No. 26(4), December, pp. 29–37.
91. Ulrich D., Losey M. R., Lake G. L. (1997). *Tomorrow's HR Management*. New York: Wiley.
92. United Nations (1996). *Conference on Trade and Development: The Least Developed Countries 1996 Report*. New York: United Nations.
93. Uttarwar M. (1994). The virtual project: a blueprint for automation in the XXI century. *PM Network*, No. 7(8), August, pp. 26–29.
94. Von Bertalanffy L. (1968). *General Systems Theory — A Critical Review*. Chicago: Aldine.
95. Voropajev V. I. (1997). *Project Management in Russia*. Sylva: Project Management Institute.
96. Weber M. (1997). *Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
97. Weiner N. (1989). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*. New York: Anchor.
98. Wheelen T. and Hunger J. (1998). *Strategic Management and Business Policy*. 3 ed. New York: Addison Wesley.
99. White R., Lippitt R. (1953). Leader Behaviour and Member Reactions in Three Social Climates. In: Cartwright D., Zander A. *Group Dynamics*. White Plains: Row-Peterson.
100. Woodward J. (1965). *Industrial Organizations: Theory and Practise*. New York: Oxford University Press.
101. World Bank. (1998). *World Development Indicators*. Washington: World Bank.
102. Wren D. A. (1992). *The Evolution of Management Thought*. New York: Wiley.
103. Yeack W., Sayles L. (1996). Virtual and real organizations: optimal paring. *PM Network*, No. 9(8), August, pp. 37–43.
104. Zeiton A. A., Heimy A. W. (1996). The Pyramids and Implementing Project Management Processes. *Proceedings of the 28 annual seminar of the American Project Management Institute*. Chicago: PMI.

*Перевод Г. Моисеенко.*

*Печатается с разрешения автора*

## ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА И КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** совершенствование управления проектами, повышение профессионализма, культура управления проектами, обучение, коучинг

Автор статьи предлагает вниманию читателей набор из 12 инструментов для повышения профессионализма и культуры управления проектами, а также показывает, как можно использовать «Национальные требования к компетентности специалистов Скандинавии» для оценки собственного уровня компетентности и для увеличения эффективности усилий в области совершенствования управления проектами.

# С

### 1. ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ВЫ МОЖЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНИЦИАТИВ

Стремление к постоянному повышению профессионализма в области управления проектами — неотъемлемая часть каждой успешной проектно ориентированной организации. Однако совершенствование управления проектами — это задача не только для руководителей компании, методистов и специалистов по развитию персонала. Вы сами должны делать все возможное для того, чтобы совершенствовать управление проектами в своей организации, как на уровне проектов, так и на уровне корпорации в целом, и благодаря этому вы будете расти профессионально.



**Фангель М.** — президент Ассоциации управления проектами Дании (DPMA), ведущий консультант Fangel Consulting (г. Хилерод, Дания)



Данная статья поможет вам оценить те действия, которые предпринимаете вы или руководство вашей компании для совершенствования управления проектами. Кроме того, вы познакомитесь с описанием портфеля из 12 инструментов, как классических (разработка методических руководств, обучение), так и недавно появившихся (коучинг, проведение диспутов, организационные изменения), которые можно использовать для совершенствования управления проектами. Читателям также предлагаются инструкции по использованию такого инструмента, как «Национальные требования к компетентности специалистов Скандинавии» [3]. С его помощью вы сможете оценить свой уровень компетентности и разработать новые инициативы по совершенствованию управления проектами.

Таким образом, речь в этой статье пойдет не о том, что такое компетентное управление проектами, а о том, как усовершенствовать его.

Совершенствовать управление проектами необходимо, но достичь этого нелегко. Современный корпоративный мир характеризуется высокой конкурентностью и быстрым развитием, поэтому любые, даже самые незначительные ошибки недопустимы. Нельзя впустую тратить время, неправильно распределять ресурсы. Следовательно, в интересах каждой компании постоянно повышать уровень управленческой компетентности своих сотрудников, а для этого необходимо продвигать программы, в которых участвовали бы не только менеджеры, но также владельцы и участники проектов.

Можно перечислить ряд очевидных причин для совершенствования управления проектами в компании.

■ Сами клиенты заинтересованы в совершенствовании управления проектами: одним из требований к организации-исполнителю часто является обязательная сертификация менеджеров проектов или предоставление другого свидетельства компетентности специалистов в области УП.

■ Растет количество компаний, в которых управление проектами считают стратегической

компетентностью — одним из обязательных требований к деятельности.

■ Сотрудники требуют внесения дополнительных пунктов в трудовые договоры, если они работают над реализацией проектов в качестве менеджеров или участников.

■ Поскольку менеджеры постоянно переходят с проекта на проект в рамках одной компании, необходимо повышать уровень компетентности не только вновь приходящих менеджеров, но и работающих, а также совершенствовать культуру управления проектами в организации в целом.

■ Менеджеры проектов должны постоянно работать над приобретением особых навыков управления проектами — например, «управляющие» менеджеры проектов должны становиться «коммуницирующими».

Однако на пути достижения этих требований менеджеров, владельцев проектов и организации ждут определенные трудности.

■ Можно изучить методы управления проектами, но гораздо сложнее успешно применять их на практике.

■ Очень сложно добиться того, чтобы высокой компетентностью в области управления проектами обладало большинство сотрудников организации. Необходимо переходить от уровня, на котором можно положиться лишь на несколько «суперзвезд» управления проектами, к более продвинутому уровню, на котором управление проектами становится нормой и в него вовлечено множество сотрудников.

■ Процесс совершенствования должен идти непрерывно, и это требует приложения значительных усилий. Так, сетевые группы менеджеров проектов часто распадаются после нескольких совещаний. Для сотрудников любой компании естественно группироваться по функциональным обязанностям. Чтобы этого не происходило, нужно постоянно обновлять и продвигать корпоративную концепцию управления проектами.

■ Чтобы компания стала проектно ориентированной, необходимо изменить ее организационную структуру.

Итак, для того чтобы продвигать и направлять процесс совершенствования управления проектами в организации и впоследствии поддерживать достигнутый уровень, может потребоваться гораздо больше усилий, чем казалось вначале. Успешная реализация проектов в основном зависит от опытности менеджеров проектов, от того, владеют ли они методами УП, однако гибкость участников проекта также важна. Сумеют ли менеджер и участники проекта изменить свою поведенческую компетентность так, как это требуется для реализации проекта, смогут ли они правильно использовать собственные знания (это является необходимым требованием для специалистов в области управления проектами)?

А теперь вернемся к 12 инструментам совершенствования управления проектами.

## 2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Прежде всего процесс продвижения профессионализма в управлении проектами и совершенствования культуры УП должен быть измеримым и поддаваться оценке. Вашим первым шагом должно стать *определение предметной области (содержания) процесса совершенствования*. Это можно осуществить тремя путями.

1. Организовать специальные внешние курсы по управлению проектами для сотрудников компании, а также внедрять необходимые новые методы и инструменты управления проектами.

2. Спланировать полноценный, всеобъемлющий процесс совершенствования. Для этого следует провести анализ требований и по его результатам создать план, в котором должны присутствовать описание выбранных методов и инструментов, а также информация по организации соответствующих курсов.

3. Осуществить реализацию интегрированного процесса совершенствования с использованием обширного инструментария. Целью этого процесса должно стать повышение

компетентности сотрудников в области управления проектами для достижения новых успехов в практической работе.

На рисунке представлено содержание процесса продвижения управления проектами в вашей компании в настоящее время, а также рекомендуемый план действий, необходимых для дальнейшего совершенствования УП. Три варианта, показанные на нем, отражают то, как с течением времени меняется подход к совершенствованию управления проектами в рамках одной компании.

■ Сначала реализуются отдельные инициативы. Они могут быть основаны на следующей идее: управление проектами — это то, что сначала нужно выучить, а затем поддерживать с помощью определенных инструментов.

■ После осознания того факта, что эффект отдельных инициатив был очень скромным, запускаются более серьезные процессы совершенствования, однако они также нередко включают в себя лишь проведение курсов и внедрение новых методов. Все, что можно получить в результате, — это незначительное совершенствование компетентности.

■ Следовательно, необходимо изменить отношение к задаче совершенствования. К ней нужно подходить как к процессу развития, для реализации которого используются другие инструменты, предназначенные для реальных изменений существующей практики управления проектами.

Что касается *организации процесса совершенствования*, в этой области существуют три концепции.

1. Инициативы по совершенствованию управления проектами, в том числе программы по развитию персонала, осуществляются департаментами линейной организации.

2. Инициатива по совершенствованию осуществляется как внутренний проект, охватывающий всю организацию (Cross-organizational Project). Возможно, следует использовать термины «процесс» или «программа», чтобы не путать содержание процесса с концепцией управления.

**РИСУНОК. ПРОДВИЖЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: СХЕМА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО СОДЕРЖАНИЯ ПРОЦЕССА И РЕКОМЕНДУЕМОГО ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ**



3. Формирование специального подразделения в организации (например, проектного офиса) для управления процессами совершенствования — «центра совершенствования».

По мере изменения предметной области совершенствования будут возрастать и требования к организации этого процесса. Стрелка на схеме иллюстрирует связь между тем, что характерно для процесса совершенствования сегодня, и тем, как нужно будет определять и организовывать совершенствование в будущем.

Управление процессом совершенствования в целом (верхний правый квадрат на рисунке) будет рассмотрено далее. Обратимся к некоторым вопросам, касающимся организации процесса совершенствования.

При практическом использовании процесс совершенствования можно разделить на три основные области:

1) *процесс совершенствования в целом*: управление процессом, продвижение идеи совершенствования, определение требований к совершенствованию;

2) *уровень проекта*: совершенствование проектных методов, обучение участников проекта, коучинг менеджеров проектов, помощь в управлении проектами;

3) *уровень компании*: поощрение обмена опытом, карьерный рост менеджеров проектов, организационные инициативы, совершенствование управления портфелем, оценка эффективности процесса совершенствования.

В таблице представлен список из 12 инструментов и относящихся к ним методов, сгруппированных по вышеперечисленным областям. Его можно использовать как общую

иерархическую структуру работ в планах процессов / программ / проектов, однако он не предназначен для того, чтобы с его помощью разделять план совершенствования на фазы

ТАБЛИЦА. МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И КУЛЬТУРЫ УП

Процесс совершенствования	<p><b>1. Управление процессом совершенствования:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ планирование последовательного процесса совершенствования</li> <li>■ создание групп-инициаторов совершенствования внутри организации</li> </ul> <p><b>2. Продвижение процесса совершенствования:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ продвижение идеи совершенствования в руководстве компании</li> </ul> <p><b>3. Объяснение необходимости совершенствования:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ анализ сильных / слабых сторон реализации проектов</li> <li>■ популяризация идеи совершенствования с помощью конференций или вводных семинаров / курсов</li> <li>■ сравнение с другими компаниями / проектами</li> <li>■ оценка общего уровня развития проектной культуры</li> <li>■ необходимые улучшения управления проектами в целом</li> </ul>
Уровень проекта	<p><b>4. Разработка рекомендаций по управлению проектами:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ руководство по управлению проектами, в котором совершенствование управления проектами провозглашается одной из основных целей</li> <li>■ образец руководства по управлению проектами с заполняемыми формами</li> <li>■ платформа для виртуальной коммуникации по проектам</li> <li>■ ссылки на удачные примеры и положительный опыт коллег</li> <li>■ описания методов в литературе или материалы курсов</li> </ul> <p><b>5. Обучение проектного персонала:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ внутренние базовые курсы для менеджеров проектов, участников проектов или владельцев проектов</li> <li>■ расширенные курсы для менеджеров проектов</li> <li>■ учебные занятия по управлению проектами, включенные в текущий процесс управления</li> </ul> <p><b>6. Коучинг менеджеров проектов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ акцент на планировании и оценке управления проектами</li> <li>■ проведение дискуссий / коучинг менеджеров проектов во время реализации проектов</li> <li>■ обзор / аудит управления проектом</li> </ul> <p><b>7. Помощь менеджерам проектов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ помощь в организации вводных / стартовых семинаров</li> <li>■ помощь консультантов по управлению проектами в ежедневной работе</li> <li>■ помощь в финальной оценке реализации проекта</li> </ul>
Уровень компании	<p><b>8. Поощрение обмена опытом:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ правила изучения дисциплины управления проектами, обмена опытом по управлению проектами</li> <li>■ внутренний форум для менеджеров и других участников проектов</li> <li>■ участие в семинарах / симпозиумах — подготовка и чтение докладов</li> </ul> <p><b>9. Карьерный рост менеджеров проектов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ сертификация как стимул к повышению компетентности</li> <li>■ вместе с карьерным ростом менеджера проекта повышается его статус в коллективе</li> </ul> <p><b>10. Организационные изменения в компании:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ проектный офис инициирует и поддерживает совершенствование управления проектами</li> </ul> <p><b>11. Совершенствование управления портфелем:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ подготовка предметной области (содержания) проектной ориентации в вашей компании</li> <li>■ графические презентации всех проектов и их инициации</li> <li>■ подготовка отчетности по проектам, распределение проектов по приоритетности</li> <li>■ активная роль руководства в проектной деятельности</li> </ul> <p><b>12. Оценка эффекта от совершенствования управления проектами</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ систематическая оценка краткосрочных и долгосрочных эффектов</li> </ul>

или ключевые вехи, хотя отраженный в списке порядок действительно представляет собой логическую структуру. При планировании процесса совершенствования вы должны учитывать, какие инструменты и в какое время вы будете применять.

В целом рекомендуется использовать широкий ряд инструментов — только это даст вам уверенность в том, что необходимые улучшения действительно реализуются на практике. Кроме того, из опыта практической работы мы знаем, что лучше концентрироваться на реализации *ограниченного количества улучшений* — в этом случае ваша работа будет более эффективной [1].

Самый простой способ контролировать процесс — использовать поэтапную тактику работы, т. е. начинать с внедрения одного инструмента, потом переходить к другому и т. д. Обращайте внимание на то, чтобы первоначальный энтузиазм не угас, т. к. эффективное управление проектами невозможно без стремления к сотрудничеству.

В любом случае, чтобы добиться даже малейшего результата, кто-то должен *взять на себя ответственность за весь процесс* — планируемое совершенствование управления проектами должно осуществляться под чьим-то контролем.

Кроме того, все инициативы по совершенствованию должны быть тесно связаны с *управлением конкретными проектами*, программами и портфелями проектов, и совершенствование должно проводиться *поэтапно*. Процесс совершенствования должен развиваться по мере достижения видимых результатов.

### 3. ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОЦЕССА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Чтобы процесс совершенствования был действительно эффективным, в его реализации должны быть заинтересованы *руководство и все сотрудники организации*.

Очевидно, что повышение компетентности сотрудников организации находится

в зоне ответственности ее руководства. Руководители компании должны признать необходимость и последовательно добиваться совершенствования управления проектами, помня старое правило: *ты получаешь то, к чему ты идешь, и ты можешь обладать только тем, что в состоянии контролировать*.

Однако часто мы сталкиваемся с большими трудностями, пытаясь убедить в необходимости совершенствования руководителей компании. Это связано с тем, что программы совершенствования противоречат их собственным представлениям о правильном менеджменте. Таким образом, руководители компании, осуществляя руководство процессом совершенствования, в то же время сами становятся *целевой группой*, на которую следует направить усилия по совершенствованию.

Недостаточно просто осуществлять «механический» контроль. Руководители должны участвовать в непосредственном управлении процессом совершенствования, особенно на его начальных этапах.

Необходимо обеспечить широкое привлечение менеджеров проектов компании и других ключевых участников к процессу совершенствования. Это будет способствовать продвижению идеи совершенствования, а также облегчит процесс обучения и обмена опытом.

Следует заручиться поддержкой не только руководителей, но и всех остальных участников проектов. Для этого нужно продемонстрировать, какие преимущества они получают в результате совершенствования управления проектами.

Один из способов привлечь на свою сторону менеджеров и сотрудников компании — *провести серию семинаров*, на которых можно сформировать основу процесса совершенствования. Семинары являются хорошим инструментом мотивации и способны подтолкнуть менеджеров проектов и сотрудников к тому, чтобы принять на себя ответственность за успешную реализацию процесса совершенствования.

#### 4. ОБЪЯСНЕНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Едва ли вам покажется удивительной следующая идея: сначала необходимо рассказать о том, почему запускается процесс совершенствования. Однако на удивление часто это, казалось бы, очевидное требование не выполняется, в то время как другие инструменты используются преждевременно.

Когда вы будете рассказывать о причинах начала совершенствования, обязательно подчеркните важность этого процесса для компании. Вот что компания может получить в результате совершенствования:

- изменения стратегии, относящиеся к задачам организации;
- изменения тактики для совершенствования управления конкретным проектом;
- изменения операций наряду с операционными навыками.

В большинстве случаев руководители компании, менеджеры и участники проектов хорошо осведомлены о существующих проблемах и знают, что следует сделать для их решения. Правильное управление проектами — это просто систематизированный здравый смысл! Решение проблемы состоит в следующем: *нужно делать то, что правильно, и не делать того, что неправильно. Необходимо сделать здравый смысл общепринятой практикой.*

Сначала следует добиться того, чтобы в процессе совершенствования принимали участие все сотрудники организации. Кроме того, нужно создать краткое описание того, что уже известно о процессе, — это создаст основу для более успешной реализации проектов.

Более того, вы можете проводить *систематическую оценку уровня зрелости организации* в области управления проектами. При проведении оценки нужно опираться на описание 34 компетентностей в использовании методов управления проектами и 10 лидерских компетентностей, представленных в стандарте «Национальные требования к компетентности специалистов Скандинавии» [3]. Чтобы ответить на вопрос «Насколько профессионально

управление в нашей компании, и что в нем должно быть усовершенствовано?», сначала необходимо проанализировать текущее состояние компании. Оценка может быть сделана с использованием 10-балльной шкалы, как описано в стандарте. Предварительное условие применения этого инструмента: пользователь должен знать, какие методы используются в управлении проектами, а также то, как должен себя вести менеджер проектов.

Автор рекомендует: когда вы будете объяснять требования, сопровождайте свое объяснение описанием *лучших примеров* использования методов и инструментов управления проектами. Это наглядно проиллюстрирует и требования, и возможности компании и будет способствовать популяризации идеи совершенствования.

#### 5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Важной задачей является определение *соответствующего набора методов и инструментов* для управления проектами. Пользователь обычно хочет получить методы специфичные, с кратким описанием, и одновременно универсальные — это требование очень трудно выполнить!

Решением может стать подготовка общего методического руководства для всей компании. Акцент в этом руководстве должен быть сделан *на процедурных принципах и правилах*, поскольку они связаны с самыми важными областями совершенствования. Например, если принято решение о том, что нужно усовершенствовать процессы запуска проекта, вы можете придерживаться следующего принципа: запуск проектов определенного размера / сложности всегда должен сопровождаться стартовым совещанием. Можно принять на вооружение и другой принцип: в начале и / или в завершении совещания должен участвовать владелец проекта.

При разработке этих руководств мы рекомендуем *описывать каждый из проектных*

*методов и инструментов в разных вариантах* в зависимости от сложности проекта, в котором они применяются, — например, описать различные концепции управления проектами, а также методы и инструменты, характерные для каждой из них [2]. После одобрения мастер-плана для несложного проекта достаточно провести двухчасовое стартовое совещание. Для проектов ограниченной сложности может быть достаточно проведения однодневного семинара. Для проектов высокой сложности, возможно, потребуется провести двух-трехдневные совещания с привлечением внешних специалистов, за чем должны последовать совещания по подпроектам А, В, С.

Сегодня IT-инструменты, к которым относятся и веб-сайты, позволяют отказаться от прежде обязательной и дорогостоящей печатной формы методических руководств. Автор рекомендует воздержаться от создания дорогого набора инструментов УП. Вместо этого создайте *простую модель управления проектами*, содержащую ссылки на рекомендуемые методы, описанные в литературе, и удачные примеры из опыта вашей компании. Таким образом вы сможете создать руководство по управлению проектами, основанное на реальных знаниях.

34 компетентности, описанные в «Национальных требованиях к компетентности специалистов Скандинавии», могут быть использованы как основа для простых руководств, состоящих в основном из ссылок [3].

Преимущество такой концепции модели (со ссылками на литературу и примеры) в том, что она снижает расходы, связанные с созданием и поддержанием набора инструментов. Другое преимущество — почти всегда свободное обновление через доступ к новинкам литературы.

## 5. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРОЕКТА

Организация курсов по управлению проектами — классический инструмент совершенствования, и во многих компаниях процесс

совершенствования начинается именно с этого. Однако эффект может оказаться на удивление скромным, причем это в большей степени характерно для открытых, внешних курсов. Одной из причин неуспеха могут стать завышенные ожидания. Трехдневный тренинг, включающий обучение большому количеству методов, не позволяет участникам опробовать все методы на своих собственных проектах, и впоследствии применить полученные знания на практике для них — серьезная проблема. Это особенно заметно ассессорам во время сертификации профессиональных менеджеров проектов.

Общий вывод и рекомендация таковы: *обучение должно быть связано с практикой управления проектами* настолько тесно, насколько это возможно. Проще всего реализовать это правило во время инициации проекта. В программу курса нужно включать максимальное количество практических упражнений, особенно если в конце обучения предусмотрен экзамен.

Положительный эффект обучения можно увеличить, создавая адаптированные курсы, основанные на *спецификациях расширенных требований*. Эффективным инструментом оценки тем для обучения являются «Национальные требования к компетентности специалистов Скандинавии» [3].

Мы рассмотрели положительный эффект использования этого стандарта для индивидуальной самооценки компетентности в управлении проектами. Проведение самооценки — очень хороший инструмент обучения, возможно, даже более эффективный, чем традиционное обучение в классах.

## 6. КОУЧИНГ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ

Менеджер проекта может обращаться к персональному руководителю или партнеру для проведения диспутов (в качестве дополнения или альтернативы традиционному обучению). Мы используем термин «коучинг», если нашей целью является повышение компетентности

менеджера проекта, и термин «проведение диспутов», если целью является совершенствование процесса управления.

В обоих случаях главной целью является то, что менеджер проекта должен научиться использовать свой здравый смысл. Для реализации коучинга или проведения диспутов менеджер проекта должен подготовить *формальный план действий* [2].

Для контроля этих процессов можно использовать *формальный отчет по действиям менеджера проекта*. Данный отчет может служить основой для построения процесса коучинга или проведения диспутов.

В качестве образцовой модели для коучинга / проведения диспутов / составления отчетов могут служить «Национальные требования к компетентности специалистов Скандинавии» [3] (это касается применения методов и поведения лидеров).

## 7. ПОМОЩЬ МЕНЕДЖЕРАМ ПРОЕКТОВ

Чтобы уровень управления проектами в компании повышался, менеджер проекта должен иметь возможность получать помощь на самых трудных этапах процесса УП. Это может быть помощь двух типов:

- совет или помощь в выполнении задач по управлению проектами — например, подготовка анализа рисков, мастер-плана, проекта или отчета по статусу проекта;

- помощь в привлечении к работе над проектом других заинтересованных лиц на критических стадиях реализации проекта — например, помощь в проведении совещаний по запуску или закрытию проектов.

Помощь во время инициации проекта очень важна, поскольку в этот период можно оперативно выбрать подход, альтернативный тому, который прежде использовался для управления проектами. Другая важная задача помощника — использовать для обучения возможные перерывы в работе. Такую помощь можно осуществлять силами менеджеров проектов или внешних и внутренних консультантов.

## 8. УПРОЩЕНИЕ ПРОЦЕССА ОБМЕНА ОПЫТОМ

Итак, мы достигли уровня «обучающейся организации» или «управления знаниями» в том, что касается управления проектами. Идеальный вариант — создать такую культуру управления проектами, в которой менеджеры проектов передают друг другу нужные знания, а новые знания по проектному менеджменту можно получить всякий раз, когда они необходимы. Однако в реальной жизни этого добиться сложно, поскольку текущие проектные проблемы поглощают все внимание менеджера проекта.

Как правило, для практической реализации задачи по передаче опыта требуется создание особого механизма. На уровне компании мощным инструментом является *форум проекта / внутренний портал*. Использование этого инструмента предполагает, что менеджеры будут относиться к нему со всей серьезностью и ответственностью и благодаря ему получают все возможные выгоды от коммуникации с коллегами.

Каждый участник должен *формально планировать и оценивать свои действия*. Полученный материал можно использовать как общий журнал и план действий для руководства проектом [2]. На сетевых совещаниях менеджеры проектов могут по очереди участвовать в диспутах друг с другом, причем в основе диспутов должна лежать информация, полученная из журнала / плана действий, — это делает диалог более конкретным. Практика показывает, что такие диспуты более эффективны, чем простой обмен опытом.

*Профессиональная сертификация* также может стать как своеобразным двигателем, подталкивающим к совершенствованию управленческой компетентности в организации, так и поводом для общения менеджеров проектов.

## 9. КАРЬЕРНЫЙ РОСТ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ

Формальный карьерный рост менеджеров проектов — это инструмент, позволяющий



удерживать в компании профессиональных менеджеров проектов, а также совершенствовать УП.

Карьерный рост менеджеров проектов делает управление проектами заметной дисциплиной, поскольку для формального продвижения менеджеров сначала необходимо описать уровни компетентности.

*Четырехуровневая программа сертификации IPMA* поможет вам создать систему формального продвижения менеджеров проектов. Процесс сертификации можно использовать для развития компетентности и документирования ее уровней.

## 10. ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Формализация карьерного роста менеджеров проектов может сама по себе стать сигналом того, что в компании начинаются организационные изменения. Другие организационные инициативы могут быть следующими: введение должности *директора портфелей проектов* для реализации проектов, имеющих общие ресурсы; введение должности *менеджера программы* для достижения ожидаемых от реализации нескольких связанных проектов долгосрочных выгод.

В последние годы существует тенденция создавать в крупных организациях специальные *офисы управления проектами*. Подобные центры совершенствования должны поддерживать целый ряд инициатив, нацеленных на совершенствование управления проектами, а также обслуживать текущее управление проектами.

## 11. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ

Обычно управление теми портфелями проектов, которые относятся к ключевой области компании, строго контролируется. Но что касается внутренних проектов, а также стратегических программ, здесь процесс управления портфелем часто нуждается в совершенствовании.

Как показывает практика, начинать нужно с совершенствования управления проектами и затем постепенно переходить к совершенствованию управления портфелем.

## 12. ОЦЕНКА ЭФФЕКТОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Мы рекомендуем проводить *периодическую оценку* уровня профессионализма в управлении проектами — это последний инструмент в процессе совершенствования. Она позволит узнать, реализуются ли на практике описанные изменения.

Такую оценку нужно проводить не только в завершающий период, когда все ресурсы уже использованы. Это *активный инструмент*, который можно использовать для поддержания энтузиазма, неизбежно угасающего в определенные периоды деятельности компании, в процессе совершенствования.

## 13. УСПЕШНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Именно руководство компании должно нести ответственность за инициацию процессов совершенствования, за организацию и контроль работ. В его задачу входит *распределение времени*, необходимого для совершенствования требуемой компетентности владельцев, менеджеров и участников проектов. Существуют примеры того, что хорошие курсы не дают ожидаемого результата, т. к. применение новых методов и новых образцов поведения невозможно в повседневной лихорадочной жизни современных компаний.

Другой задачей менеджмента является *изменение собственных методов и собственного поведения*. Без этого невозможно достигнуть требуемого уровня профессионализма в управлении проектами, а также усовершенствовать культуру УП.

И, наконец, совершенствование управления проектами находится *в зоне ответственности всех участников конкретных проектов*. Независимо от того, являетесь ли вы владельцем, менеджером или участником проекта, вы

должны не только качественно выполнять свои повседневные задачи — вы должны быть достаточно компетентным, чтобы внести свой личный вклад в совершенствование управления проектами в своей организации.

*Перевод А. Исламовой.  
Печатается с разрешения автора*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Jensen P. B., Fangel M. (2002). Improving Project Management — by Broad Involvement in the Change process. Paper in Proceedings from PMI 2002 Symposium on Project Management.
2. Fangel M. (2005). Proactive Project Management. Fangel Consulting.
3. Competencies in Project Management. The Scandinavian Competence Baseline (2005). The Danish Project Management Association. Ed. by M. Fangel.

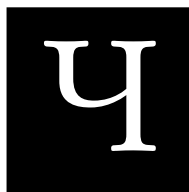
## ПУТИ МЕНЕДЖМЕНТА: АККОМОДАЦИЯ ИЛИ АССИМИЛЯЦИЯ? (ЧАСТЬ 2)

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** синергетика в менеджменте, перспективы развития управления проектами в России

Процессы распространения проектного управления и накопленного мирового опыта сложны и разнообразны. Автор данной работы пытается привлечь внимание исследователей к проблемам, связанным с адаптацией личности и предприятий к методам управления проектами. Предлагаем вашему вниманию окончание статьи.



**Неизвестный С. И.** — практикующий менеджер проектов, имеет большой опыт руководства крупными российскими и международными проектами в области информационных технологий, систем управления проектами. Автор более 120 публикаций в российской и зарубежной печати. Член IPMA, PMI, COVNET, других международных организаций. В 2003 г. Российской ассоциацией управления проектами признан лучшим менеджером проектов России (г. Москва)



### 8. ТОЛЕРАНТНОСТЬ ИЛИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Часто понятие «личность» подменяется понятием «индивидуальность», однако первое значительно шире. «Личность» предполагает осознанную свободу выбора, а «индивидуальность» — свободу в реализации долга перед верой, общественными нормами, традициями. Данные понятия принципиально отличаются по внутренним критериями и мотивационным поведенческим ценностям.

Очевидно, что процессы адаптации тесно связаны с процессами мотивации и взаимодействия (коммуникации). Мотивация определяет степень необходимости адаптации, взаимодействие — эффективность ее путей,

уровень организованности (процесс организации), инструментарий адаптации.

Что может преобладать в процессах адаптации: принцип толерантности к окружению, к руководству, или принцип максимизации прибыли, нацеленность на эффективность бизнес-процессов и их качество? Предприятия с низким уровнем адаптационных процессов предпочитают толерантность сотрудников профессионализму. Профессионализм предполагает творческое развитие личностных качеств, повышение производительности труда, а для этого необходим талант. Процессы повышения производительности труда всегда требуют наличия эффективного процесса адаптации: со стороны предприятия должны доминировать процессы аккомодации схем делопроизводства и ассимиляции новых технологий, новых методов. Этим, в свою очередь, обусловлены повышенные требования не только к руководящим качествам топ-менеджеров предприятия, но и к лидерским, для соблюдения условий устойчивости предприятия как системы. Другими словами, процессы адаптации должны обеспечивать перестройку предприятия в ходе его деятельности без снижения объемов и качества бизнеса. Это всегда сопряжено в резком повышении управленческих рисков, вплоть до риска дестабилизации предприятия, поэтому руководство многих компаний предпочитает толерантность сотрудников их высоким профессиональным качествам. Подобная стратегия приводит к деградации кадрового состава, к понижению производительности, падению ROI (Return on Investment) и укреплению необходимости использования «серых» методов ведения бизнеса. Есть ли возможность вести делопроизводство по-другому? Каждый выбирает свой путь.

Система проектного управления должна конструироваться и эксплуатироваться с учетом требований устойчивости, разумного

резервирования и самовосстановления — т. е., если один из «кирпичиков»-элементов системы удалить, она продолжит функционировать. При создании штатного расписания предприятия или команды проекта не следует возводить должностную инструкцию в ранг догмы. Конечно, у каждой должности и роли<sup>1</sup> должно быть «ядро» базовых функций. В выполнении этих функций сотрудник, принимаемый на должность, обязан быть профессионалом высокого уровня, но по истечении испытательного срока он должен стремиться освоить и часть функций смежных ролей. Опытные сотрудники кадрового подразделения предприятия четко обозначают эти моменты при приеме специалиста на работу. Базовая мотивация сотрудника на освоение нескольких смежных функций (выполнение большего объема работ, чем предписывает должностная инструкция) может быть изложена ему при приеме на работу, в команду проекта, как один из элементов корпоративной культуры: сотрудники коллектива в случае необходимости оказывают друг другу помощь, «подставляют плечо». Если на предприятии предусмотрен институт отгулов и в экстренных случаях сотруднику по каким-либо причинам необходимо взять отгул на день-два, то его коллеги в любом случае вынуждены брать на себя часть смежных функций. В то же время это значительно сплачивает коллектив, повышает устойчивость его работы. В экстренных случаях пиковой нагрузки на один элемент конструкции, чтобы он не сломался, часть нагрузки следует перераспределить на соседние элементы. В других экстренных случаях при необходимости замены одного элемента другим конструкция также должна продолжать функционировать.

Требование устойчивости конфигурации системы управления проектами не противоречит принципам личностного подхода,

<sup>1</sup> Следует помнить, что в матричных структурах обычно оперируют пятью параметрами, описывающими позицию сотрудника в штатном расписании: профессия (по диплому о полученном образовании), должность — вакансия, на которую сотрудника принимают в штат предприятия (принадлежность к функциональной структуре), функции, выполняемые по должности (в функциональной структуре), роль в конкретном проекте (принадлежность к проектной временной структуре), функции его роли в проекте.

уникальности, незаменимости и неповторимости. Да, при необходимости мы можем заменить одного специалиста на другого, и проект будет выполняться, но ROI штатного расписания или проекта изменится. Если заменяемый сотрудник — личность, профессионал высочайшего уровня, то ROI снизится. Вот почему руководитель или менеджер проекта, отпуская сотрудника в отпуск, отгулы и др., в такой организации, не кривя душой, может сказать ему: «Отдыхай, но возвращайся поскорее. Ты нам очень нужен. Тебя у нас никто не сможет заменить!» В подобных ситуациях наглядно видна зависимость ROI, прибыльности предприятия от качества его штатного расписания, от того, из каких профессионалов и личностей состоит штат или команда проекта.

## 9. АДАПТАЦИЯ И СИСТЕМА САМООБУЧЕНИЯ (САМОРАЗВИТИЯ)

*Если вы считаете, что образование слишком дорого, попробуйте, почему невежество!*  
(Д. Бок, президент Гарвардского университета)

В самооценке образовательного уровня и компетентности можно выделить четыре основных случая (результата):

- 1) осознанная компетентность;
- 2) неосознанная компетентность;
- 3) осознанная некомпетентность;
- 4) неосознанная некомпетентность.

В первом случае специалист понимает свое место в команде проекта, бизнесе, мире. Для этого ему необходимо прежде всего достаточно глубоко знать себя, уметь изучать себя и окружающую среду. Этот специалист умеет не просто «видеть свое отражение в зеркале», но и сводить к минимуму искажения «изображения». Это высший уровень аналитических способностей. Как правило, это люди гетеровертного склада характера, люди, понимающие и материалистический, эволюционистский подход (присутствие рационалистического начала), и креационистический подход (поступками руководит не столько разум человека,

сколько его душа и сердце). Здесь очень важным является не стать на путь нарциссизма, самоуспокоенности. Для этого опытный специалист всегда строит вектор своих жизненных интересов, своего профессионального движения таким образом, чтобы захватывать, хотя бы незначительно, новые области, те области, в которых он еще не компетентен. Это залог саморазвития, самосовершенствования. Здесь первый и третий случаи стыкуются между собой. Для опытного менеджера первый и третий случаи едины, а вышеприведенное деление имеет только две градации.

Второй случай довольно распространен в России. Многие опытные специалисты работают на так называемом интуитивном уровне. Здесь определяющим являются не полностью осознаваемые интровертные качества человека. Однако наиболее часто в России встречается четвертый вариант — «люди, не знающие зеркала».

Одним из важнейших элементов формирования технологий самообучения (саморазвитие — самый значимый элемент зрелости бизнес-процессов предприятия) является формирование и развитие корпоративной культуры. В этом процессе многое зависит от того, при помощи каких средств, технологий мы приобщаем новых сотрудников предприятия к нашим внутренним взаимоотношениям, к корпоративной культуре. От этого, в свою очередь, зависит время адаптации сотрудника в коллективе, к бизнес-процессам и, следовательно, время, в течение которого новый ресурс начнет вносить вклад в ROI предприятия.

Там, где адаптация нового сотрудника происходит медленно, где коллектив не оказывает новому сотруднику поддержки, взаимопомощи, и тем более там, где его принимают враждебно, время адаптации может быть весьма значительным — например, полгода и более. Если же человека принимают дружелюбно, помогают ему быстро освоиться с инфраструктурой предприятия, понять особенности выполняемых функций, должностные обязанности, схемы делопроизводства, внутренние регламенты и нормативы, если

человек с первых минут пребывания на рабочем месте ощущает комфорт, поддержку, то новый сотрудник уже на второй-третий день начинает вносить вклад в общее дело и приносить прибыль предприятию.

Если в первом случае даже трехмесячного испытательного срока (срока инвестиций средств в новый ресурс) будет мало для того, чтобы новый сотрудник начал работать в плановом режиме (приносить плановый объем прибыли), то во втором случае фактический испытательный срок равняется трем-пяти дням.

В этой связи эффективным является применение единого корпоративного подхода к процессу введения новых сотрудников в бизнес, суть которого сводится к следующему. Служба управления персоналом в зависимости от производственной потребности организует внутренние курсы по обучению новых сотрудников и включает в программу:

- знакомство с организационной структурой предприятия, с основными схемами делопроизводства;
- обучение работе в корпоративной системе документооборота;
- курсы по информационной безопасности;
- курсы по безопасности труда;
- курсы по корпоративным регламентам УП;
- курсы по инструментальным корпоративным системам.

Трудно переоценить значимость обучения для процессов адаптации. Эффективность адаптации во многом зависит от качества системы обучения на предприятии. Поскольку корпоративные системы — это не копии стандартных систем («коробочных продуктов»), а процессы работы в них тесно связаны со спецификой базовой инфраструктуры предприятия, делопроизводства и бизнес-процессов, с организацией информационного обмена и другими особенностями, то обучение работе в корпоративных системах, настроенных под роли и функции в соответствии с внутренними регламентами предприятия, должны осуществлять

специалисты сопровождения и развития этих корпоративных систем. Проведение обучения в сторонних организациях является малоэффективным и функционально не оправданным. Оно не способствует адаптации.

Понимая, что знания, необходимые для оптимального и всеобъемлющего подхода к управлению проектами, пронизывают разные дисциплины (классификация которых искусственно проводится человеком), не стоит «зацикливаться» на них. Особое внимание следует уделять другим дисциплинам на стыках с УП. Прежде всего это относится к психологии, экономике, этике, риторике, теории вероятности, математической статистике, синергетике, теории катастроф и другим смежным областям знаний.

В изложении материала не следует ограничиваться жестко заданными рамками рассмотрения текущей проектной бизнес-деятельности слушателей (или потенциальных слушателей). Подходя к изложению материала системно, например, при рассмотрении жизненного цикла проекта, можно последовательно двигаться от начальной точки инициации через четкую постановку цели проекта, определение текущего местонахождения предприятия, реализующего проект, и последующего фиксирования задач проекта, при помощи решения которых мы достигаем его цели. В соответствии со сформулированными здесь задачами и условиями окружения проекта мы определяем необходимые ресурсы<sup>2</sup> для решения задач. Методологически здесь можно применять подход, ориентированный на базовую установку слушателей: максимум перевода качественных оценок параметров проекта в количественные, стремление к однозначности, максимальный уход от неопределенности, в том числе и в фиксации основных реперных точек проекта, таких как цели, задачи, инструменты и технологии планирования, организации и исполнения проекта. Следует пересматривать и стараться уходить от популярных в учебно-методической литературе по

<sup>2</sup> Здесь ресурсы понимаются в широком смысле: время, финансы, материально-технические, человеческие ресурсы и т. д.

УП заблуждений, даже в определении этих точек. Например, многие полагают, что реперной точкой завершения проекта является подписание акта сдачи-приемки конечного результата проекта и проведение финансово-экономических взаиморасчетов. Однако это неверное определение точки завершения проекта: проект завершается тогда, когда выполнены все юридически зафиксированные ожидания всех участников проекта<sup>3</sup>.

Традиционный подход к изложению материала, опирающийся на достижение цели проекта, является методологически ограниченным, т. к. он накладывает жесткие рамки на стратегии реализации проекта, ограничивает творческую ориентацию слушателей (прежде всего руководителей предприятий — слушателей углубленных курсов). Целесообразно расширить взгляд на методологические подходы к управлению проектом — не ограничиваться рассмотрением достижения цели проекта, а включать анализ следствий достижения цели. Это сложная задача, но она очень важна, прежде всего для развития стратегического мышления у слушателей как потенциальных руководителей проектов. Методологически это фундаментальная цель преподавания УП.

Здесь имеет место дилемма. С одной стороны, очевидно, что профессионализм проявляется в деталях, в умении управляющего разглядеть в мелочах признаки грядущих крупных проблем и рисков в реализации проекта. По этой причине изложение материала должно быть детализированным и охватывать как можно больше компонентов УП. С другой стороны, не следует излишне углубляться в частности, в методологические разработки и метафизические исследования, а этим грешат многие учебные материалы и монографии по УП.

Важно сохранить способность к комплексному подходу в методике, иметь возможность если не параллельного, синхронного рассмотрения, то быстрого переключения между

стратегическим и детализированным анализом (в управлении проектом не может быть мелочей, здесь все важно, и из-за любой детали могут возникнуть проблемы), углубленным, утонченным профессиональным подходом. Другими словами, наша стратегия должна «раздваиваться»: мы должны глубоко проникнуть в тему и в то же время иметь возможность рассматривать ее со стороны. Добиться этого невероятно сложно, но это идеал, к которому следует стремиться. На практике данный подход требует значительных дополнительных ресурсов. Естественно, при этом мы жестко ограничены во времени.

Базовый подход в методологии преподавания дисциплин УП должен быть ориентирован прежде всего на успешное усвоение результатов обучения конечным потребителем с точки зрения максимальной отдачи от внедрения методик УП и повышения ROI проектной деятельности предприятий, что диктует содержательную утилитарность в определении излагаемого материала.

Ориентированность на четкое определение предметов поддисциплин УП — это базовая посылка в преподавании. Кроме того, необходим учет места, времени и условий реализации предмета поддисциплины УП в целом.

Большой поток пришедших в нашу страну западных методик требует особенно тщательного, аккуратного и не поддающегося внешним воздействиям анализа их применимости в отечественных реалиях проектной деятельности. Необходимо тщательно «фильтровать» этот поток и выделять то рациональное, что может иметь отдачу и будет полезным в нашей стране. Многие методические приемы наших западных коллег в России не являются эффективными, более того, они могут приводить к снижению эффективности управления проектной деятельностью.

Методики преподавания должны строиться на том, чтобы слушатели ориентировались не на бездумное, но на осознанное применение

<sup>3</sup> Под участниками проекта здесь понимаются юридические лица; представители каждого из них входят в команду проекта. В худшем случае команда может быть представлена одним физическим лицом.

получаемых знаний. Управляющий (менеджер) или руководитель проекта должен управлять не только формой, но прежде всего содержанием, в том числе и выбором технологий, инструментов и методов управления. Руководитель должен управлять ситуацией, но не идти у нее на поводу. Любой постулат, любая составляющая УП должны рассматриваться с точки зрения применения на практике в условиях российского бизнеса.

Методика психологической коррекции внутренних установок управляющего ориентируется в значительной степени на развитие гетеровертных качеств — на баланс между интро- и экстравертными началами; на понимание плюсов и минусов механистического подхода к УП и возможностей личностного подхода. В этой связи, кроме всего прочего, мы сталкиваемся с необходимостью установления баланса между жестко детерминированным системным подходом к УП и относительно «мягкими» подходами, которые мы можем применять и применяем иногда к управлению отдельными проектами. Западные методики чаще отражают первый путь, при котором процесс управления проектом жестко регламентирован, а сама проектная деятельность больше напоминает производственную. При этом требования к творческому подходу со стороны управляющего значительно ослабевают, учет личностных качеств не является приоритетным. Что касается изучения процессов адаптации и их применения, М. С. Гусельцева [1] в своих исследованиях приходит к выводу, что западно ориентированная психология сейчас находится в перманентном кризисе. Не следует относиться ко всем популярным на Западе методам как к догмам или панацее.

## 10. АДАПТАЦИЯ И ИЕРАРХИЧЕСКИЕ УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Опыт современного Китая, демонстрирующего резкое увеличение эффективности бизнеса и проектной деятельности, базируется на

гармоничном соотношении процессов аккомодации и ассимиляции. В Китае уже в конце 1970-х гг. (см., например, журнал *Beijing Review*) появляются серьезные аналитические обзоры, в которых передовые западные методы УП сопоставляются с китайскими. В начале 1980-х гг. в этом же журнале публикуются дискуссии по выбору вектора движения экономики Китая и методов УП и полемика по процессам адаптации. Специалисты Китая не пошли по пути слепого копирования западных методик, но попытались определить оптимальный эволюционный путь для себя — и сделали это. Плохо ли, хорошо ли — время покажет, но уже сейчас видны значительные положительные результаты: китайская экономика демонстрирует один из самых высоких в мире показателей роста производительности труда.

Фактически, в Китае основной прорыв в этом направлении был сделан благодаря приверженности национальным особенностям, национальной культуре, благодаря сбалансированному подходу к процессам аккомодации и ассимиляции с международным бизнесом, мировым экономическим сообществом. Основной рост производительности труда и ВВП здесь обеспечивает средний бизнес, в котором методы управления проектной деятельностью основаны на так называемом *ту ан ши* — методе, основанном на семейственном принципе УП.

Ту ан ши, базируясь на модели семьи, имеет значительно большую эффективность управления по сравнению с западными методами прежде всего благодаря сведению к минимуму управленческих издержек, трехуровневым организационным структурам предприятия (ОСП), обеспечивающим высокую производительность управленческого труда.

Типичная трехуровневая китайская ОСП включает:

- исполнителя;
- руководителя (менеджера) проекта;
- генерального директора предприятия.

Эта простая схема позволяет использовать межирархическое соотношение не в классическом варианте 1:6–8, рассчитанном



на западную культуру, западный менталитет с ограниченным уровнем доверия между членами команды и низкоэффективными адаптационными процессами, а в соотношении 1:10–50. Последнее возможно благодаря высокому уровню доверия между сотрудниками, глубокой и гармоничной адаптации. Российская же команда по своим внутренним связям приближается, по нашей отечественной терминологии, к семье, когда один сотрудник понимает другого не с полуслова, а с полувзгляда. Здесь следует подчеркнуть, что мы не вправе использовать вместо выражения «по нашей российской терминологии» выражение «по нашей западной терминологии», представляя Россию как часть Запада, т. к. понятие семьи в России является более глубоким, более фундаментальным, объемным и значимым, чем на Западе. В этом отношении Россия ближе к восточной цивилизации, чем к западной.

Если в команде установились доверительные отношения, то руководитель проекта может тратить свой небольшой управленческий ресурс на отслеживание всех своих связей «вниз» и одной связи «вверх». Команда проекта может состоять из 50 человек и вполне успешно обходиться одним координатором-руководителем. То же относится и к уровню генерального директора. При этом численность предприятия составляет в среднем около 2500 сотрудников. В современном бизнесе Китая основная масса ВВП производится предприятиями с численностью менее 2500 сотрудников, а по уровню роста ВВП и производительности труда Китай находится на одном из первых мест в современном мире.

Что касается юридического делопроизводства и издержек, то они здесь практически отсутствуют, поскольку система управления, основанная на принципах конфуцианства, зиждется не на контрактах, а на устных договоренностях, логике умолчания и семейных духовных ценностях, а, как утверждает социология, семейные ценности — самые жизнестойкие ценности восточной цивилизации.

На западе работают многоуровневые ОСП, включающие четыре и более уровней. Типичный пример такой структуры:

- исполнителя;
- бригадира (ответственного исполнителя);
- менеджера проекта;
- главного менеджера проекта;
- директора проектного офиса предприятия;
- генерального директора предприятия;
- совет директоров.

В России ситуация в средних и крупных предприятиях и того хуже. Например, ОСП крупной российской фирмы, ведущей бизнес в области разработок программного обеспечения, выглядит так:

- кодировщик;
- разработчик;
- системный аналитик;
- менеджер проекта;
- руководитель проекта;
- ответственное лицо;
- единое ответственное лицо;
- куратор;
- директор департамента;
- заместитель генерального директора;
- первый заместитель генерального директора;
- генеральный директор предприятия.

Итого 12 уровней, причем межирархическое соотношение равно 1:2. Очевидно, что построение таких структур связано в том числе и с низким уровнем доверия, с практически отсутствующей системой сбалансированной адаптации. Такое предприятие включает 4000 человек<sup>4</sup>. Народная мудрость такие схемы называет «На одного раба — три прораба». В то же время российская действительность знает предприятия с межирархическим соотношением, равным 1:1, и общим количеством сотрудников в штатном расписании пять-восемь человек. При этом годовой оборот такого предприятия составляет более \$50–80 млн. Как могут такие предприятия функционировать «по-белому» — неясно.

<sup>4</sup> Здесь некорректно применять слово «сотрудников».

В России в случаях работы предприятия не «по-белому» в верхних иерархических слоях предприятия или проекта наблюдается резкое повышение уровня доверия, глубины процессов адаптации, причем уровень доверия между сотрудниками по вертикали выше, чем по горизонтали.

Один из высоких уровней доверия и адаптационных процессов сотрудникам предприятий в современной России наблюдается в сфере игорного бизнеса. В принципе это можно объяснить тем, что здесь денежные потоки идут через вертикальные структуры, а вероятность «парафинизации»<sup>5</sup> очень высока. На эти процессы накладываются еще и сложные отношения с государственными структурами.

*Хошин канри* — управление через миссию, через осознание стратегии предприятия — подход, набирающий популярность в Японии, использующий процессы адаптации на больших масштабах структур предприятия. Интересно отметить, что США также пытаются его применять, но различия внутренней культурной ориентации Японии и США сводят все подобные попытки «передовых» методологов управления проектами США к пресидижитации. Американские компании столкнулись здесь с проблемой даже на уровне формы: как перевести хошин канри (Hoshin Kanri)? Японское общество Комитета контроля качества решило перевести хошин канри как «управление через политику». Однако этот перевод недостаточен. Точный перевод в данном случае затруднен из-за значительного семантического различия между английским словом «политика» и японским словом «хошин». В английском языке «политика» предполагает что-то довольно постоянное. Термин «политика» доставлял англоговорящим людям неудобство, поскольку в данном подходе он предполагает, что политика может из года в год меняться. Детальное понимание необходимо из-за распространенного представления, что японский термин «хошин» предполагает цель, а англоязычный «политика» — методы

ее достижения. В Японии понимание миссии истоками уходит во внутренние морально-нравственные устои, базирующиеся прежде всего на семейных ценностях, которые не изменяются за год-два. В западной цивилизации понятия «семья», «семейные ценности» значительно отличаются от таковых на Востоке.

*Кайдзен* — подход, дополняющий подход хошин канри, хотя некоторые специалисты считают его как раз противоположностью хошин канри, — заключается в осознании того, что рутина и мелочи могут поглощать значительную часть наших ресурсов, что не позволяет нам совершать важные стратегические работы.

Методика кайдзен может служить ярким примером организации положительной обратной связи в управлении, основанной на глубоких процессах динамической адаптации.

Для ускорения процесса монтажа оборудования структурированных кабельных систем опытный монтажник наклеил на штанину линейку и, не делая лишних движений, подходя к стене, точно в нужном месте делал отверстие перфоратором. Этот незначительный прием позволил монтажнику за смену делать в три раза больше отверстий без снижения качества. Руководство холдинга благодаря системе обратной связи и процессу аккомодации тут же выпустило спецодежду с нашивкой линейки и распространило новшество на весь холдинг. Таким образом, малозатратное мероприятие принесло холдингу значительную прибыль (это и есть суть технологии кайдзен).

## 11. АДАПТАЦИЯ И ЗРЕЛОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Зрелость организации — это прежде всего способность накопления опыта, предпосылка к саморазвитию и самосовершенствованию.

Многие предприятия в России непрерывно поглощают с рынка труда ресурсы, используют их и выбрасывают обратно. Обычно

<sup>5</sup> Аргумент нефтяников: прилипание тяжелых фракций нефти к трубам.

стратегия таких организаций строится на использовании дешевой рабочей силы. Потребляя дешевую рабочую силу, такое предприятие вынуждено вкладывать определенные средства в обучение, инструкции, адаптацию и ассимиляцию ресурса, но в значительном росте профессионального уровня сотрудников такая организация не заинтересована.

1. Часто бывает так, что руководство предприятия весьма амбициозно и ревностно относится к подчиненным, которые значительно превосходят их по уровню интеллектуального и профессионального развития: высокопрофессиональные сотрудники для них сплошная «головная боль».

2. Чем выше профессиональный уровень сотрудника, тем проще ему найти работу на стороне, — это тоже «головная боль» для начальников. Поэтому, с их точки зрения, в целях обеспечения устойчивости предприятия проще привлекать к работе низкоквалифицированных сотрудников.

3. Рост профессионального уровня, рост качества ресурсов всегда должен сопровождаться ростом его себестоимости и, в частности, оплаты труда.

4. Ведение бизнеса по «серым» схемам позволяет при наличии низкоквалифицированных ресурсов получать значительную прибыль.

5. Нет необходимости применять методы управления проектами, привлекать менеджеров-профессионалов, нести значительные расходы на создание профессиональной инфраструктуры, системы самообразования, системы накопления знаний, если используются «небелые» схемы ведения бизнеса.

Таким образом, взяв на работу дешевый ресурс с рынка труда, использовав его до тех пор, пока этот ресурс еще не стал квалифицированным, организация старается избавиться от него, после того как этот ресурс достигнет следующей профессиональной и стоимостной ступени. Естественно, в такой структуре не приходится говорить о качестве бизнеса и ведении проектов.

Для специалиста организации такого рода не представляют интереса — или представляют

лишь относительный, который может заключаться в возможности в «полупрозрачной» среде делопроизводства и ведения бизнеса получать «откаты» или перейти на следующую ступень профессионального ремесла. Далее эта организация становится ему неинтересной.

Другими словами, если скорость накопления опыта у сотрудника превышает скорость накопления опыта у предприятия, такое предприятие в своем развитии так и остается на низшей ступени.

Скорость самообучения и адаптации предприятия не должна отставать от скорости самообучения и адаптации его отдельных сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Что может стать системообразующим в УП, в менеджменте? Жесткий рационализм с принципом «цель оправдывает средства» — или идея гуманизма, идея личности? По-видимому, будущее за вторым, но для осознания и достижения этого необходимо пройти долгий и тяжелый путь ошибок, эволюции и веры. Насажение идей гуманизма и личностного подхода само по себе бесперспективно и антигуманно, тем более до тех пор, пока общество не пройдет через самоуничтожение, регрессию, духовные кризисы, подмену жизненных ценностей бутафорией денег, муляжом деятельности, возведение в ранг «успешности» взяточничества, «откатов» и обмана. Гуманный менеджмент сегодня — редкая и дорогая вещь, своего рода культурная роскошь.

Управление проектами есть составная часть менеджмента, который, в свою очередь, является составной частью культуры. В истории человечества впечатляющими являются процессы дезинтеграции, кризисов, войн, но тем не менее факты говорят о том, что шаг за шагом идеи гуманизма берут верх. Однако на этом пути менеджмент сталкивается с очень сложными проблемами.

В основе своей менеджмент в современном бизнесе, как ни печально это признавать,

безнравственен. Гуманизм в современном менеджменте не востребован: в угоду бытовому, сиюминутному рационализму менеджмент лишается духовности. Мы путаем инвестиции в жизнь с инвестициями в плутовство и самообман.

Представителям современного бизнеса проще использовать формализм Тейлора, поскольку он требует относительно меньших интеллектуальных усилий для организации процессов управления проектами в сравнении с личностным подходом. Но постепенно, шаг за шагом менеджеры начинают осознавать значимость человеческого фактора в управлении проектами — не формально, но по существу. Дальновидные, опытные руководители организаций, исповедующие принципы ведения бизнеса не по «черным» и «серым» схемам, осознают определяющее значение высокой производительности труда, высокого профессионализма сотрудников, формирующих коллектив предприятия. Невозможно достичь значительных показателей производительности, эффективности (прибыльности) предприятия без уделения внимания

творческим, личностным качествам сотрудников. Невозможно достичь высшего уровня зрелости предприятия без создания системы накопления знаний, навыков, процессов самосовершенствования и гармоничных процессов адаптации. Однако все это справедливо лишь в условиях прозрачности бизнеса на всех уровнях — от отдельного сотрудника предприятия до органов государственной власти.

Мировой опыт проектной деятельности показывает, что роль денежного вознаграждения как мотива деятельности не универсальна и что здесь важны интеллектуализация исполнительских функций, максимально возможное использование богатого человеческого потенциала, саморазвитие и самоорганизация. Предприятиям, выбравшим данный путь в управлении бизнесом, приходится очень тяжело, но это залог будущего развития. Остается лишь процитировать диалог Сократа и гетеры:

— Если я захочу, то заберу у тебя всех твоих учеников.

— Да. Потому что я веду их вверх, а ты вниз.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гусельцева М. С. Культурно-историческая психология: от классической — к постнеклассической картине мира // Вопросы психологии. — 2003. — №1.
2. Валовой Д. В. История менеджмента: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997.
3. Дункан У. Д. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. — М.: Дело, 1996.
4. Кантер Р. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
5. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Академический проект, 2000.
6. Малиневский Г. Г. Математические основы синергетики. — М.: КомКнига, 2005.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1994.

Тернер Родни Дж.

ОПЫТ И ПРАКТИКА

## ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНО ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ (ЧАСТЬ 1)

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление жизненным циклом продукта, технологические проекты, анализ состояния проекта

Данная статья представляет собой фрагмент сокращенного и адаптированного варианта главы книги Родни Дж. Тернера «Руководство по проектно-ориентированному управлению» (The Handbook of Project-Based Management), выпущенной Издательским домом Гребенникова.

### ВВЕДЕНИЕ

**В**

данной работе рассматриваются области приложения проектно ориентированного управления, чтобы проиллюстрировать его применение в различных условиях. Известно, что подход к управлению проектом должен соответствовать типу проекта. Ранее мы познакомились с матрицей целей и методов и узнали о том, что различные проекты требуют внимания руководителя к разным аспектам в зависимости от того, насколько точно определены цели проекта и методы их достижения. Выше были описаны величина проекта и типы ресурсов, задействованных в нем.

В первом издании книги классификация проектов осуществлялась в соответствии с тем, на какой фазе жизненного цикла продукта

**Тернер Р. Дж.** — вице-президент Ассоциации управления проектами, президент Международной ассоциации управления проектами, профессор Университета Erasmus в Роттердаме. В прошлом директор по управлению проектами в Колледже управления Henley и консультант Coopers and Lybrand (Великобритания)

возник проект, а также по отраслям промышленности или секторам экономики. Каждой из этих классификаций была посвящена отдельная глава, однако второй ее тип не определяет типы проектов в зависимости от типа ресурса, т. к. ресурсы более тесно связаны с матрицей целей и методов.

В данном разделе рассмотрен жизненный цикл продукта и различные типы проектов, возникающих на разных фазах этого цикла. Проанализировано несколько типов проектов: проекты разработки продукта, исследовательские проекты, параллельное проектирование и проекты реинжиниринга бизнес-процессов, а также соответствующие методы и подходы к ним.

## 1. УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ПРОДУКТА

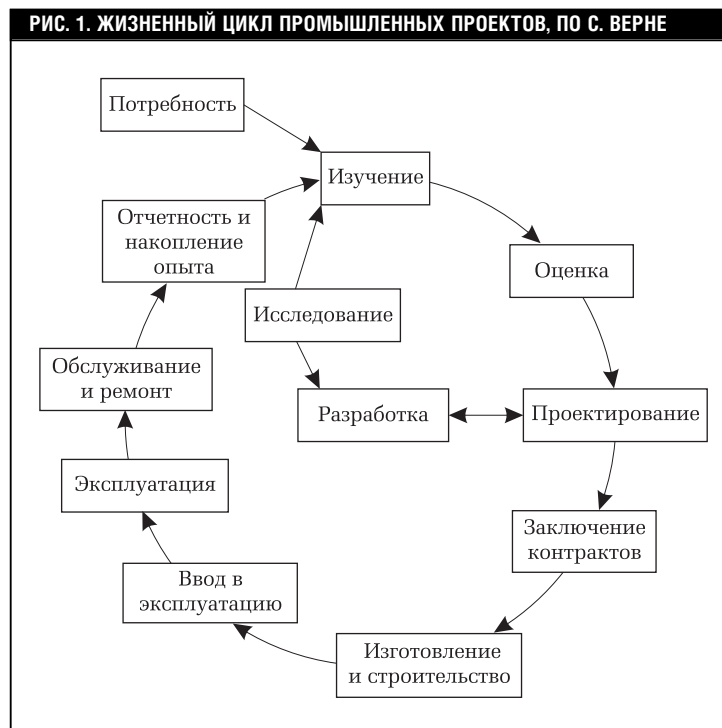
В некоторых вариантах анализа жизненного цикла проекта последний включается в более широкий контекст жизненного цикла продукта, который является результатом реализации этого проекта. С. Н. Веме [1] предлагает модель (рис. 1), являющуюся, по сути, жизненным циклом объекта и напоминающую цикл решения проблемы. В рамках этой модели процесс начинается с исследования спроса на производимый продукт. Эта часть цикла, на схеме ограниченная окружностью, описывает жизненный цикл продукта, созданного в результате реализации проекта. Шесть шагов, от исследования осуществимости до ввода предприятия в эксплуатацию, сопоставимы с четырьмя стандартными фазами жизненного цикла. Следующие три шага позволяют рассмотреть проблему за пределами жизненного цикла проекта в контексте использования, обслуживания и мониторинга производительности предприятия.

Г. Керцнер [2] предложил модель жизненного цикла продукции, выпускаемой предприятием. Это классическая маркетинговая точка зрения на жизненный цикл продукта [3] (рис. 2). Модель позволяет заполнить «планируемый

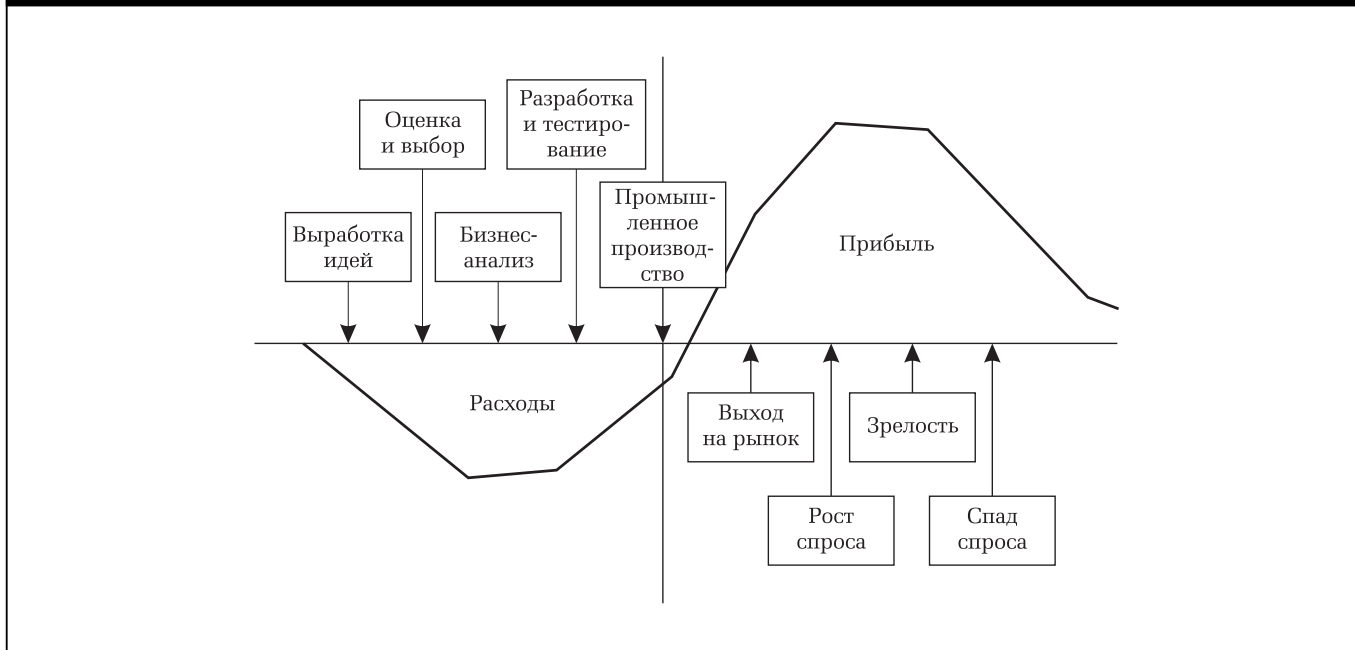
разрыв» и указывает на весьма небольшие различия между жизненными циклами проекта и продукта. Однако некоторые авторы четко разграничивают их, заявляя, что проект охватывает период до реализации включительно, а жизненный цикл продукта начинается с его выхода на рынок и заканчивается спадом спроса, как это показано на рис. 2. Проект может иметь любую продолжительность — от трех месяцев в электронной промышленности до десяти лет в фармацевтической и даже 200 лет, как при строительстве подводного туннеля через Ла-Манш.

В основу рис. 1–3 заложено понимание объекта как завода / технического сооружения, на котором изготавливается продукция или оказываются услуги.

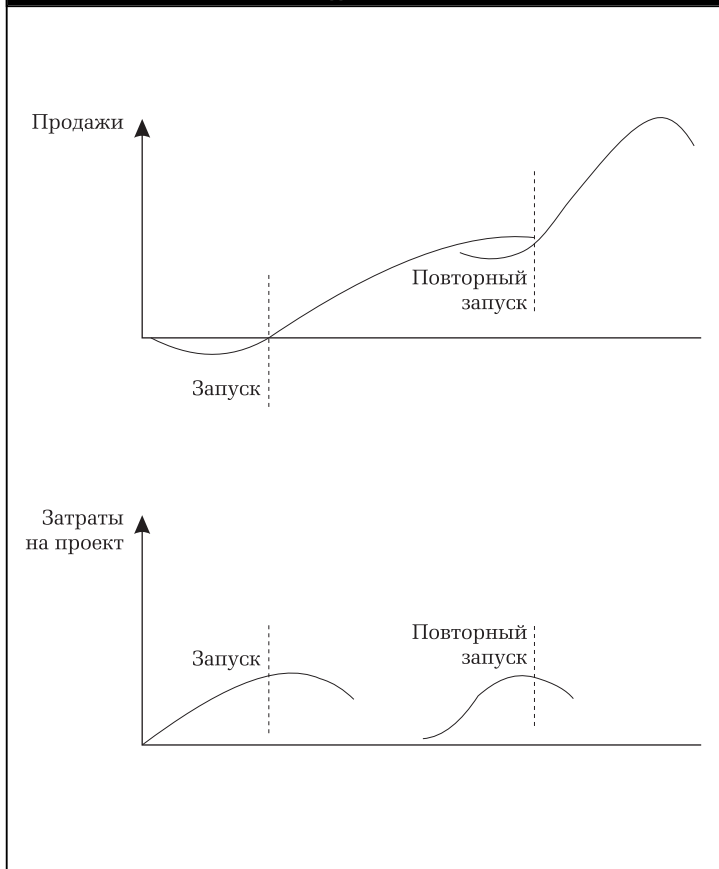
Автор придерживается более широкого взгляда на проекты и продукты, являющиеся результатами их реализации. Наряду с техническими сооружениями, результатом проекта могут быть: вычислительная система, проектная документация, обученные руководители и сборники установленных процедур. В соответствии с такой точкой зрения, проекты



**РИС. 2. КЛАССИЧЕСКОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ ПРОДУКТА**



**РИС. 3. ПОВТОРНЫЙ ЗАПУСК ПРОДУКТА**



могут возникать на любой фазе жизненного цикла продукта. Существуют проекты исследования рынка, проекты НИОКР и проекты ремонта. Опираясь на маркетинговую модель, можно выделить проекты выведения нового продукта на рынок и повторного запуска продукта, переживающего падение спроса (см. рис. 3). Таким образом, проекты возникают в любой точке жизненного цикла продукта и на любом этапе стратегического развития организации.

Далее будут рассмотрены несколько типов проектов, основанных непосредственно на жизненном цикле продукта и являющихся общими для многих отраслей промышленности.

## 2. РАЗРАБОТКА НОВОГО ПРОДУКТА

Давайте начнем с проектов разработки нового продукта, которая, в свою очередь, может повлечь за собой начало множества проектов, включая:

- исследования и разработки (НИОКР);
- проектирование продукта;
- параллельное проектирование;

- проектирование и строительство предприятия;

- вывод продукта на рынок.

В данном разделе будет рассказано о том, как организации создают культурную среду для инноваций, описаны типы организационных структур для разработки нового продукта и показано, как осуществляются планирование и контроль этого процесса.

## 2.1. Организационные формы, персонал и культурная среда

Разработка нового продукта играет ключевую роль в конкурентоспособности организации, однако эта деятельность является наиболее трудно управляемой. Организации, которые встали на путь выполнения разработок собственными силами, должны создать у себя культуру, благоприятствующую инновациям. В этом процессе ведущая роль принадлежит высшему руководству, которое должно поощрять создание творческой обстановки, характеризующейся тремя основными составляющими.

### 2.1.1. Инновационный климат

Инновационный климат и политика развития организации неразделимы. Для создания продукта требуется гибкая организационная структура, которая способствует творчеству, предпринимательству и создает обстановку, благоприятную для разработки. Однако в организациях могут действовать силы, мешающие предприятию и поддерживающие бюрократическую политику и процедуры, препятствующие переменам.

### 2.1.2. Организационные формы, способствующие инновациям

Для того чтобы осуществлять инновации, организации должны быть достаточно гибкими и легко приспосабливаться к окружающим условиям [5]. Разработка новых продуктов проходит успешнее в тех компаниях, которые поощряют творческое воображение сотрудников и имеют естественное, органичное строение, чем

в тех, для которых характерна бюрократическая структура, опирающаяся на рутинные процессы управления.

### 2.1.3. Личное новаторство

Любые организации, будь то бюрократические или органичные, состоят из людей, личные качества и действия которых непосредственно влияют на успех проектов и предпринимательскую деятельность в целом. Поэтому компании должны выбирать организационные формы, способствующие личному новаторству. Это должно найти отражение в процедурах найма и отбора работников, возможностях для повышения квалификации, снятия бюрократических ограничений и вознаграждении новаторов. Невозможно заранее определить организационную структуру для достижения всего перечисленного. Многое в данном случае будет зависеть от того, как организация реагирует на изменения в своем окружении.

## 2.2. Организация разработки продукта

В организации среды, способствующей творчеству, маркетинговая деятельность выполняет две функции.

1. Для решения *рутинных, оперативных рыночных задач* требуются организационные формы, основанные на рутинных операциях планирования и координации рыночного ассортимента продукции, составляющего часть существующего товарного ассортимента.

2. *Создание новаторских продуктов* не требует определенных организационных форм. Проекты разработки нового продукта осуществляются в условиях неопределенности и, несмотря на то, что они проходят через процесс планирования, должны быть свободны от рутинных организационных форм.

При разработке продукта собственными силами компании первой проблемой, которую необходимо решить, является выбор правильной организационной структуры. Новаторство по своему характеру является индивидуальной деятельностью, требующей, чтобы каждая компания находила свои собственные



организационные формы. Существует несколько способов, с помощью которых предприятие может организовать у себя разработку продуктов.

### **2.2.1. Комиссии по новой продукции**

Для координации разработки товарных новинок создается главная комиссия, собирающаяся с определенной периодичностью или при необходимости. Членами такой комиссии являются высшие руководители функциональных служб и руководители исследовательских, маркетинговых, финансовых, производственных, проектных, иных подразделений. К их основным обязанностям относятся рассмотрение и отсеивание предложений, определение политики, планирование и координация. Часто такие комиссии координируют соответствующую работу, обеспечивающую заданные темпы разработки продукта и контроль деятельности многофункциональной группы разработчиков.

### **2.2.2. Менеджеры по продукту**

На менеджеров по продукту может быть возложена ответственность за разработку новых продуктов наряду с их повседневными обязанностями по управлению выпуском существующего ассортимента продукции. Это имеет несколько экономических последствий: наряду с финансовой выгодой, руководители производства могут принять эти обязанности, поскольку они хорошо знают и понимают нужды потребителей и находятся в наилучшем положении для того, чтобы обеспечить одновременный выпуск новой продукции и продуктов, относящихся к существующему портфелю. Однако в этом случае имеются и недостатки: у руководителя производства может не хватить времени на дополнительную управленческую деятельность, или же он не сможет выделять для этой уникальной деятельности ресурсы и время, если за ним будет сохранена ответственность за повседневную деятельность.

### **2.2.3. Менеджеры по новому продукту**

На них возлагается вся ответственность за разработку новых продуктов, от планирования

до промышленного выпуска. Часто менеджеры по новому продукту работают параллельно с действующими руководителями производства, но не несут при этом ответственности за производство, что позволяет им сосредоточить свое внимание на процессе созидания и генерировать идеи, связанные с разработкой. Несмотря на то что введение должности менеджера по новому продукту официально узаконивает роль такой разработки, существуют прочные связи с ассортиментом выпускаемой продукции, по причине которых компания чаще всего ограничивается небольшими изменениями вместо независимых радикальных инноваций.

### **2.2.4. Отделы нового продукта**

В крупных организациях создание таких отделов все чаще становится нормой. Они играют активную роль, осуществляя постоянную совместную работу с менеджерами по новому продукту, выдвигая идеи и оценивая их осуществимость. В отличие от других подходов, в данном случае ответственность возлагается на старшего руководителя отдела. Такое подразделение создает возможность для координации различных видов деятельности при управлении долгосрочным проектом. Оно не несет ответственности за рутинное производство и поэтому может посвятить себя созданию качественной новой продукции. Иногда отделы нового продукта могут включаться в состав более крупного подразделения, такого как плановый, маркетинговый, научно-исследовательский, проектный или технический отдел.

### **2.2.5. Венчурные команды**

Эти группы состоят из различных функциональных специалистов, работающих над решением четко определенной задачи и обычно привлекаемых к работе на временной краткосрочной основе. На период участия в работе команды эти специалисты освобождаются от своих повседневных дел. Такая команда в идеале подотчетна руководителю, не отвечающему за производство.

### 2.2.6. Оперативные группы

Эти группы создаются на временной основе. Члены группы прикомандировываются к ней на время работы над проектом, или же им приходится сочетать выполнение повседневных обязанностей и работу в проекте. Основной целью управления деятельностью оперативных групп является получение помощи функциональных служб на всех этапах проекта. По мере приближения завершающих этапов проекта в оперативные группы может привлекаться дополнительное число участников, обладающих специальными знаниями, для оказания помощи в управлении проектом.

### 2.2.7. Проектно ориентированная разработка продукта

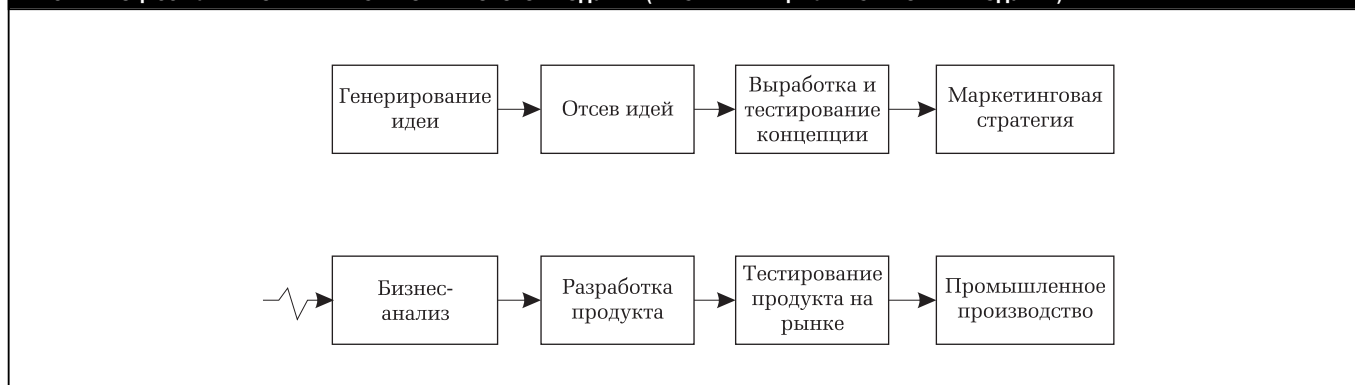
Разработка продукта требует участия сотрудников, обладающих специальными знаниями и работающих на разных направлениях деятельности и уровнях управления. Создание команды управления проектом может оказаться эффективным шагом, способствующим решению проблем и получению выгод, которые нельзя обеспечить обычными способами [5]. Однако единственная фиксированная структура может оказаться подходящей не для всех фаз проекта. Деятельность должна быть непрерывной и гибкой, и удачная организационная форма также обязательно должна эволюционировать с учетом потребности в различных специализированных знаниях на каждом этапе проекта.

## 2.3. Планирование разработки нового продукта

Команда управления проектом несет первостепенную ответственность за вопросы планирования разработки нового продукта и за маркетинговую стратегию. Характер создаваемого продукта порождает несколько проблем планирования в зависимости от того, требует проект умеренных затрат или крупных капитальных вложений в сочетании с нечеткими ограничениями по времени и несовместимостью с традиционной периодичностью подготовки отчетности. Разнообразные работы, встречающиеся в программах создания новой продукции, должны быть приведены к логической последовательности. Несмотря на то что это, как предполагают, противоречит требованиям гибкости и творчества, планирование разработки является необходимым, поскольку оно позволяет определить критические компоненты проекта. Для иллюстрации процесса планирования разработки нового продукта часто используют последовательность действий (жизненный цикл), предложенную Ф. Котлером [3] (рис. 4).

Планы должны использоваться для того, чтобы улучшать, а не тормозить процесс разработки нового продукта. Управление не должно ограничиваться этой логической последовательностью событий — установленная планом последовательность является лишь ориентиром, призванным помочь разработке, а не препятствовать ей. Генерирование идей,

РИС. 4. ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗРАБОТКИ НОВОГО ПРОДУКТА (ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РАЗРАБОТКИ ПРОДУКТА)



например, не всегда является частью официальной плановой последовательности работ — идеи могут зарождаться у потребителей или наемных работников в ходе повседневной трудовой деятельности (рис. 5). Аналогично, разработка продукта не всегда требует радикальных изменений, и проекты могут начинаться с целью видоизменения существующего ассортимента продукции (рис. 6). Проект может содержать также несколько одновременно реализуемых этапов (рис. 7).

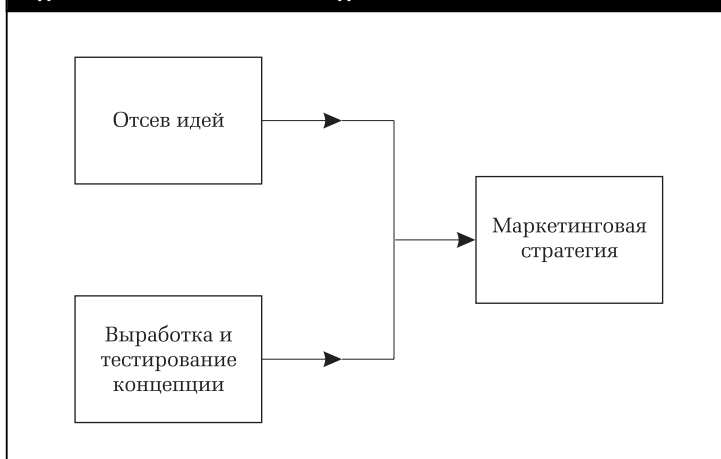
Таким образом, процесс планирования не имеет постоянных связей с целями предпринимательской деятельности или со стратегией корпорации. Однако, не являясь частью

рутинной деятельности, планы проектов все же должны полностью вписываться в стратегические планы организации. Разработка нового продукта должна служить дополнением к выпуску существующей продукции и отвечать потребностям развития портфеля продуктов в соответствии с рыночным спросом. Новые продукты открывают важные стратегические возможности для достижения корпоративных и деловых целей компании [6]. Стратегические задачи должны быть положены в основу всего процесса, влияя на проект разработки нового продукта в трех направлениях: ориентированность на стратегию, технические критерии и признание на рынке [7]. Р. Хендскам [4] предлагает вариант пересмотренного процесса планирования разработки нового продукта, объединяющий стратегическую ориентированность с необходимостью сочетать фазы разработки инновации (рис. 8).

#### 2.4. Контроль разработки нового продукта

Осуществление контроля является важной стороной деятельности по разработке нового продукта. Использование маркетинговых систем контроля в процессе разработки снижает риски этой деятельности. Таким образом, процессы контроля должны быть согласованы со всеми аспектами плана и связаны с критическими элементами, о которых говорилось ранее. Программа непрерывного мониторинга и контроля обеспечивает команду управления проектом ценной информацией, позволяющей определять успешность выполнения и завершения проектов. Значение любой системы определяется тем, в какой мере она позволяет влиять на успешность или другие конечные показатели деятельности предприятия [8]. Для управления проектами разработки нового продукта могут быть использованы несколько систем планирования и контроля. Р. Хендскам [4] показал, как можно объединить эти методы для мониторинга проекта с учетом соответствующих целей и задач проекта (рис. 9).

**РИС. 5. ПЕРЕСМОТРЕННАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРИ ГЕНЕРИРОВАНИИ ИДЕЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ И СОТРУДНИКАМИ КОМПАНИИ-РАЗРАБОТЧИКА**



**РИС. 6. ПЕРЕСМОТРЕННАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ПРОДУКТОВ, НЕ ТРЕБУЮЩИХ РАДИКАЛЬНОГО ИЗМЕНЕНИЯ**

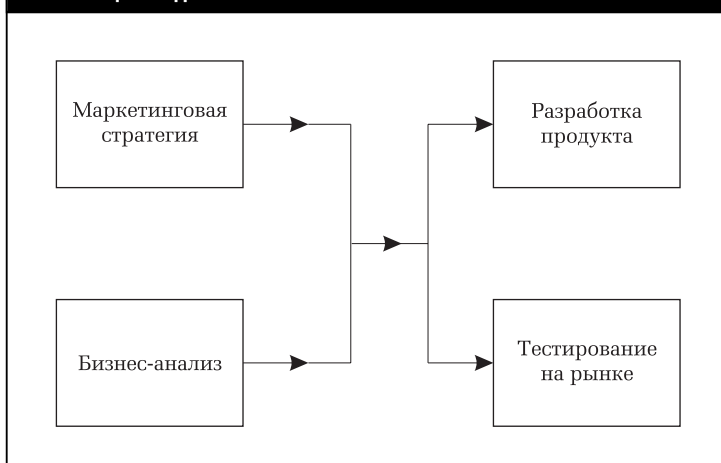
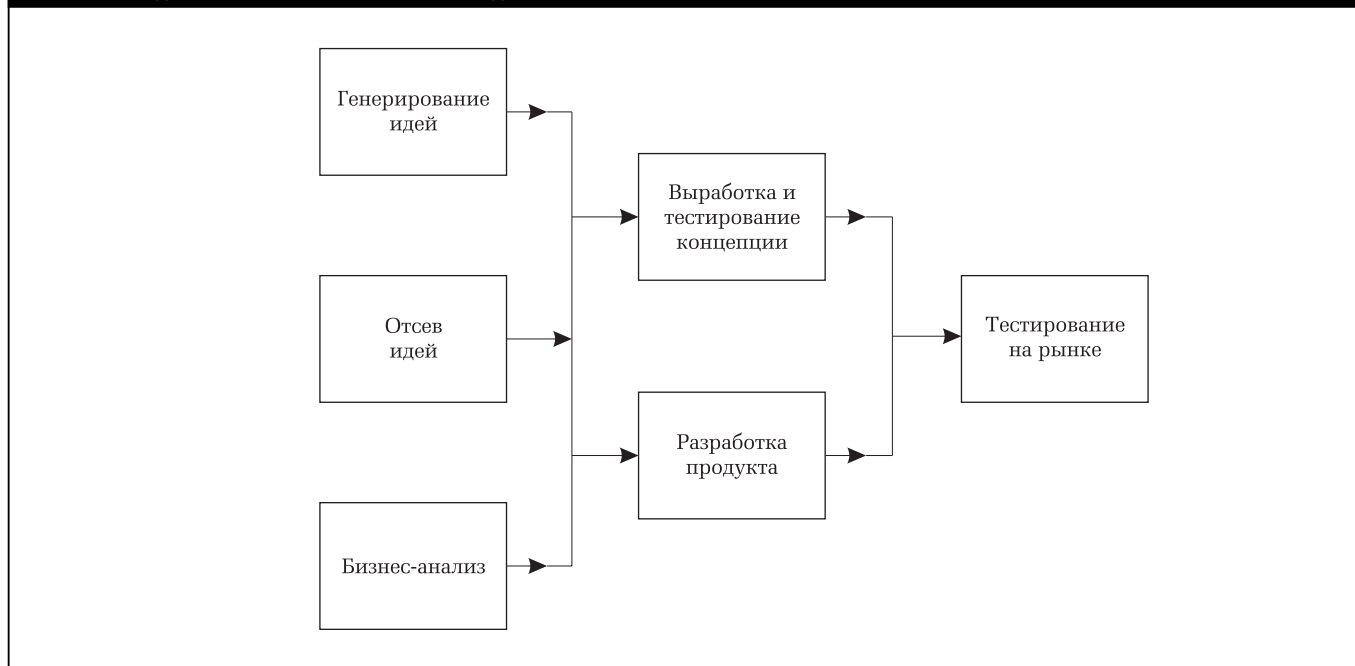


РИС. 7. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ С НЕСКОЛЬКИМИ ОДНОВРЕМЕННЫМИ ЭТАПАМИ



### 3. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ

Обратимся теперь к проектам из области промышленных и технологических исследований и разработок. Дальнейшее изложение материала имеет отношение к совершенствованию как процессов, так и продуктов.

В этом разделе мы рассмотрим те аспекты управления проектами в области научных исследований и разработок, которые связаны со специфическими проблемами. Анализируя их особенности, следует в то же время признать — большинство принципов управления проектами можно применить и в проектах из области НИОКР.

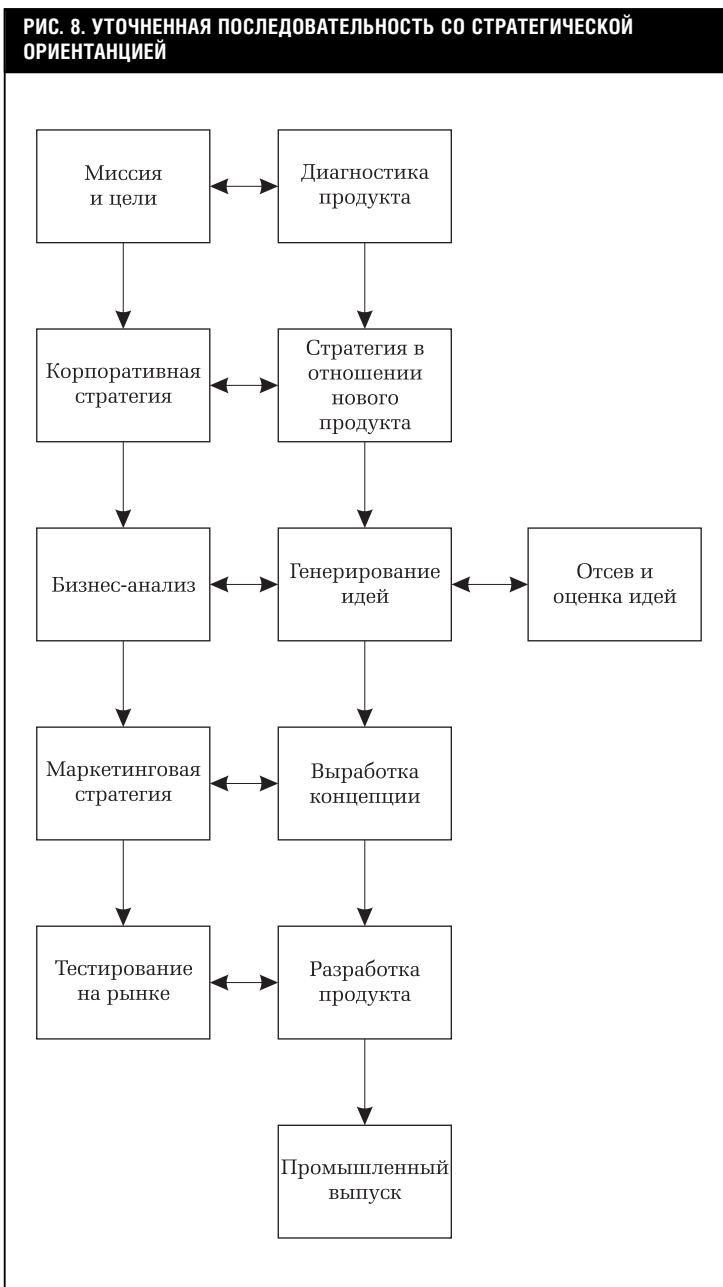
Кроме того, далее будут рассматриваться известные трудности создания групп ученых, сотрудничающих друг с другом, управления этими группами и их взаимодействие с другими функциональными подразделениями организаций, а также положительные особенности управления проектами исследований и разработок. Автор стремился так описать, в чем состоит на практике управление промышленными исследованиями и разработками, чтобы руководители проектов из других

областей могли понять, что от них требуется при взаимодействии с руководителями проектов НИОКР, а руководители проектов НИОКР могли применять общие принципы управления проектами в условиях своей сферы деятельности.

Следует понимать также разницу между исследованиями и разработками. Для поисковых исследований требуются другие специалисты, нежели для разработки нового продукта. Жесткие ограничения по срокам и стоимости мало уместны в исследованиях. Однако в мире бизнес-организаций управление исследованиями и разработками часто осуществляется как единый процесс, и, по мнению сторонних наблюдателей, в управлении ими приходится сталкиваться с одинаковыми проблемами.

#### 3.1. Оценка и выбор проекта

Процесс выбора проекта исследований или разработок может быть формализованным или неформализованным, опираться на качественные или количественные данные. Редко можно точно установить, почему тот



или другой проект *должен* быть реализован, и еще реже можно понять, *по каким причинам* следует заниматься этим проектом. Вариантов, как правило, много, а данных для осознанного выбора не хватает. Это одна из отличительных особенностей сферы НИОКР. Даже при наличии четких и ясных целей предпринимательской деятельности управление исследованиями и разработками часто требует

большой осторожности. При оценке вариантов возникает множество необоснованных предположений, что может заставить лиц, принимающих решения, полагаться на свое внутреннее чутье или делать то, что им кажется наиболее интересным или увлекательным. Таким образом, при проведении работ в сфере НИОКР всегда имеет место некоторая неопределенность как в части выбора «правильных» проектов, так и в части оценки их успеха.

Одним из критериев, который в бизнес-деятельности зачастую используется неэффективно, является фактор времени. Нередко выполнение программы разработок замедляется для сдерживания роста затрат. Это может спровоцировать катастрофические последствия для конкурентоспособности организации в условиях быстро меняющегося рынка, при которых для нее важно первой выпустить новый продукт на рынок и незамедлительно обновить ассортимент. Своевременный анализ рисков на ранней стадии позволит более обоснованно выбирать основные проекты для их скоростного выполнения.

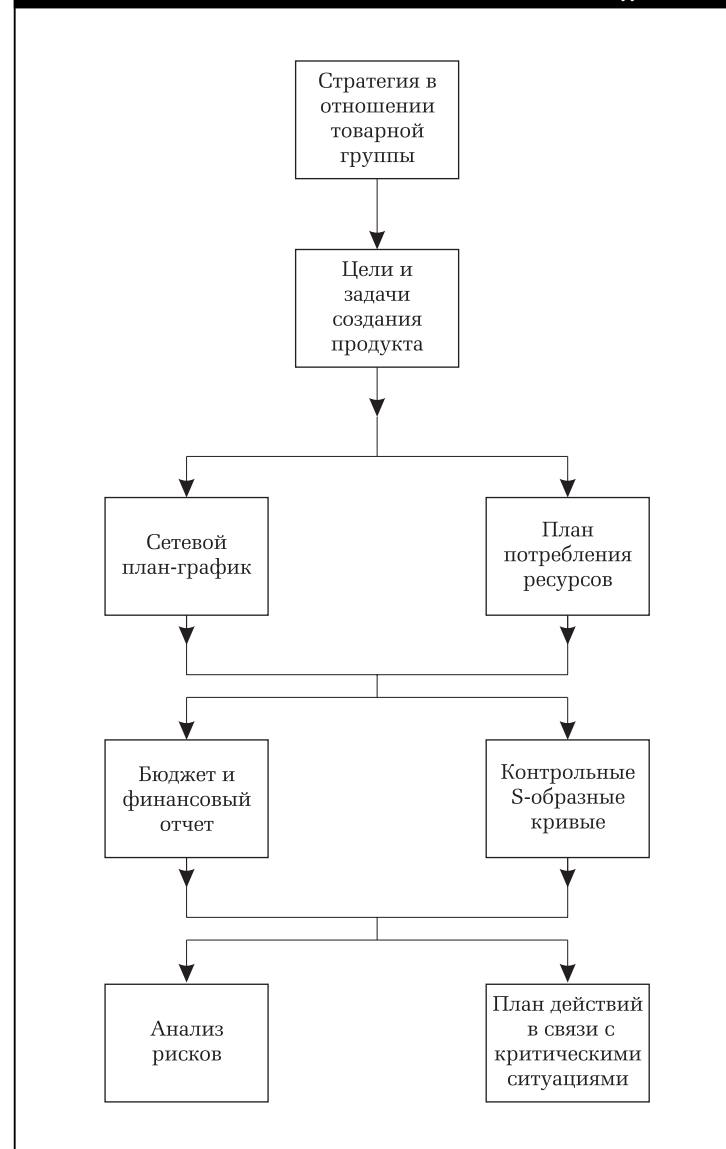
Важнейшими вопросами эффективности исследований и разработок являются следующие: «Откуда поступило это предложение?» и «Для чего оно нужно?» В идеале, коммуникации между отделами маркетинга, продаж, производства и НИОКР должны быть достаточно тесными и открытыми для плодотворного взаимодействия, чтобы уравновесить двойное давление — со стороны рынка и из области технологии. Выявление такой открытой взаимозависимости между различными направлениями деятельности должно стать целью технологически ориентированной организации. Идеи должны исходить от всех уровней внутрикорпоративного управления, что возможно только в том случае, когда они активно и явно поощряются, а принятие индивидом на себя рисков вознаграждается. Должна быть установлена официальная или неофициальная возможность гибкой предварительной оценки идей, возникших за пределами официальной системы управления проектом.

Оценка проекта должна основываться на твердом знании целей и стратегии деятельности компании. Команда управления исследованиями и разработками может эффективно способствовать получению добавленной ценности только в том случае, если она будет знать бизнес своей организации. Это кажется очевидным. К сожалению, на практике научные работники или инженеры часто находятся в блаженном неведении по поводу того, какой именно вклад вносит (и вносит ли вообще) их работа в предпринимательскую деятельность.

Кроме того, организация, проводящая исследования и разработки, должна иметь определенную стратегию в отношении технологии. Это позволяет отличать обеспечивающие технологии, являющиеся основой текущей предпринимательской деятельности, от возникающих новых технологий, которые создадут деловые возможности или риски в будущем. Такая стратегия должна давать соответствующее представление о том, каким образом организации следует обеспечить необходимый профессиональный состав своих сотрудников и как она должна использовать этих профессионалов для получения результатов бизнес-деятельности. Однако удивительно малое число организаций имеет технологические стратегии такого рода, которыми можно было бы руководствоваться при выборе проектов. Организация не может позволить себе применять директивную стратегию или подходы, которые создают препятствия для перспективного видения и радикального мышления. Гибкость является важным условием, однако стратегия должна создавать определенную структуру для первоначального рассмотрения всех процессов принятия решения. Любое решение, противоречащее установленным ориентирам, может быть впоследствии рассмотрено и, возможно, повлечет за собой их пересмотр.

Совершенно ясно, что официальная процедура оценки проектов необходима. С этой целью могут использоваться формальные методы для оценки основных показателей. Можно

РИС. 9. СХЕМА ИЕРАРХИИ ПЛАНОВ ПО РАЗРАБОТКЕ НОВОГО ПРОДУКТА



также выявить соответствие или несоответствие проекта установленным целям. Даже в том случае, когда решение о начале проекта может быть принято непосредственно службой исследований и разработок, весьма разумным будет по мере возможности заручиться поддержкой со стороны маркетингового и производственного подразделений. Все сказанное относится также к научно-исследовательским проектам. Руководителей научных исследований часто обвиняют в замкнутости, излишней приверженности своему собственному

подходу и нежелании взаимодействовать с другими функциональными подразделениями. Эти обвинения взаимны: руководителей научных исследований, в свою очередь, раздражает, что руководители функциональных подразделений говорят на своем собственном языке. Вместе с тем для руководителей научных исследований большой помощью могла бы явиться поддержка и понимание со стороны тех, кто будет производить или продавать продукт после его успешной разработки.

### 3.2. Выбор руководителя проекта

Руководитель проекта может являться или не являться одним из линейных руководителей в своей организации. Многие научно-исследовательские организации работают по матричным схемам управления. При создании технологии от сотрудников часто требуются различные навыки и знания, в том числе и из разных профессиональных сфер. К примеру, в одном проекте могут работать физики, специалисты по электронике, системотехнике и биотехнологии. Руководители таких коллективов должны уметь координировать и оценивать деятельность этих работников несмотря на то, что сами могут и не обладать подобными профессиональными знаниями. Они должны иметь максимально высокую техническую подготовку, четко представлять себе цели и задачи проекта и владеть многочисленными знаниями и навыками управления людьми, позволяющими им руководить подчиненными, которые преследуют разные личные цели. При матричной структуре организации руководитель проекта не обязательно одновременно является линейным руководителем, а линейные руководители могут даже входить в состав команды проекта. Такое решение успешно срабатывает там, где оно является приемлемым для культуры и где связь с управлением проектом является решающим фактором успешной производственной деятельности. Представляется, что действовать таким образом при более формализованной иерархической схеме будет трудно.

Важной особенностью руководителя научно-исследовательского проекта (в меньшей степени — проекта разработки продукта) является умение способствовать внесению подчиненными творческого вклада в проект. От коллектива требуется выдвигать смелые предложения, и руководитель проекта может либо способствовать, либо препятствовать этому. Эффективный руководитель должен уметь использовать сеть контактов как внутри, так и за пределами своей организации для доступа к информации и ресурсам, уметь общаться со всеми уровнями организации и налаживать внутри нее межфункциональные связи. Выдвижение на эту должность выдающегося ученого может иметь катастрофические последствия. Гениальные ученые нередко оказываются плохими руководителями; таким образом, организации иногда теряют превосходных «созидателей», назначая их на должности, где они могут фактически причинить вред, если не знают, как стимулировать коллектив. Как разделить должность и роль опытных научных работников, чтобы они продолжали вносить свой вклад в техническое развитие и в то же время повышали свой статус и служебное положение? Этот вопрос все еще является актуальным для многих организаций.

### 3.3. Планирование проекта

Многие проекты исследований и разработок мало или вовсе не пригодны для детального планирования. При управлении проектом самым важным является определение того, каким образом можно достичь поставленных перед ним целей. Таким образом, планирование может вестись только на интегративном или на стратегическом уровнях. Действительно, руководитель стремится планировать проект с помощью последовательности «перевалочных пунктов»: проект или пройдет их к заданному моменту времени, или будет признан провальным. Можно возразить, что «загнать» творчество во временные рамки невозможно. Отчасти это верно, однако если творческий акт

не принес результатов к определенному времени и проект не прошел очередной «пункт», он становится попросту бессмысленным.

В качестве отправной точки для создания плана могут использоваться схемы, созданные на фазе предложения и инициации проекта. В идеале, руководитель должен участвовать в этом процессе и быть знакомым с целями и обоснованием проекта. Для выявления промежуточных контрольных точек и связанных с ними промежуточных результатов, а также «перевалочных пунктов», должен быть разработан план контрольных событий. При этом в процессе планирования могут быть установлены определенные временные шкалы и стоимостные показатели, связанные с достижением контрольных событий. Однако это может быть сделано не с помощью расчетных схем, а в виде учета ограничений, налагаемых условиями рынка. Если контрольные события не произойдут в определенный срок и не обусловят определенные затраты, эти результаты следует считать не заслуживающими внимания. Для крупных проектов может оказаться желательным анализ по методу критического пути с использованием пакетов программ для планирования. Руководители проектов постепенно узнают на основании опыта, какие из этих программ лучше всего срабатывают в конкретных условиях. Для одного и того же проекта различные люди, возможно, сделают выбор в диапазоне от пакета программ до простого календарного плана-графика, подготовленного вручную с помощью карандаша и бумаги.

Какой бы из инструментов планирования ни был выбран, каждый из них имеет сильные и слабые стороны, и решающим фактором эффективного управления будет то, насколько точно соблюдаются исходные плановые показатели и критические пути. Грамотная разработка планов является, очевидно, самым важным профессиональным навыком, который требуется от руководителей проектов. Для этого им необходимо:

■ уметь оптимизировать мотивацию и результативность сотрудников;

- постоянно двигаться вперед;
- держать под контролем бесполезную трату времени и ресурсов;
- не допускать неоправданных отклонений от плана.

С другой стороны, они должны допустить такое расхождение, если в результате проект пойдет по более многообещающему пути, или приостанавливать процесс, если при движении по избранному пути проект наталкивается на неожиданные препятствия.

В принципе, все выше сказанное справедливо для любого проекта, однако имеет решающее значение при исследованиях и разработках, если некоторые составляющие критического пути просто физически нельзя осуществить, а другие подходы могут привести к новым возможностям. В силу значительно большей неопределенности, характерной для НИОКР, руководство проектами в этой области требует большего багажа профессиональных знаний и навыков, чем в другой.

Доступ к информации может также являться еще одним спорным вопросом как при планировании, так и при административном руководстве реализацией проекта. Для того чтобы проанализировать предшествующий опыт разработки аналогичных систем как внутри, так и за пределами своей организации и оценить адекватность новых идей, необходимо иметь соответствующие системы информации. В идеале, руководитель проекта должен иметь в своем распоряжении обширную информационную систему, а также доступ к своей собственной сети неформальных контактов. С точки зрения внутрикорпоративного административного управления, ему следует иметь доступ также к системе управленческой информации. Системы могут быть самыми разными: компьютеризованными, бумажными, устными. Здесь, однако, вступает в силу характерное для среды НИОКР предубеждение против всего, что кажется «бумагомарательством» и «бюрократией» и однозначно воспринимается как препятствие для свободного творчества.



Планирование предметной области, сроков и стоимости проекта является лишь одной составляющей задачи. Другая ее часть — подбор членов команды проекта. Во многих научно-исследовательских организациях это происходит достаточно просто, поскольку в них работает только по одному специалисту каждой требуемой профессии. При этом предполагается, что потребность в тех или иных специалистах уже проанализирована. Часто этому вопросу уделяется недостаточно внимания — это означает, что рассматриваются только очевидные источники удовлетворения потребности в трудовых ресурсах. Стартовые семинары позволяют преодолеть этот недостаток, особенно если на них приглашают людей разнообразных профессий, представляющих новые точки зрения.

В крупных организациях может потребоваться создание базы данных о представителях различных профессий. Однако лишь немногие такие базы грамотно составляются и используются руководителями проектов, которые предпочитают обращаться за ресурсами к тем людям, с которыми они работали раньше, а не к тем, кого они не знают. В крупных организациях хорошо подготовленная база данных о специалистах различных профессий может оказать неоценимую помощь для стратегического анализа потребности в трудовых ресурсах и обоснованного обеспечения ими. Такая база должна быть продуманной, в основе свободного словесного описания искомым профессиональных знаний и навыков должны лежать ключевые слова, а классификация информации в ней должна осуществляться по техническим категориям в соответствии с основными интересами организации на рынке.

В команде обязательно должны присутствовать люди, которые будут заниматься разрабатываемым продуктом на последующих этапах (производства или маркетинга), даже если они не участвуют в решении текущих технических вопросов. Однако нередко их участия в проекте трудно добиться, и руководитель проекта должен обеспечить это путем вовлечения их в процесс планирования.

Научные работники часто одновременно работают в нескольких проектах исследований и разработок. Имеется экспериментальное подтверждение того, что большинство ученых и инженеров работают более продуктивно, если они заняты в нескольких проектах [9], при этом пика результативности они достигают, работая одновременно в трех проектах. Это объясняется тем, что многочисленность контактов обеспечивает стимулирующую среду и что работа над решением нескольких задач снижает риск потери чувства нового и «зашоривания». Конечно, и в этом случае имеются исключения, и можно встретить специалистов, которые трудятся лучше всего в том случае, если в определенный период времени полностью посвящают себя только одному проекту. Что правильнее — большая самодостаточная команда проекта или же базовая команда, в которую могут при необходимости быть направлены дополнительные ресурсы, зависит от организационной структуры и культуры организации.

#### **3.4. Создание команды проекта и получение результатов**

Команды проектов технологических исследований и разработок включают людей различных профессий, работающих на пересечении отраслей знаний и нескольких проектов. Ученые, работающие в промышленности, — это, как правило, специалисты, за плечами которых академическая карьера. Зачастую они необщительны и предпочитают изучать идеи в одиночку. Это может быть обусловлено боязнью неудачи, нежеланием делиться успехом, определенной культурой либо их типом личности. Многим руководителям проектов исследований и разработок по тем или иным причинам трудно создать сплоченную команду, а не просто горстку специалистов, каждый из которых самостоятельно работает над одной и той же задачей. Эта проблема усугубляется отсутствием управленческих навыков. Сфера деятельности команды во многом зависит от культуры организации, состава подразделений

или групп и личных качеств участников. Стандартные способы управления и повышения квалификации работников остаются, конечно, неизменными, но и для них может потребоваться целевая интерпретация с учетом уникальных особенностей данной культуры. Администрирование и бюрократизм почти повсеместно рассматриваются как препона для творчества. Навязывание любой ненужной бумажной работы руководителем проекта может показаться его команде самым худшим из зол.

### 3.5. Потребность в коммуникации

Эффективная коммуникация — одно из важнейших условий своевременного восприятия новых идей. Существует также большая необходимость в обмене информацией вне команды — это справедливо для проектов всех типов, но в сфере исследований и разработок данным требованием часто пренебрегают. Существует опасность того, что команда технических специалистов не почувствует необходимости общения с другими людьми до тех пор, пока не произойдет прорыв или же проект не будет успешно завершен. Обмен информацией чрезвычайно важен для длительных, надежных и гармоничных связей. Существуют следующие виды коммуникации:

- восходящая — с высшим руководством;
- внешняя — с функциональными звеньями, которые по завершении успешной разработки проведут продукт через фазы производства и продаж;
- «горизонтальная» — с другими руководителями исследований и разработок, возможно, не принимающими личного участия в проекте.

Руководители НИОКР должны рассматривать коммуникацию как важную часть своей работы. Это требование, однако, редко воспринимается ими всерьез, что является причиной многих случаев неудачного завершения проектов, успешных во всех других отношениях.

Снижение возможностей часто обусловлено языковым барьером, отсутствием общей терминологии и обязанностью руководителя проекта в реальных условиях описывать свои идеи и результаты на английском языке<sup>1</sup> так, чтобы это описание было понятно другим.

### 3.6. Анализ состояния и сопровождение проекта

Следует регулярно анализировать состояние проекта и оценивать его выполнение в соответствии с планом и другими документами. Из замечания, сделанного в последнем подразделе, следует, что в этом должны участвовать представители других профессий, а также высшего руководства или лиц, принимающих решения, и, в идеале, один или несколько научных работников с разной степенью подготовки и различными точками зрения на проект. Важное требование заключается в том, что процессы анализа не должны быть громоздкими. Одновременный анализ всех проектов в один день, возможно, более рентабелен, однако лучшие результаты достижимы в том случае, когда каждый из них рассматривается отдельно.

Когда проект закончен, а продукт переходит от отдела НИОКР в разработку и далее в производство, важно обеспечить преемственность. В команду проекта с самого начала должны входить представители функциональных звеньев, которые продолжают работу с продуктом, и руководитель проекта должен оставаться частью команды (если не управлять ею) на последующих этапах. Таким образом, он становится куратором продукта, что обеспечивает еще большую его приверженность данной программе.

### 3.7. Эффективность или рентабельность?

Основная идея этого раздела заключается в том, что при управлении исследованиями и разработками многие больше беспокоятся о

<sup>1</sup> Для автора книги основным языком профессионального общения является английский. — Прим. ред.

рентабельности, нежели об эффективности. Эффективность — это выполнение нужных действий, а рентабельность — выполнение того, что вы решили сделать, максимально быстро и с минимальными затратами. Для того чтобы промышленные исследования и разработки приносили компании максимальную добавленную ценность, они должны быть одновременно и эффективными, и рентабельными. В технологически ориентированных компаниях результаты и успешность бизнеса не соотносятся ни с затратами на НИОКР, ни с рентабельностью. Они связаны с эффективностью в смысле гибкого «качественного» мышления и осуществления соответствующих действий. Поскольку проекты являются единицей измерения деятельности отдела исследований и разработок, эффективность управления проектом является ключом к обеспечению добавленной ценности с помощью НИОКР. Вы должны требовать от подчиненных

гибкости и качества в подходах, мышлении, коммуникации и практическом экспериментировании. Это означает, что организация должна иметь последовательные, ясные цели, разделяемые всеми сотрудниками (ясная миссия). Она должна располагать высокопрофессиональными работниками и инвестировать в развитие персонала путем продуманного найма и производственного обучения. Структура и методы работы организации должны способствовать новаторству, кроме того, следует выделять средства для его официальной и неофициальной поддержки. И последнее требование, не менее важное: корпоративная культура должна соответствовать целям, стандартам и ожиданиям, а рабочее окружение должно способствовать их реализации. Отношение участников проекта: «Мы — команда, и мы можем победить», — а также лидерство, которое подкрепляет это отношение, могут обеспечить успех в любом случае.

*Окончание читайте в следующем номере журнала*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Weame S. H. (1984). Principles of Engineering Organization. Edward Arnold.
2. Kerzner H. (1984). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. Van Nostrand Reinhold.
3. Kotler P. (1988). Marketing Management: Analysis, Planning and Control. Prentice-Hall.
4. Handsome R. (1989). The Product Management Handbook. McGraw-Hill.
5. Foxall G. (1984). Corporate Innovation, Marketing and Strategy. Croom Helm.
6. Craven D. W. (1985). Strategic Marketing. Irwin.
7. Buell V. P. (1968). Marketing Management: A Strategic Planning Approach. McGraw-Hill.
8. McDonald M. H. B. (1984). Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. Heinemann.
9. Pelz D. C., Andrews P. M. (1976). Scientists in Organizations: Productive Climates for Research and Development. Institute for Social Research.

## УПРАВЛЯТЬ РИСКОМ — НЕ РИСК

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление риском, анализ рисков, матрица вероятности и последствий рисков, оценка последствий рисков

Правильное и своевременное применение накопленного опыта и знаний об управлении рисками поможет компании сохранить стабильность и успешность. В статье доказывается необходимость регулярного мониторинга рисков и использования определенных методик для их анализа и оценки, рассматриваются процесс и методы управления рисками, приводится практический пример действий в конкретном проекте.

**Р**

иск — дело опасное, тем более когда речь идет о крупных денежных суммах. Нельзя точно предугадать результат сделки или последствий принятия управленческого решения, но регулярный мониторинг рисков и использование определенных методик для их анализа и оценки позволяют избежать многих проблем. Предвидение возможной ситуации — вот что является сегодня сильнейшим конкурентным преимуществом. Правильное и своевременное применение накопленного опыта и знаний о рисках помогут сохранить стабильность и успешность компании.

Проектный менеджмент — западное веяние — все прочнее завоевывает позиции в России. Что это, дань моде или эффективный способ ведения бизнеса? Почему раньше в России не занимались управлением бизнеса с



Лукоянова Е. В. — менеджер по управлению проектами ЗАО «Терна СБ» (г. Москва)

применением проектного подхода? Ответ очевиден: в условиях отсутствия конкуренции и частной собственности борьба за время не была в числе главных факторов, обеспечивающих успешную работу компании.

При переходе к рыночной экономике частные компании не могли воспользоваться опытом реализации проектов в советское время, поскольку в тот период не проводились систематизация и анализ результатов завершившихся работ, а также изучение влияния рисков событий на ход проекта. По этой причине сегодня компании стараются накопить собственный опыт, чтобы эффективно использовать его при выполнении будущих проектов. К сожалению, таких предприятий немного, к тому же большинство из них не уделяет должного внимания анализу и оценке рисков, т. к. считает, что невозможно предусмотреть сразу все риски и бессмысленно тратить время на их тщательный анализ и проработку до начала проекта. Как правило, эти компании решают все проблемы «на ходу», что приводит к затягиванию сроков реализации проектов, увеличению их стоимости и т. д. Конечно, такая ситуация во многом объясняется продолжительной нестабильностью в стране.

Но сегодня недооценивать вероятность возникновения рисков и их воздействия на проект нельзя. Для России этот вопрос особенно актуален, поскольку риски связаны с недостаточным развитием механизмов рыночного управления.

Управлять рисками — значит держать под контролем выполнение плана всего проекта, чтобы своевременно реагировать на те или иные изменения (рисковые события), которые могут негативно отразиться на размере планируемой прибыли, выполнении бюджета, сроках и качестве работ.

Риски подразделяют на:

- финансовые;
- организационные;
- маркетинговые;
- политические;
- юридические;

- экологические;
- технические и др.

Классификация рисков осуществляется путем их комплексной оценки и необходима для того, чтобы более точно определить их характер, возможные источники (причины) возникновения и последствия. Подобная систематизация информации о рисках также поможет расставить правильные приоритеты при их анализе.

Определение перечня рисков, анализ и оценка их воздействия на проект позволят избежать различного рода опасностей при его выполнении и достичь поставленных целей.

Процесс управления рисками делится на ряд этапов. В проектно ориентированных компаниях их прохождение является необходимым условием успешного прогнозирования рисков и их нейтрализации. Этапы, ставшие классикой процесса управления проектными рисками, приведены в табл. 1.

## 1. ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Начинать какое-либо дело без плана — это риск, а начинать управлять рисками без плана — это риск вдвойне. При организации управления рисками необходимо составить четкий план и придерживаться его на протяжении всего жизненного цикла проекта (за исключением экстренных ситуаций, когда требуется пересмотр и корректировка плана).

### 1.1. Определение рисков

Как показывает зарубежная практика, для определения рисков наиболее эффективными являются методы группового участия членов проекта, когда они выступают в роли экспертов.

На Западе наибольшее распространение получили методы «мозгового штурма», номинальной группы и «Дельфи».

В России наиболее популярным стал «мозговой штурм», хотя для углубленного анализа целесообразнее использовать более сложные

ТАБЛИЦА 1. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Этап	Цель этапа
Планирование управления рисками	Составление плана по управлению рисками, в котором описываются подходы и методы управления рисками, устанавливаются роль и ответственность исполнителей, бюджет управления рисками, сроки, пороговая величина рисков, формы отчетности и т. д.
Определение рисков	Составление перечня рисковых событий и документирование их характеристик
Анализ рисков	Проведение качественного и количественного анализа с целью ранжирования рисков по степени влияния на достижение целей проекта, оценки вероятности возникновения и стоимости рисков и их последствий
Разработка мер реагирования на риски	Составление перечня мер по снижению вероятности возникновения рисковых событий и смягчению или устранению их последствий
Мониторинг рисков	Определение новых рисков и управление существующими рисками в соответствии с разработанным перечнем мер реагирования на них

**«Мозговой штурм»** (Brain-storming) — метод группового принятия решения, основанный на анализе различных идей, высказанных группой экспертов.

**Метод «Дельфи»** (Delphi Method) — метод группового принятия решения, основанный на поэтапном анализе идей. Идеи излагаются в письменном виде (чаще в виде анкет). Встречи и обсуждения между участниками не допускаются. Руководитель группы обобщает идеи и затем знакомит с ними участников, после чего этап повторяется до тех пор, пока группа не придет к единому согласованному решению проблемы.

**Метод номинальной группы** — метод группового принятия решения, основанный на анализе идей, выдвинутых группой экспертов. Идеи излагаются в письменном виде, чтобы все участники имели право голоса. Затем все идеи записываются на стенд, обсуждаются и тщательно анализируются.

способы идентификации рисков. При обсуждении важно не только определить риск, но и описать его характеристики так, чтобы у всех участников сложилось одинаковое понимание проблемы.

Также необходимо учитывать накопленный опыт по прошлым проектам (так называемую историческую информацию) и использовать его при реализации сходных проектов.

Чем качественнее выполнен данный этап, чем точнее описаны риски, тем более результативными будут последующие этапы управления проектом.

Для защиты от возможных рисков многие организации обращаются в страховые компании.

Но нужно помнить, что эти компании заинтересованы в страховании максимума рисков и стараются убедить организацию, что каждый риск с определенной (чаще высокой) долей вероятности может реализоваться. Необходимо сначала самим тщательно проанализировать все угрозы (используя также информацию, полученную от прежних страховых компаний), и обращаться в страховую организацию, если нейтрализовать риск собственными силами не представляется возможным или затраты на его предотвращение слишком высоки.

Сложность, которая может возникнуть на этапе определения рисков, заключается в следующем: важно не «заикнуться» на тех рисках, которые в дальнейшем не окажут значительного влияния на проект.

## 2. АНАЛИЗ РИСКОВ

### 2.1. Качественный анализ рисков

После того как определены риски, необходимо их качественный анализ, который проводится для того, чтобы определить степень влияния на цели проекта рисков, идентифицированных на предыдущем этапе. Результатом анализа является список рисков, ранжированных по степени вероятности наступления и влияния их последствий на проект. Конкретному риску присваивается та или иная качественная

характеристика, соответствующая уровню угрозы, например: высокий, средний, низкий. Она может быть также выражена в числовом эквиваленте, например от 1% до 100%. Такое ранжирование строится с помощью матрицы вероятности и последствий рисков (рис. 1). Степень риска определяется как произведение показателей его вероятности и масштаба последствий. Риски, попавшие в темную зону, означающую высокую вероятность и значительные последствия, являются наиболее опасными для реализации проекта и требуют дальнейшего изучения или оперативного реагирования с целью их предотвращения; соответственно, риски, попавшие в светлую зону, наименее опасны.

Матрица строится для каждого рискованного события и анализируется в отношении его влияния отдельно на стоимость, сроки и качество выполнения проекта. Организация самостоятельно устанавливает пороговые величины рисков. Так, при анализе влияния конкретного рискованного события на стоимость проекта пороговые величины последствий риска могут быть распределены следующим образом:

- незначительное увеличение стоимости проекта — менее 7%;
- среднее увеличение стоимости проекта — 7–15%;
- значительное увеличение стоимости проекта — 15% и более.

Следует иметь в виду, что качественный анализ рисков должен проводиться на протяжении всего проекта, чтобы избежать как устаревания информации о рисках, так и неадекватного реагирования на них.

Разработано специальное программное обеспечение, которое помогает генерировать матрицы рисков и идентифицировать наиболее значимые риски.

## 2.2. Количественный анализ рисков

Количественный анализ рисков проводится как после качественного анализа, так и одновременно с ним. Количественный анализ необходим для определения вероятности наступления

«Матрица вероятности и последствий рисков» (Probability and Impact Matrix) — метод оценки, который позволяет соотнести вероятность наступления и масштабы последствий возможных рисков. В результате оценки выявляются наиболее опасные риски для целей проекта.

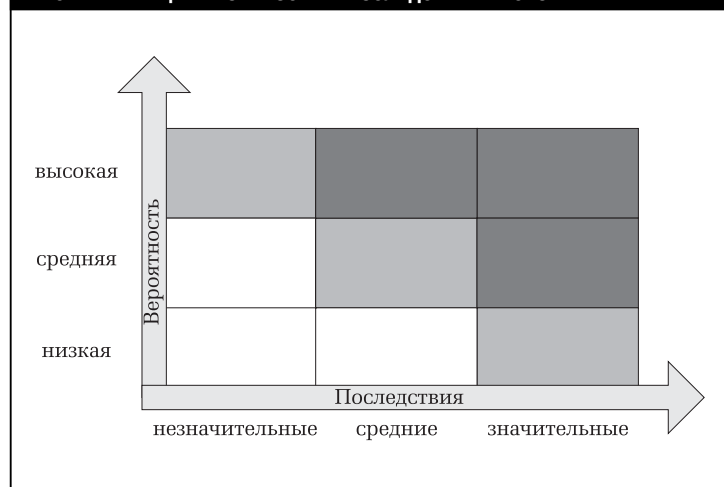
каждого конкретного риска и его влияния на цели проекта в количественном, а именно стоимостном выражении. Для такого риск-анализа используют различные методы. Применение отдельного метода или нескольких методов одновременно зависит от конкретной организации, степени сложности проектов, ожидаемого уровня точности полученных результатов и финансовых возможностей. Ниже используемые методы описаны кратко, поскольку некоторые из них предполагают построение сложных математических моделей и реализуются только посредством специального программного обеспечения.

Методы количественного анализа:

- опросный метод;
- анализ чувствительности;
- анализ дерева решений;
- метод имитационного моделирования.

*Опросный, или экспертный, метод* является наиболее простым и менее трудоемким. Он заключается в привлечении экспертов и участников проекта для оценки возможности возникновения рисков по оптимистическому,

РИС. 1. МАТРИЦА ВЕРОЯТНОСТИ И ПОСЛЕДСТВИЙ РИСКОВ



пессимистическому и наиболее вероятному сценарию развития событий. Данный метод может послужить хорошей основой для количественного анализа.

*Анализ чувствительности* проекта заключается в определении критических рисков, которые имеют наибольшее потенциальное влияние на конечные цели. Чем меньше таких событий, тем выше «запас прочности» проекта и тем лучше он защищен от колебаний различных факторов.

Для этого анализа изучаются вариации значений выбранных параметров (таких как цены на сырье и материалы, сбытовые цены продукции, задержка платежей и др.) при условии, что другие показатели будут оставаться неизменными. Таким образом выявляются те значения параметров, которые с большей вероятностью негативно скажутся на реализации проекта.

Однако нужно иметь в виду, что данный способ не всегда отражает реальную ситуацию, поскольку изменение одного параметра может повлечь за собой изменение другого.

*Анализ дерева решений.* Название метода говорит само за себя. Данный анализ графически представлен в виде дерева (или логической диаграммы), ветвями которого являются альтернативные варианты решения проблемы с учетом вероятности, стоимости того или иного варианта и возможной прибыли от него. Принятие решения происходит путем «отсечения» ветвей, не соответствующих целям проекта.

Опасность представляет создание слишком «ветвистых» деревьев, которые будут сложны для восприятия, анализа и оценки. Но если построить логически четкую диаграмму, то можно получить достаточно серьезный и в то же время простой для понимания инструмент анализа.

*Метод имитационного моделирования.* Он позволяет с помощью многократного моделирования ситуации получить распределение возможных финансовых результатов. Этот метод обычно проводится с помощью технологии Монте-Карло. Он дает достаточно точные результаты, но является одним из самых сложных

методов количественной оценки рисков. К сожалению, он редко используется топ-менеджментом из-за трудности реализации.

Сложность, которая может возникнуть на этапе анализа рисков, заключается в том, что для определения вероятности и частоты рисков событий сотрудникам компании не хватает источников сведений («исторической информации») и необходимых навыков и требуется привлечение квалифицированных специалистов.

### 3. РАЗРАБОТКА МЕР РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСКИ

После того как были идентифицированы проектные риски, выявлены источники их возникновения, определена стоимость самих рисков и их предотвращения, стоит задуматься о мерах реагирования на них. Возможны следующие варианты:

- устранение риска;
- уменьшение вероятности риска и его последствий;
- принятие риска;
- передача риска.

*Устранение риска* означает либо изменение плана проекта, либо осуществление дополнительных мер по предотвращению рисков события до начала проекта или на его ранних стадиях. Конечно, все выявленные риски устранить не удастся, но, заранее принимая соответствующие меры, можно избавиться от многих проблем в будущем.

*Уменьшение вероятности риска и его последствий.* Данное мероприятие также гораздо эффективнее на ранних стадиях проекта, но при расчете его стоимости следует учитывать степень вероятности риска и масштаб его последствий.

*Принятие риска* происходит, когда команда решила не менять план проекта, несмотря на возможный риск (например, если вероятность наступления невысока или его последствия не столь значительны), или не выработала подходящей стратегии реагирования. Но



в таком случае в проекте необходимо предусмотреть резервы (времени, бюджета или ресурсов) для борьбы с неизвестными рисками.

*Передача риска* — передача ответственности за риск третьей стороне посредством залогов, поручительства, гарантий или страхования. На Западе это достаточно эффективный способ избавления от возможных убытков, но в России существуют риски, страховать которые нереально или малоэффективно, а также (что еще хуже) можно передать их ненадежному партнеру.

Рассмотрим пример управления рисками на проекте «Очистка территории от радиоактивных загрязнений». Основными этапами данного проекта являются:

- исследование территории;
- снятие слоя грунта, загрязненного радиоактивными изотопами;
- захоронение зараженного грунта в специальных хранилищах радиоактивных веществ.

Проанализируем этап «Снятие слоя грунта, загрязненного радиоактивными изотопами» и рассмотрим более подробно риски, влияющие на его успешное завершение. Бюджет этого этапа составляет 9 млн руб., запланированный срок реализации — шесть недель.

При планировании проекта, его этапов и подэтапов необходимо четко определить цели

в количественном и качественном выражении. Они должны быть сформулированы так, чтобы вся команда проекта отчетливо представляла их. В данном примере целями рассматриваемого этапа будут следующие:

1) завершить снятие слоя, загрязненного радиоактивными изотопами, не превышая запланированный бюджет.

2) завершить все работы точно в срок.

Методом «мозгового штурма» экспертной группой были идентифицированы следующие риски:

- возможность проникновения радиоактивных загрязнений глубже ожидаемого уровня (двух метров);

- неблагоприятные погодные условия;

- прекращение финансирования работ.

После определения рисков необходимо оценить вероятность их возникновения и последствия (качественный анализ) каждого из них на этом этапе проекта (табл. 2, табл. 3).

Для того чтобы составить ранжированный список и выявить наиболее опасные риски, надо построить матрицу вероятности и последствий рисков (рис. 2, табл. 4). Напомним, что для оценки риска необходимо перемножить показатели его вероятности  $P$  и последствий для целей этапа  $I$ :

$$\text{Оценка риска} = P \times I.$$

**ТАБЛИЦА 2. ОЦЕНКА ПОСЛЕДСТВИЙ РИСКА ДЛЯ КОНКРЕТНОГО ЭТАПА ПРОЕКТА**

Фактор последствия	Увеличение стоимости, %	Увеличение сроков, %	Отклонения
1	менее 5	менее 5	Незначительные
2	5–15	5–15	Приемлемые
3	15–30	15–30	Значительные
4	более 30	более 30	Весьма значительные

**ТАБЛИЦА 3. ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКА**

Фактор вероятности	Вероятность возникновения отклонений		Качественная характеристика
	в стоимости, %	по срокам, %	
1	менее 10	менее 10	Невозможно
2	10–30	10–30	Маловероятно
3	30–50	30–50	Вероятно
4	50–80	50–80	Вполне вероятно
5	более 80	более 80	Очень вероятно



Самыми опасными оказались риски «Возможность проникновения радиоактивных загрязнений глубже ожидаемого уровня» и «Неблагоприятные погодные условия», поскольку они попали в темную зону матрицы, где соотношение вероятности и последствий от наступления риска достаточно велико и неприемлемо для компании. Необходимо разработать ряд мер по уменьшению воздействия или полному устранению данных рисков (меры реагирования на риски).

Меры реагирования на риск «Возможность проникновения радиоактивных загрязнений

глубже ожидаемого уровня» могут быть следующими.

*Устранение риска* — до начала проекта следует ориентироваться на максимально возможную глубину проникновения загрязнений, например на три метра, и планировать удаление загрязненного грунта до этой глубины на всем участке загрязнений.

*Уменьшение вероятности риска и его последствий* — приобрести дополнительное оборудование для измерения уровня радиации на глубине от одного до трех метров, что позволит снять грунт только до необходимой глубины.

*Принятие риска* — удалить грунт только на запланированные два метра, а в случае более глубокого проникновения радиации, проблема будет решаться отдельно.

*Передача риска* — указать в договоре, что устранение данного риска является обязанностью подрядчика.

При разработке мер реагирования на риск «Неблагоприятные погодные условия» возможны только два ответных действия.

*Уменьшение вероятности риска и его последствий* — возвести тент над областью восстановления грунта.

*Принятие риска* — приостановить выполнение работ до приемлемых погодных условий.

Стоимость возведения тента составляет 410 тыс. руб. Перемножив значения факторов вероятности и последствий, получим риск стоимости (табл. 5).

**ТАБЛИЦА 4. ПОСЛЕДСТВИЯ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКОВОГО СОБЫТИЯ**

Риск	Последствие рискового события	Фактор вероятности	Стоимость		Срок	
			Фактор последствия	Оценка риска	Фактор последствия	Оценка риска
Возможность проникновения радиоактивных загрязнений глубже ожидаемого уровня	Сохранение радиоактивных загрязнений	3	4	12	4	12
Неблагоприятные погодные условия	Приостановка работ по очистке территории	4	3	12	3	12
Прекращение финансирования	Остановка работ по очистке территории	1	—	—	—	—

Результаты данных расчетов показывают, что при принятии риска и приостановлении работ возможные убытки составят от 675 тыс. до 2,16 млн руб., а в случае возведения тента на месте работ по очистке территории риск возникновения убытков будет равен в худшем случае 135 тыс. руб. (а с учетом стоимости возведения тента суммарные расходы составят 545 тыс. руб.)

Кроме того, в проектах, в которых убытки при различных методах реагирования на риски оказываются приблизительно одинаковыми, следует рассчитать величину дисперсии. Дисперсия характеризует степень разброса количественных значений величин выборки относительно среднего значения для этой выборки:

$$D(E) = M(E - M(E))^2.$$

При принятии риска дисперсия будет равна:

$$D(E)_1 = 0,5(50 - 50) + 0,8(80 - 50)^2 = 720.$$

А при возведении тента она значительно ниже:

$$D(E)_2 = 0 \times (0 - 50) + 0,1(10 - 50)^2 = 4.$$

Неопределенность конкретного результата при принятии риска, т. е. по приостановлению работ, должно вызывать сомнения у риск-менеджера в правильности выбора данного варианта для предотвращения срыва проекта из-за ухудшения погодных условий. Для минимизации возможных убытков целесообразным

решением будет строительство тента над участком проведения работ, поскольку затраты на его возведение меньше, чем минимальные убытки от наступления рискованного события. Кроме того, оценка дисперсии показала достаточно высокую степень предсказуемости результата по сравнению с вариантом приостановки работ.

Для управления рисками нужно обладать не только необходимым опытом, но и уметь находить правильное решение, принимая на себя ответственность, когда на одной чаше весов находится возможная прибыль, а на другой — возможные убытки. Задача риск-менеджера не проста, поскольку, если он выберет излишне консервативную стратегию реагирования на риски, компания может недополучить часть прибыли, а если примет слишком рискованную стратегию, компания понесет серьезные убытки.

Процессы управления рисками должны быть неотъемлемой частью ведения проектов и управления бизнесом в целом. На протяжении всего жизненного цикла проекта эти процессы должны повторяться периодически в целях мониторинга и аудита рисков, поскольку могут возникать новые неблагоприятные условия, масштаб и стоимость которых необходимо тщательно изучать и анализировать.

Проектный менеджмент предполагает ведение большого количества документации. По мнению многих компаний, он слишком бюрократизирован, и поэтому они ограждают

**ТАБЛИЦА 5. РАСЧЕТ РИСКА УВЕЛИЧЕНИЯ СТОИМОСТИ**

Мера реагирования	Фактор вероятности	Вероятность	Фактор последствия	Последствия	Последствия влияния на стоимость	Риск увеличения стоимости
Принятие риска	4	50–80%	3	15–30%	от 15% × 9 млн = 1,35 млн руб. до 30% × 9 млн = 2,7 млн руб.	от 50% × 1,35 млн = 675 тыс. руб. до 80% × 2,7 млн = 2,16 млн руб.
Уменьшение вероятности и его последствий (возведение тента)	1	менее 10%	2	5–15%	от 5% × 9 млн = 450 тыс. руб. до 15% × 9 млн = 1,35 млн руб.	от 0 руб. до 10% × 1,35 млн = 135 тыс. руб.

себя от лишних проблем, связанных с переходом на другую систему управления и тратой времени «на заполнение бумажек». Это не совсем так, поскольку каждая организация, изучив и проанализировав проектный подход управления, применяет полученные знания в области своей специализации и самостоятельно решает, какие документы следует составлять и какие процессы они должны

регулировать, а также какую информацию надо фиксировать и систематизировать.

Проектный менеджмент предполагает более открытую структуру управления и прозрачную процедуру управленческих решений, что является переходом на качественно новый уровень управления компанией, при котором принятие необоснованно высоких рисков сведено к минимуму.

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

**В МИРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

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



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

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

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

# М

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ФОТО 3. ЗАРУБЕЖНЫЕ ГОСТИ-ДОКЛАДЧИКИ И ОРГАНИЗАТОРЫ СИМПОЗИУМА



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



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

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

Дипломами «За значительный вклад в развитие и продвижение управления проектами

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

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

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

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

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

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

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

*«Дорогие друзья и коллеги из СОВНЕТ!*

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

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



проведением международного симпозиума в Нижнем Новгороде и удачной программой.

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

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



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

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ

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

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

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

**Участниками симпозиума принято решение:**

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

## КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
10–11 мая 2007 г.	Vienna, Austria	Международная конференция	PM Days International PM Conference 2007 — EMEA <a href="http://www.pmtage.at/">http://www.pmtage.at/</a>
14–16 мая 2007 г.	Budapest, Hungary	Международный конгресс	PMI Global Congress 2007 — EMEA <a href="http://congresses.pmi.org">http://congresses.pmi.org</a>
21–23 мая 2007 г.	Москва, Центр международной торговли	Международная конференция	VI Международная конференция по управлению проектами Primavera <a href="http://www.pmssoft.ru/events.asp">http://www.pmssoft.ru/events.asp</a>
12–15 июня 2007 г.	New Orleans, LA, USA	Международная конференция	2007 Joint ISPA / SCEA International Conference & Workshop <a href="http://www.ispa-scea.org">http://www.ispa-scea.org</a>
18–20 июня 2007 г.	Krakow, Poland	Международный конгресс	21th IPMA World Congress on Project Management <i>Project Management — Essential Reality for Business and Government</i> <a href="http://www.ipma2007.com">http://www.ipma2007.com</a>
6–9 октября 2007 г.	Atlanta, Ga., USA	Международный конгресс	PMI Global Congress 2007 — North America <a href="http://congresses.pmi.org">http://congresses.pmi.org</a>
5–7 ноября 2007 г.	Alexandria, Virginia, USA	Международная конференция	19th Annual International Integrated Performance Management Conference <a href="http://www.sceaonline.org/">http://www.sceaonline.org/</a>
12–14 ноября 2007 г.	Cancun, Mexico	Международный конгресс	PMI Global Congress 2007 — Latin America <a href="http://congresses.pmi.org">http://congresses.pmi.org</a>
12–16 ноября 2007 г.	The Grand Copthorne Waterfront Hotel Singapore, Singapore, China	Международная конференция	4th World Project Management Week <i>Project Management: Driving Growth; Creating Equality</i> <a href="http://www.wpmweek.com/">http://www.wpmweek.com/</a>
10–11 марта 2008 г.	Tower Hall Funabori, Tokyo, Japan	Международный симпозиум	2nd PMAJ International Project & Program Management Symposium Tokyo 2008 <a href="mailto:tanaka@pmaj.or.jp">tanaka@pmaj.or.jp</a>
9–11 ноября 2008 г.	Rome, Italy	Международный конгресс	22th IPMA World Congress on Project Management <i>Project Management to Run</i> <a href="http://www.ipmaroma2008.it/announcement.php">http://www.ipmaroma2008.it/announcement.php</a>

## CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

### **Project Management Competence Model**

*Anrde Van Der Merve*

Society develops through people with the unique ability to turn ideas into successful actions by using co-ordinated teams of individuals with diverse interest, knowledge and skill in performing various tasks. The project manager must have an ability to manage a team to perform these tasks i.e. «manage the people who are managing the work» or face the risk of not successfully completing the job. Social decay or the breakdown of civil society is evidence that our projects are not successful. This paper takes a look at what may be required to produce project managers capable of delivering successful projects.

**Key words:** *Competence Model, Knowledge and Skill in Project Management, Project Managers Development, HRM* . . . . . **92**

### **Advancing Project Management Professionalism and Culture in Your Company**

*Morten Fangel*

The effort to continuously advance project management professionalism is part of every successful project-based company. But this advancement process is a task not only for the company management and various specialists dealing with competence and method development. Your own competence in managing projects includes contributing to an on-going and constantly improved management of projects — at both-the project level and the corporate level.

In the following pages, you are offered an opportunity to consider and evaluate the effort delivered until now by yourself or your company toward advancement of project handling — and to learn how those efforts can be improved. A portfolio of 12 instruments is presented covering the classic methods such as development of guidelines and training, and modern methods such as coaching, sparring between project managers and organizational changes. Included in the descriptions of these instruments are explanations of how to utilize the tool Scandinavian National Competence Baseline for self-assessment of your competencies level and as a resource for developing other advancement initiatives.

**Key words:** *Project Management Development, Project Management Professionalism Advancement, Project Management Culture, Training, Coaching*. . . . . **106**

### **Ways of Management: Accommodation or Assimilation? (Part 2)**

*Sergey Neizvestny*

The processes of project management and gained world experience expansion are complex and multiple. The author attempts to attract the researchers' attention to the problems of individual and corporate adaptation to project management methods. You are offered to read the concluding part of the paper.

**Key words:** *Synergetic in Management, Prospect of Project Management Development in Russia*. . . . . **118**

### **Application of Project-Based Management (Part 1)**

*Rodney J. Turner*

This paper is a fragment of a short and adopted variant of the chapter from The Handbook of Project-Based Management by Rodney J. Turner published by Publishing house of Grebennikov.

**Key words:** *Product Life Cycle Management, Technological Projects, Project Analysis*. . . . . **128**

### **Risk Management is not Risky**

*Ekaterina Lukoyanova*

The correct and opportune use of gained experience and knowledge of risk management will provide the company to preserve stability and success. The author proves the necessity of regular risk monitoring and using of proper analysis and evaluation methods. The paper examines a risk management process and applicable methods, gives the example of risk management in the specific project.

**Key words:** *Risk Analysis, Risk Probability and Consequence Matrix, Risk Effects Evaluation* . . . . . **144**

### **Results of International Project Management Symposium at Nizhniy Novgorod (February 13–17, 2007)**

*Vladimir Voropayev*

*Aleksandr Tovb*

*Grigoriy Tsipes* . . . . . **154**

**PM EVENTS** . . . . . **170**

**Announcement** . . . . . **171**

**Guide for Authors** . . . . . **172**