

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№2(18) май 2009

## 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, вице-президент Международной организации управления про-  
ектами IPMA, член PMI, корреспондент PMForum в России и СНГ,  
ассессор IPMA, CSPM IPMA  
tovb@grebennikov.ru



## Заместитель главного редактора

### **ЦИПЕС ГРИГОРИЙ ЛЬВОВИЧ,**

вице-президент СОВНЕТ,  
главный консультант IBS, CPMA IPMA  
gtsipes@ibs.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 «Гребенников»  
Член Российской ассоциации маркетинга  
<http://www.grebennikov.ru>  
Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ  
<http://www.sovnet.ru>  
Журнал «Управление проектами и программами» является  
официальным изданием СОВНЕТ

#### Редакция:

##### Руководитель проектов

Власова Алла vlasova@grebennikov.ru

##### Выпускающий редактор

Березовская Мария berezovskaya@grebennikov.ru

##### Литературный редактор

Сокологорская Мария sgorskaya@grebennikov.ru

##### Корректор

Королева Юлия corrector@grebennikov.ru

##### Компьютерная верстка

Козлов Василий kozlov@grebennikov.ru

#### Адрес редакции:

127299, Москва, ул. Космонавта Волкова, 22  
Тел.: (495) 229-4221. Факс: (495) 450-1394

#### Подписка:

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

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов. Ответствен-  
ность за достоверность информации в рекламных объявлениях несут рекла-  
модатели. Все права на материалы, опубликованные в номере, принадлежат  
журналу «Управление проектами и программами». Перепечатка материалов  
допускается только с письменного разрешения редакции. Редакция оставля-  
ет за собой право не вступать в переписку с авторами.

Тираж 950 экз. Цена договорная.

Издание зарегистрировано в Государственном комитете Российской  
Федерации по печати за номером ФС 77-24376 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,  
д. т. н.

president@ipma.az

## 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.

upma@upma.kiev.ua

## Дорожкин Владимир Романович



Россия  
Член правления  
СОВНЕТ, д. э. н.,  
проф., СРМР IPMA,  
член-корреспондент  
МАИЭС.

vorccs@comch.ru

## Серов Виктор Михайлович



Россия  
Президент МАИЭС,  
д. э. н., проф., член экс-  
пертного 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,  
СРМ IPMA.

dl@atlantm.com

## Пимошенко Юрий Петрович



Россия  
Вице-президент  
СОВНЕТ, СРМ IPMA.

iitc@telsycom.ru

## Позняков Вячеслав Викторович



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

vpoznyakov@ihome.ru

## Полковников Алексей Владимирович



Россия  
Вице-президент  
СОВНЕТ, ассессор  
IPMA, СРМ IPMA,  
РМР 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 Мос-  
ковского  
отделения PMI, СРМР  
IPMA, к. э. н., доцент.

mr@guu.ru

## Савченко Людмила Ивановна



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

prom@intelsoft.kz

## Frank T. Anbari



США  
PhD, MBA, MS, PE,  
РМР PMI.

anbarif@aol.com

## Christophe N. Bredillet



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

christophe\_bredillet@wanadoo.fr

## Alfonso Bucero



Испания  
Президент отделения  
PMI в Барселоне, РМР,  
член PMI, AEIPRO (Ис-  
пания), IPMA.

alfonso.bucero@abucero.com

## Paul Dinsmore



Бразилия  
Директор РМИЕФ, AMP,  
BSEE, PMI Fellow.

dinsmore@amcham.com.br

## Morten Fangel



Дания  
Основатель и директор  
DPMA, почетный член IP-  
MA, Первый ассессор IP-  
MA, MSc, PhD.

morten@fangel.dk

## David Frame



США  
Директор PMI, проф.,  
PhD, РМР PMI.

davidson.frame@umtweb.edu

## Qian Fupei



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

qianfp@nwpu.edu.cn

## Golenko-Ginzburg Dimitri



Израиль  
Проф., DSC, Ma, PhD,  
иностраный член РА-  
ЕН, почетный член  
СОВНЕТ.

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

## Ali Jaafari



Австралия  
ME, MSc, PhD.

ali\_j2@yahoo.com

## Adesh Jain



Индия  
Президент IPMA,  
основатель  
и президент РМА  
(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, по-  
четный член АРМ UK,  
зам. председателя IP-  
MA, проф.

pwmorris@netcomuk.co.uk

## David L. Pells



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

pells@sbcglobal.net

## Pieter Steyn



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

phian@cranefield.ac.za

## Hiroshi Tanaka



Япония  
Основатель и прези-  
дент JPMF, один  
из основателей  
и член оргкомитета  
GPMF, член AIPM  
(Австралия), СОВНЕТ, РМСС, РМР.

hirojpmf@wta.att.ne.jp

## УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ И ЧИТАТЕЛИ!

Перед вами второй номер нашего журнала за 2009 г. и уже восемнадцатый с начала выхода. Мы все переживаем сейчас сложный момент: в разгаре серьезнейший мировой финансовый кризис, глобальная экономика в рецессии, упали цены на основные российские экспортные товары, госбюджет и многие отечественные предприятия испытывают трудности с финансированием не только развития, но и текущей деятельности, сокращаются объемы бизнеса и занятости. По многолетнему опыту наших зарубежных коллег, для которых рецессия в экономике — явление периодическое, известно, что в эти периоды заметно возрастает востребованность профессионального управления проектами в государственном управлении и в бизнесе. Кризис заставляет искать новые пути развития, а применение современных методов управления проектами — самый лучший и проверенный практикой способ быстрого, прозрачного и экономически эффективного осуществления целенаправленных изменений. Вопрос только в определении целей изменений, в стремлении к их осуществлению и решимости использовать далеко не самые простые и не самые дешевые подходы, предлагаемые современным управлением проектами. Этим вопросам в основном и посвящены статьи наших авторов. Редколлегия будет и дальше уделять особое внимание антикризисной направленности публикаций.

Мы продолжаем знакомить наших читателей с лучшими докладами успешно прошедшего в ноябре 2008 г. в Риме Всемирного конгресса IPMA. В этом номере как никогда много статей в рубрике «Опыт и практика», и почти все они в той или иной степени посвящены темам, связанным с проектным офисом. Интерес к проектным офисам в последние годы перешел в чисто практическую плоскость, и это естественно, поскольку с точки зрения методологии эту тему можно считать практически исчерпанной.

В статье греческого инженера-строителя и консультанта по управлению проектами Панайотиса Аграпидиса «Применение управления проектами

и программами на уровне Совета министров, поддержка офиса премьер-министра» рассказывается об опыте применения методологии и инструментов управления проектами и программами на уровне Совета министров страны, о создании и постоянной работе стратегического офиса управления государственными проектами. Этот опыт особенно интересен для нас, поскольку речь в статье идет и о подготовке к проведению летних Олимпийских игр, прошедших в Афинах в 2004 г.

Наша коллега из Словении, руководитель центрального проектного офиса компании ELES (Elektro Slovenija), Неда Богданович-Голич в статье «Создание центрального проектного офиса» описывает видение и стратегию развития такого офиса, а также десятилетний опыт осуществления этой стратегии в государственной национальной компании, эксплуатирующей высоковольтные линии электропередач.

В статье итальянских авторов Этторе Турра, Андреа Вьельметти и Сильвии Педролли «Управление проектами инноваций в здравоохранении на примере APSS в Тренто» обсуждаются преимущества, которые получила медицинская организация провинции Тренто в результате создания проектного офиса. По мнению авторов, эти преимущества состоят не только в расширении возможностей управления проектами и портфелями проектов, но и в ускорении реализации стратегии развития и в улучшении контроля над поставками.

В статье украинских специалистов Марьяны Гиба и Юрия Крюкова «Управление стоимостью проектов строительства автозаправочных комплексов ОАО «Концерн Галнефтегаз» приведен успешный практический опыт создания системы управления проектами. Представлена модель управления стоимостью строительных проектов, основанная на создании базы данных типовых фрагментов проектов — укрупненных работ и конструктивно-технологических модулей, а также программный модуль управления финансами, дающий возможность проведения совместно

бухгалтерского и управленческого учета. Отметим, что в организационной структуре и этой компании достойное место занял центр управления проектами.

Очень интересна и статья американских авторов Линтии Льюис и Стейси Гоффа «Управление рисками проектов развития в государственном секторе». В этой работе они проводят анализ и дают оценку процессов управления рисками проектов развития сельской местности развивающихся государств. Особое внимание уделено проблеме обезлесивания в Бразилии. Авторы рассмотрели философию проектов развития, особенности управления рисками в них. Основные вопросы, затронутые в статье, касаются охраны окружающей среды, состояние которой влияет на социальный и экономический уровень развивающихся стран. В статье приводятся рекомендации по управлению рисками для устойчивого экономического развития лесной отрасли.

В рубрике «Новые идеи» мы публикуем статью российских авторов А.Г. Зуевой и С.И. Неизвестного «О применении таксономии в проектном управлении». В статье обоснована важность использования таксономического подхода в проектном управлении и в управлении предприятием, что позволяет, системно реализуя стратегические цели, осознанно идти к достижению общей, интегральной цели управления. Основное внимание авторы уделили применению таксономии в процессах разработки и использования классификаторов проектов и рассмотрению некоторых смежных с этим аспектов.

В этой же рубрике мы публикуем третью, заключительную в этом цикле статью известного китайского ученого, профессора Ронгуя Динга «Повышение эффективности работы исполнителей в различных проектах за счет использования стандартизированных компонентов». В этой концептуальной

работе представлена система управления проектами, основанная на повторно используемых компонентах (Component-based Project Management System, CPMS). Суть предлагаемого подхода состоит в повышении производительности участников проекта за счет выявления, стандартизации, формирования и многократного применения различных компонентов проекта. В статье представлены классификации, структуры и характеристики соответствующих проектных технологий.

В рубрике «Школа управления проектами» мы публикуем статью колумниста журнала Fortune Стенли Бинга «Римская империя и ее проекты: взлет и падение первой многонациональной корпорации», подготовленную по материалам его прекрасного ключевого доклада на пленарном заседании вышеупомянутого Конгресса IPMA в Риме.

В заключение хотелось бы вместе с организаторами пригласить вас на 23 Всемирный конгресс IPMA, который состоится 15–17 июня 2009 г. в Хельсинки. Ознакомиться с условиями участия и разместить заявку можно на сайте Конгресса [www.refresh09.com](http://www.refresh09.com).

Россия как непосредственная соседка Финляндии будет весьма желанной гостьей Конгресса. Российские организации и компании разрабатывали и разрабатывают немало совместных проектов с нашими финскими друзьями, и это сотрудничество будет укрепляться в будущем. С учетом наших давних дружеских и деловых связей очень хотелось бы украсить Конгресс в Хельсинки докладами и мероприятиями, достойно представляющими традиции финско-российской дружбы.

*Приятного вам чтения!*

*Александр Товб,  
заместитель главного редактора,  
вице-президент СОВНЕТ,  
вице-президент IPMA.*



Журналы по маркетингу

# Интернет-маркетинг

Первое в России профессиональное издание, посвященное продвижению товаров и услуг в Сети.

Журнал освещает практические вопросы использования Интернета для продвижения товаров и услуг предприятий.



**Главный редактор:**

Андрей Себрант, директор по маркетингу сервисов компании «Яндекс». Кандидат физико-математических наук. Являлся директором по маркетингу одной из первых российских интернет-компаний «Гласнет», коммерческим директором отделения компании «Голден Телеком», директором по стратегии и PR российского филиала крупнейшего европейского интернет-портала Lycos Europe. Работал в американском портале About.

Объем журнала: 64-68 стр.

Периодичность: 6 выпусков в год

**Подписка:**

По каталогам агентств:

«Роспечать» 80179

«Пресса России» 29530

«Почта России» 79696

**В редакции:**

(495) 229-42-21

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

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

**Статьи журнала on-line:**

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

**Основные темы журнала**

- Продвижение товаров и услуг с помощью Интернета
- Организация электронной торговли
- Рекламные носители в Интернете
- Особенности Интернета как среды маркетинговых коммуникаций
- PR в Интернете
- Особенности достижения целевой аудитории
- Использование виртуальных сообществ
- Таргетинг

**Цель издания:** дать возможность традиционным рекламным и маркетинговым агентствам (а также отделам маркетинга заинтересованных компаний) ознакомиться с приемами использования Интернета как рекламной среды и среды для проведения различных маркетинговых мероприятий; распространять практически ценную информацию о продвижении товаров и услуг во Всемирной сети, о создании более эффективных связей между продавцом и покупателем; сделать Интернет понятной и привычной средой для маркетологов и рекламистов, ранее глубоко на нем не специализировавшихся.

**Авторы:** специалисты, работающие в рекламном и интернет-бизнесе; директора и менеджеры российских интернет-компаний; медиа директора рекламных агентств; руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм; сотрудники и руководители отделов маркетинга.

**Аудитория** — руководители предприятий и их коммуникационных подразделений, отвечающие за маркетинг, рекламу, сбыт, руководители и сотрудники российских интернет-компаний, информационных порталов, рекламных и PR-агентств, консалтинговых фирм.

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

127299, Москва, ул. Космонавта Волкова, 22,

тел.: (495) 229-42-21, факс: (495) 450-13-94

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



## О ПРИМЕНЕНИИ ТАКСОНОМИИ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

Статья посвящена весьма важной, но малоизученной теме — значимости применения таксономии в управлении проектами и программами. Особая актуальность рассматриваемых проблем связана с нехваткой ресурсов в современных кризисных условиях ведения бизнеса, когда проекты и программы проектов вынуждены бороться за распределение и перераспределение жестко ограниченных средств в портфеле проектов предприятия.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление портфелем проектов предприятия, метрики и индикаторы систем классификации, эффективное использование таксономии



**Зуева Анастасия Геннадиевна** — аспирант кафедры управления программами и проектами ГАСИС. Основные сферы профессиональных интересов: анализ, разработка и оптимизация бизнес-процессов, разработка и внедрение корпоративных систем управления проектами. Соавтор книги «Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов» (г. Москва)



**Неизвестный Сергей Иванович** — к. ф.-м. н., 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, SOVNET, других международных организаций. В 2003 г. SOVNET признан лучшим менеджером проектов России (г. Москва)

### ВВЕДЕНИЕ

*Таксономия* (от греч. taxis — строй, порядок, расположение по порядку и nomos — закон) — теория классификации и систематизации сложно-организованных областей действительности, имеющих обычно иерархическое строение (органический мир, объекты географии, геологии, языкознания, этнографии и т.д.). *Таксон* — группа объектов, предметов, объединяемых по каким-либо признакам, свойствам в одну категорию [1].

Понимая масштаб применения таксономии в проектном управлении, мы отдаем себе отчет в том, что в рамках одной статьи невозможно охватить все аспекты, связанные с данной темой. По этой причине в нашей публикации мы осветим вопрос тезисно, декларативно, попытаемся обозначить важность использования таксономического подхода в области проектного управления. Основное внимание мы направили на рассмотрение применения таксономии в процессах разработки и использования классификаторов проектов и ближайших смежных с этим аспектов.

К сожалению, в доступной нам литературе и другой печатной информации мы не нашли описания системного применения таксономии в области знаний управления проектами. Скучные упоминания об использовании таксономии носят, как правило, фрагментарный или случайный характер. Некоторые базовые элементы применения таксономических начал в проектной деятельности можно найти в специализированной литературе [2–7]. Однако такие работы вряд ли можно отнести к целенаправленному, методическому исследованию применения таксономии в управлении проектами в отличие от других работ по этой тематике [8–12], в которых применение таксономических принципов рассматривается более подробно.

Выполнение одного обособленного проекта ни в коей мере нельзя сравнивать с выполнением этого же проекта, если он входит в состав портфеля проектов, в условиях конкуренции проектов за ограниченные ресурсы. Как добиться минимизации распыления ресурсов, усилий и средств на второстепенные незначимые мероприятия и целенаправленно достигать стратегических результатов? Найти ответ на этот важный вопрос менеджмента можно с помощью привлечения таксономии, систем классификации элементов управления. В управлении проектами это объекты, к которым относятся проекты, программы, портфель проектов, и субъекты, к которым относятся руководство предприятия, команды проектов, коллектив предприятия в целом, внешние участники бизнеса, процесс классификации [9] и собственно сам классификатор. Профессиональная и системная классификация элементов управления позволяет выявить глубинные причинно-следственные связи и фундаментальные различия между ними, что является важным фактором на пути становления процесса стратегического управления портфелем проектов, управления предприятием.

В силу своей фундаментальной сущности проектная деятельность всегда имеет дело с новизной, с нерешенными новыми проблемами, т.е.

с элементами творческого подхода и принятием ответственности со стороны членов команды проектов, членов коллектива. В этой связи инструменты обобщения, инструменты таксономии играют значительную роль и позволяют существенно повысить эффективность управления портфелем проектов предприятия и предприятием в целом, являясь одним из рычагов управления его стратегией.

## 1. ОСНОВНЫЕ ТАКСОНОМИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ В РАЗРАБОТКЕ КЛАССИФИКАЦИОННОГО КОНСТРУКТИВА

Метрики классификации могут конструироваться на основе различных групп признаков.

■ *Многозначные признаки* — метрика представляется несколькими дискретными признаками (например: правша-левша — амбидекстр, интроверт-экстраверт — гетероверт).

■ *Вероятностные признаки* — метрика представляется несколькими наборами вероятностных признаков, когда один может плавно перетекать в другой, а индикатору метрики соответствует величина вероятности того или иного признака; значение индикатора находится в диапазоне пересечения доверительных интервалов (областей толерантности) двух или более классификационных признаков метрики, задаваемых фильтром классификатора (например, метрика компетенции: совершенный уровень — профессиональный — начальный — дилетантский, что соответствует следующим диапазонам компетентности: 100–95%, 97–80%, 80–50%, менее 50%).

■ *Взаимоисключающие признаки* — два взаимоисключающих признака. Этот принцип называют *дихотомическим*, а признаки в нем *бифуркационными*, т.е. в определенный период времени может быть либо один, либо другой признак (например: практический — теоретический, принудительный — доверительный и т.д.).

■ *Взаимодополняющие признаки* — два или более признака без перекрытия значений

в отличие от *вероятностных* признаков (например, метрика *тип деятельности*: производственная, проектная и т.д.).

## 2. ТАКСОНОМИЯ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ЕГО ПРОЕКТАМИ

Применение таксономии в практике управления предприятием не сводится лишь к процедуре классификации элементов управления. На предприятиях с развитыми бизнес-процессами таксономия привлекается для системной разработки и внедрения классификаторов и только после этого запускается рабочий процесс классификации как таковой.

В качестве примера применения таксономии можно привести область менеджмента, связанную с формированием плана работ в проектной и производственной деятельности предприятия. В современной технологии управления этот элемент управления называют СДР (структурная декомпозиция работ, в англоязычной литературе — Work Breakdown Structure, WBS). В профессиональных, зрелых корпоративных системах управления проектами (КСУП) аббревиатуру СДР представляют двумя разными сущностями:

- 1) структура декомпозиции работ;
- 2) структурная декомпозиция работ.

Структура декомпозиции работ является основной областью применения таксономии, структурная декомпозиция работ — областью применения процедуры классификации. Образно говоря, при классификации работ мы конструируем «шкаф с полочками», а затем заполняем «полочки» самими работами. И прежде чем раскладывать работы, нужно знать, куда их раскладывать и как. Очевидно, что приоритет в данном случае остается за таксономией: даже если мы составим полный, исчерпывающий перечень работ, но разложим эти работы не по тем «полкам», общий результат выполнения всей совокупности работ будет несистемным, некачественным, может

случиться и так, что процесс вообще не будет иметь никакого результата.

Порядок действий при применении таксономии может выглядеть так:

- системный обзор объекта таксономии на предмет выделения возможных метрик;
- системный обзор объекта таксономии на предмет выделения значимых метрик (например, с точки зрения бизнес-целей);
- определение значимых индикаторов метрик (например, цифровых значений);
- проверка найденных метрик и их индикаторов на тестовых массивах данных, пилотных выборках;
- коррекция метрик и индикаторов по результатам пробного применения;
- экстраполяция метрик и индикаторов на репрезентативную выборку (например, на полную выборку, на генеральную совокупность);
- создание таксономического шаблона, каркаса таксономической конструкции;
- выявление требований к субъектам таксономии (например к разработчикам процесса классификации, руководителю процесса, исполнителям);
- разработка процесса классификации;
- запуск, сопровождение, развитие процесса классификации.

Примером базовых принципов применения таксономии в управлении проектами могут быть следующие принципы.

1. Применение таксономии к разработке классификаторов должно соответствовать конкретным целям и SMART-принципу.

2. Классификация должна проводиться с позиций системного подхода. Иерархическая структура классификаторов должна отражать системные взаимосвязи наблюдаемых явлений, в частности, в одну группу не должны непосредственно объединяться метрики разных уровней рассмотрения, т.е. нерядоположные сущности. При применении таксономии необходимо учитывать системообразующие характеристики объекта.

3. При применении таксономии необходимо учитывать степень объективности определения входных параметров объектов классификации, их точность и надежность определения.

4. Необходимо соблюдать однозначность применения процедуры классификации ко всей выборке объектов классификации.

5. Основа значимости результатов работы классификатора — репрезентативность выборки объектов классификации.

6. Классификация должна предусматривать учет характеристик и особенностей субъектов таксономии: кто занимается и будет заниматься классификацией, кто руководит процессом классификации, какова степень субъективизма в этом процессе.

7. Конструктив классификатора обеспечивает максимальную эффективность (минимум затрат и максимум качества) с точки зрения достижения стратегической цели портфеля проекта. Классификатор — это и анализатор, и систематизатор, и диспетчер, и фильтр объектов классификации.

### 3. ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ ТАКСОНОМИИ И ЕЕ СВЯЗЬ С ДРУГИМИ ЭЛЕМЕНТАМИ УПРАВЛЕНИЯ

#### 3.1. Таксономия как системообразующий инструмент КСУП предприятия

При системном подходе к управлению всеми проектами предприятия, портфелем проектов таксономия проникает во все элементы процесса УП. Она же является одним из системообразующих составляющих КСУП. Уже на этапе становления стратегических целей предприятия при определении бизнес-целей необходимо привлекать таксономию. Естественно, что формирование продуктивной организационной структуры предприятия (ОСП) также базируется на применении таксономии, не говоря уже о проблемах инструментария КСУП и единой информационной системы предприятия. Проиллюстрируем

на примере связь таксономии с проблемой применения инструментов КСУП.

Мало кто из менеджеров российских предприятий знает, что практически во всех корпоративных инструментах УП есть параметр *приоритет задачи*, а если они и замечали его, то, скорее всего, не совсем понимают, как и зачем его можно использовать.

В Инструментальной системе управления проектами к портфелю проектов применяется метрика классификатора *приоритет проекта*. Конкретное значение метрики называют индикатором. Например, метрика *приоритет проекта* может иметь пять значений: от высшего (*один*) до низшего (*пять*). В зависимости от значения индикатора на выполнение проекта выделяются соответствующие ресурсы. В частности, процедура выделения ресурсов на проект в соответствии с его приоритетом может регламентировать недоступность ресурсов проектов высокого приоритета для проектов более низкого приоритета. Доступ к ресурсам в проектах с равным приоритетом возможен только по согласованию с руководителями проектов и руководителем «ресурсодержащего» подразделения. Таким образом, если руководитель проекта «получил» от руководства предприятия приоритет своего проекта, например *три*, он может забрать ресурсы у проектов приоритетов *пять* и *четыре*, может использовать ресурсы проектов с приоритетом *три* при использовании предписанной схемы согласования, но ему недоступны ресурсы, используемые проектами с приоритетом *два* и тем более *один*. Приоритет проекта устанавливается не руководителем проекта, но, как правило, генеральным директором предприятия. Именно руководитель предприятия устанавливает приоритет проекта, понимая, какое место данный проект занимает в функционировании предприятия в целом, какое финансово-экономическое, социальное, политическое и пр. значения он имеет. Параметр *приоритет* проекта позволяет сконцентрировать ресурсы на стратегически важных для предприятия направлениях, позволяет

не распылять ограниченные средства. Этот параметр может быть использован как рычаг реализации стратегического управления портфелем проектов. И рычаг этот находится в руках руководителя предприятия.

В практике профессионального менеджмента таксономия применяется как технология построения структур проекта. В этой связи таксономия может делиться на прикладные разделы, например:

- таксономия бизнес-процессов;
- таксономия ОСП;
- таксономия портфеля проектов;
- таксономия в целеполагании;
- таксономия качества;
- таксономия проблем;
- таксономия рисков;
- таксономия в управлении изменениями;
- таксономия контроля и отчетности;
- таксономия психоаналитических методов и

психологических портретов участников проекта и др.

Следует отметить, что практически все предприятия так или иначе применяют таксономические подходы, но большая часть российских предприятий либо только еще пытается освоить этот подход, либо применяет его фрагментарно. Причем фрагментарное использование таксономических инструментов может использоваться:

- частично в одном из перечисленных выше прикладных разделов;
- либо относительно полно в одном из разделов;
- либо относительно полно в нескольких разделах.

Системно, со стопроцентной полнотой охвата, осознанно и целенаправленно таксономия в бизнес-практике современных российских предприятий не применяется. Однако метод таксономии только тогда становится эффективным, когда его используют не в отдельных бизнес-процессах, а по отношению ко всей структуре управления предприятия. Если ввести инъекцию в руку и при этом наложить (осознанно, а скорее неосознанно) жгут на эту руку, то разовьется гангрена, а руку в конечном

итоге придется ампутировать. Именно такой процесс часто и наблюдается в практике российского бизнеса: спонтанные, а иногда и частично продуманные намерения и попытки применить системный, таксономический подход либо так и остались на бумаге, либо постепенно сходили на нет, либо превращались в видимость.

### 3.2. Таксономия как стартовый инструмент процесса упорядочения и снижения хаоса в управлении

Одним из эффективных методов познания природы, изучения различных явлений и привлечения накопленных знаний на службу человеку является таксономия. Мир не может быть черно-белым, он наполнен цветами, их оттенками и полутонами. Мир не может быть однозначно четкой, полностью детерминированной системой. Однако восприятие человека устроено так, что он во всем стремится к определенности. Неопределенность настораживает, формирует постоянную напряженность, вносит внутренний дискомфорт, пугает. Разумная, рациональная деятельность человека направлена на систематизацию имеющихся ресурсов, получаемой информации, знаний и опыта. Именно посредством этого человек достигает одну из своих важнейших целей: энергетическую, пространственную, культурную, духовную экспансию, т.е. то, что мы обычно называем поступательным развитием. Эти особенности таксономии в масштабе отдельного проекта, портфеля проектов могут в значительной мере помочь в преодолении управленческого, методического, технологического «хаоса», увеличить эффективность и прибыльность предприятия.

### 3.3. Таксономия как мерилло зрелости организации и бизнеса

Применение таксономии есть следствие становления зрелости<sup>1</sup>. Успешное применение

<sup>1</sup> Согласно определениям, приводимым в толковых словарях, в данном случае под зрелостью понимается *самодостаточность, способность к саморазвитию*. — Прим. авт.

таксономии — следствие высокого уровня зрелости, высокой организации мотивированности коллектива предприятия на достижение стратегических целей. Таксономия эффективна для изучения, анализа сложных комплексных явлений и управления ими. Применение таксономии позволяет подчинить управление новым требованиям, приспособить его к новым задачам и условиям жизни. Это позволяет дифференцировать уровень зрелости бизнеса (бизнес-процесса) с высокой точностью, надежностью и управлять предприятием с большей эффективностью.

Применение таксономии позволяет сравнительно точно и надежно определять потенциал развития предприятия. Важной характеристикой потенциала развития предприятия является возможность (способность) действовать в условиях неопределенности. Проекты, проектная деятельность, процессы непрерывного самосовершенствования отличаются известной степенью неопределенности, которая постепенно устраняется по мере разработки проектов, приводя к перепределению проблемы. Для зрелого бизнеса характерно также стремление доходить до сути проблемы, выяснять истинные причины явлений и работать не столько с их следствиями, сколько именно с ними самими [10–11].

### 3.4. Таксономия — база для продвижения системного принципа организации бизнеса

Таксономия есть один из основных инструментов саморегуляции, синергетики предприятия в организации обратной связи процесса управления. Это один из основных инструментов системного решения проблем. Она позволяет создать цельную, многостороннюю картину предмета исследования, проблемы, явления, реализовать базовый принцип системности, т.е. полноту охвата, и рассмотреть явление комплексно.

В связи с этим приведем пример из практики управления проектами в российском нефтегазовом бизнесе. Рассматривая предложение по применению подходов PMI PMBoK Guide [8] для построения структур проектного управления, один из опытных топ-менеджеров российской нефтегазовой компании, не найдя в предложенном подходе отдельной области УП *управления безопасностью проекта*<sup>2</sup> и других важных элементов данного вида бизнеса, дипломатично отложил в сторону предложенную методику. Однако, изучив методику ISB IPMA / НТК СОВНЕТ [9,12], он уверенно принял решение взять ее за основу при построении КСУП. Этот системно мыслящий прагматик увидел во втором методе существенное приближение к полноте охвата жизненно важных проблем УП его бизнеса, т.е. более обоснованный системный подход.

Таксономия неэффективна вне системного принципа. Ее применение оправданно только с использованием всего системного арсенала: взаимной обусловленности всех элементов области применения таксономии, полноты охвата этих элементов, иерархического создания структур, целеполагания в создании таксономических конструкций, ведущих к обретению новых свойств результатов таксономического процесса. Часто таксономия используется односторонне, и тогда результат ее оказывается неполным, а порой он и вовсе дискредитирует ее применение как таковое. Так, например, виды деятельности на предприятии можно разделить на два основных типа: *производственный* и *проектный*. И в этом случае многое зависит от последующего применения данной классификации. Если предприятие проектно-ориентированное, а в его делопроизводстве выстраивается паритет этих типов деятельности, то построить эффективную организационную структуру, например *усиленную матричную*, вряд ли удастся. С другой стороны, даже если руководство предприятия понимает

<sup>2</sup> Руководство многих российских предприятий нефтегазового бизнеса ставит область знаний УП *управление безопасностью проекта* на третье место по важности после *управления содержанием и управления сроками проекта*. — Прим. авт.

приоритетность проектной деятельности, но при этом в организации процессов *взаимодействия* (в других терминах в *управлении коммуникациями*) доминантой являются *вертикальные* связи в ущерб *горизонтальным*, то и в этом случае применение таксономии не будет иметь положительного эффекта, а скорее всего наоборот. Таким образом, мы приходим еще к одному выводу: применение таксономии оказывается неэффективным без использования иерархических принципов, без определения приоритетности в рядоположенных элементах, без системного построения собственно таксономии оценок результатов и анализа достижения целей ее применения.

### 3.5. Таксономия как инструмент повышения производительности труда и бизнес-процессов

Таксономия позволяет существенно повысить производительность познавательных технологий (таксономия баз знаний). Важнейшим индикатором зрелости предприятия, высокой производительности труда является интегральный уровень компетентностей его сотрудников. (Собственно, и саму сущность *компетентностей* применение таксономии переводит в более четкое и однозначное понимание: *компетентность* — это совокупность *знаний опыта и навыков*.) Без систематизации знаний, опыта и навыков каждого сотрудника предприятия, без организации системы обмена, накопления опыта, знаний, навыков, принципиально невозможно профессиональное совершенствование, непрерывное улучшение эффективности деятельности предприятия. В этой связи важную роль играет структуризация профессиональных знаний и компетентности сотрудников [11]. На предприятиях, не использующих системный, таксономический подход в создании подобных систем, каждый сотрудник работает по сути индивидуально, он не имеет полноценной возможности передать свой опыт, знания, навыки другим сотрудникам. Это значительно осложняет формирование продуктивной

корпоративной культуры, благоприятной рабочей атмосферы, атмосферы взаимопомощи, взаимовыручки, приводит к необходимости совершать лишние действия, прикладывать ненужные усилия, это ведет к высоким затратам, снижает производительность труда, устойчивость и надежность работы бизнес-процессов. На предприятиях, где заботятся о накоплении, обмене и развитии «банка знаний», где сформирована система внутреннего обучения, повышается уровень управляемости ресурсами и организацией в целом, снижается зависимость от ключевых экспертных ресурсов при передаче знаний и навыков новым сотрудникам и при расширении масштабов бизнеса, тиражировании собственных решений. Самым значимым в процессе повышения производительности труда является обеспечение непрерывного распространения в коллективе лучшего опыта, навыков, приемов и совершенных технологий, высокоэффективных видов сервисного обеспечения.

## 4. ПРИМЕРЫ МЕТРИК И ИНДИКАТОРОВ ТАКСОНОМИИ

1. *Критерий классификации по важности* влияет на уровень доступности ресурсов в проектах и на методику их выделения. По сути это приоритет проекта, устанавливаемый руководством. Является рычагом стратегического управления ресурсами, портфелем проектов. Пример индикаторов метрики «Важность» проекта приведен в таблице.

2. *Критерий классификации по типу проекта* влияет на выбор методики управления и шаблона проекта. В зависимости от типа проекта выбирается одна из шести методик реализации проекта и соответствующий шаблон.

3. *Критерий классификации по стоимости* влияет на методику ведения проектов (защита финансовых меморандумов проекта и мониторинг затрат и инвестиционных показателей проекта, выделения и использования ресурсов).

Таблица. Пример метрик и индикаторов классификатора проектов

№ п/п	Таксономическая метрика (критерий классификации)	Индикатор (значение метрики)					
		A	B	C	D	E	F
1.	По важности (для достижения бизнес-целей) *	Приоритетный	Важный	Повседневный			
2.	Тип проекта	Тип бизнеса 1	Тип бизнеса 2	Тип бизнеса 3	Тип бизнеса 4	Тип бизнеса 5	Проекты развития
3.	По стоимости	Очень крупный (более \$5 млн)	Крупный (\$2–5 млн)	Средний (\$1–2 млн)	Малый (от \$50 тыс. до \$1 млн)	Локальный (до \$50 тыс.)	
4.	По уровню участия **	Корпоративный (в рамках холдинга)	Масштабный (в рамках группы предприятий)	Комплексный (в рамках предприятия)	Монопроект (в рамках одного подразделения предприятия)		

\* Типы критериев важности:

- приоритетный — проект, направленный на реализацию значимых стратегических бизнес-целей, в проектной деятельности выполняется в первую очередь, на него выделяются все необходимые ресурсы;
- важный — проект, имеющий косвенное влияние на достижение бизнес-целей предприятия;
- повседневный — проект, выполняемый в рамках стандартных обязанностей подразделений предприятия (как правило, носит характер фоновой деятельности).

\*\* Типы критериев уровня участия:

- корпоративный — проект, в котором задействованы сотрудники всех структурных подразделений предприятия и заинтересованные подразделения холдинга или иных предприятий, входящих в холдинг;
- масштабный — проект, в котором задействованы сотрудники всех структурных подразделений предприятия и группы предприятий холдинга;
- комплексный — проект, в котором задействованы сотрудники нескольких структурных подразделений предприятия;
- монопроект — в рамках одного подразделения предприятия.

4. Критерий классификации по уровню участия влияет на перечень участников проекта, состав проектной команды, методику обмена информацией в проекте, степень ответственности и отчетность в проектах (см. таблицу).

При составлении классификатора проектов не следует поддаваться соблазну охватить как можно больше критериев оценки. Технология составления классификатора может быть следующей:

- составление полного перечня метрик проектов (с проведением анализа своими специалистами и/или привлечением профильных экспертов);
- оценка степени влияния метрики на проект, портфель проектов, бизнес-цель предприятия;
- приведение оценки влияния в одну метрику (например в ROI предприятия);
- ранжирование метрик в единой шкале оценки;
- отбор четырех-пяти самых значимых метрик;

- повторный анализ достаточности выбранных метрик с проекцией их на портфель проектов и при необходимости коррекция состава выбранных критериев.

Так, например, в вопросе конструирования классификатора проектов многие разработчики имеют дело с метрикой *длительность проекта*. Без применения таксономических принципов результат данной работы будет перегружать конструктив классификатора. Если же подойти к решению этой проблемы системно, применив таксономию, то можно обоснованно упростить классификатор. С системной точки зрения данная работа начинается с составления полной выборки всех проектов предприятия: и тех, что выполняются, и тех, что выполнены, и тех, что планируются в будущем согласно плану развития предприятия. Затем проводится частотный анализ проектов по параметру *длительность*, исследуется распределение проектов по длительности

на предмет выявления сгруппированности (кластерный анализ) и проводится сопоставление результатов этого анализа с распределением проектов по длительности и опытом ведущих специалистов предприятия в данной области. Предположим, в результате этого анализа мы пришли к выводу, что обоснованно делить проекты по длительности на три группы:

- 1) *краткосрочные*: проекты с длительностью менее двух месяцев;
- 2) *среднесрочные*: проекты с длительностью от двух месяцев до двух лет;
- 3) *долгосрочные*: проекты с длительностью более двух лет.

Далее создаем выборку сущностей проектов, на которые это деление значимо влияет. Предположим, что самая значимая сущность в нашем случае — это организация обратной связи, периодичность отчетности в жизненном цикле проекта. Опыт многих успешно работающих предприятий показывает, что наиболее эффективной периодичностью отчетности для *среднесрочных* проектов является *еженедельная* отчетность. Отчетность в *краткосрочных* проектах может быть *ежедневной*, а отчетность в *долгосрочных* проектах — *ежемесячной*. С другой стороны, анализ объема выборки краткосрочных проектов показывает, что, во-первых, этих проектов на предприятии, как правило, менее 5%, во-вторых, их приоритет обычно низкий. Последнее обстоятельство показывает, что ни один руководитель предприятия не будет требовать *ежедневной* отчетности по малопривлекательному двухмесячному проекту: в данном случае здравый смысл и параметры делопроизводства диктуют, что достаточно использовать отчетность по этим проектам раз в неделю. Анализ выборки долгосрочных проектов показывает, что, несмотря на относительно небольшое их количество в портфеле проектов предприятия, они, как правило, имеют очень высокий приоритет. По таким проектам руководство, подчеркивая их важность для предприятия, требует не *ежемесячной* отчетности, а *еженедельной*. Таким образом, мы приходим к выводу, что

на данном предприятии все процедуры отчетности по проектам сводятся к *еженедельной* отчетности. В целом проведенный анализ показывает, что в классификаторе проектов данного предприятия метрика *длительность* не нужна.

В проблеме оптимизации классификатора (нахождения оптимального количества и качества метрик) всегда присутствует дилемма: полнота и простота. Чем меньше метрик в классификаторе, тем проще и понятнее процесс классификации.

Тяжело управлять автомобилем с пятнадцатью педалями.

## 5. ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ ТАКСОНОМИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ФИЛЬТРА ИДЕЙ ПРОЕКТОВ

Важной составляющей жизненного цикла проекта является процесс работы с идеями проектов, который является стартовым элементом фазы «Инициация». Относительно портфеля проектов предприятия процесс работы с идеями проектов является ярким показателем наличия стратегического управления портфелем проектов и предприятием в целом.

Основные задачи применения таксономии в процессе работы с идеями.

1. Проведение системного, полного сбора идей, их учета и хранения.
2. Создание конструктива метрик идей.
3. Разработка технологии оценки, технологии измерения индикаторов идей.
4. Разработка инструмента системного анализа идей.
5. Разработка эффективной процедуры технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта.
6. Разработка конструктива критических значений индикаторов идей (принципы функционирования и построения фильтра идей).
7. Разработка процедуры сопоставления входных индикаторов проекта с параметрами фильтра (процедуры объективной фильтрации, сопоставления входных параметров идеи с установленными параметрами фильтра).

8. Создание инструмента принятия решения:  
■ убрать идею как в принципе несостоятельную (поместить в соответствующий раздел архива идей);

■ отложить идею как несвоевременную;  
■ пересмотреть, уточнить параметры идеи и обстоятельства ее реализации;  
■ выполнить (перевести в стадию активизации инициирования проекта).

9. Разработка процедуры диспетчеризации архива идей.

10. Разработка процедуры реинжиниринга и улучшения процесса работы с идеями.

11. Перевод идеи в состояние проекта.

Собственно фаза инициации проекта и заканчивается принятием решения о целесообразности начала проекта, и базовым инструментом для такого объективного решения может быть таксономия.

Классификатор идей может строиться, например, на таких метриках:

- источник идеи (профессиональность, надежность, авторитетность);
- крупномасштабный уровень (межгосударственный, государственный, отраслевой и т.д.);
- характеристики объекта (сложность, системность, одно- или многофункциональность);
- тип объекта: полностью уникальный объект, инновационно-ориентированный, систематический (типичный, рядовой, стандартный);
- связь с другими объектами (связан / не связан с другими идеями, связан / не связан с проектом портфеля, связан / не связан с существующими бизнес-процессами предприятия);
- отношение объекта к субъекту: внешний, внутренний, смешанный (внешний и внутренний);
- структура объекта: комплексный, индивидуальный (перейдет в программу проектов, в мультипроект, в монопроект);
- расчетная величина трудозатрат и затрат других ресурсов;
- расчетная величина прибыльности реализации;

■ расчетная величина рисков, связанных с объектом, субъектами и процессом реализации идеи;

■ зависимость от степени влияния внешнего окружения предприятия;

■ морально-этические характеристики (требует привлечения «белых», «серых» или «черных» схем реализации, диктуемых окружением проекта).

Очевидно, что несистемный подход в работе с идеями, необъективный, необоснованный запуск отдельных проектов часто приводит к остановке проекта, его ликвидации или убыточному завершению, к утрате дорогостоящих ресурсов, к снижению ROI предприятия, к разрушению корпоративной культуры. Все это, безусловно, вредит имиджу предприятия в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Применение таксономии в управлении проектами, в управлении предприятием позволяет минимизировать хаос в процессе управления, не делать «лишних движений», не расплывать ресурсы, а осознанно, системно идти к достижению общей цели, реализуя принятые стратегии управления. Если в фундаменте управления предприятием будут отсутствовать разработанные и внедренные на системной основе механизмы и правила анализа, диспетчеризации, классификации и распределения ресурсов, объектов, субъектов и процесса управления, то невозможно говорить о высокоэффективном зрелом менеджменте да и бизнесе в целом на данном предприятии.

Недооценка значимости применения таксономии в менеджменте, в методологии проектного управления снижает возможности структурированного построения высокоэффективных систем управления предприятием, реализующим свою миссию и стратегические цели. Значительные сложности применения таксономии в проектном управлении связаны не с неспособностью классифицировать имеющиеся на предприятии

элементы бизнеса, классифицировать имеющиеся компетенции, но с неспособностью классифицировать некомпетентности. Классификация незнания — вот одна из проблем современного проектного управления, как бы парадоксально это ни прозвучало. И эту проблему можно решить, отойдя от традиционных принципов методических разработок, базирующихся на *конкуренции*, если в смысле методики управления руководители предприятий осознают силу и преимущества

*сотрудничества*, пойдут на объединение усилий, накопленного опыта и знаний, применят системный (в том числе и таксономический) подход к полноте охвата всех процессов в масштабе предприятия, объединения, отрасли, страны.

В последнее время IPMA и Российская ассоциация управления проектами особенно активно работают над устранением методической дезинтеграции и разобщенности ресурсов в среде специалистов в данной сфере деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Большой толковый словарь русского языка / Сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. — СПб.: НОРИНТ, 1998. — 1536 с.
2. Pugh D.S., Hickson D.J., Hinnings C.R. (1969). «An empirical taxonomy of structures of work organizations». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 115–126.
3. Месарович М., Мако Д., Такахага И. Теория иерархических многоуровневых систем. — М.: Мир, 1973. — 342 с.
4. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука: В 2 кн.: Кн. 1. — М.: Экономика, 1989. — С. 304–351.
5. Щедровицкий Г.П. Исходные представления и категориальные средства теории деятельности // Щедровицкий Г.П. Избранные труды. — М.: Школа культурной политики, 1995. — С. 233–280.
6. Радченко Я. Классификация видов управления // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — №1. — С. 46–56.
7. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — №4. — С. 22–25.
8. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (2004). ANSI/PMI-99-001-2004, PMI.
9. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов / Под ред. В.И. Воропаева. — М.: СОВНЕТ, Кубс Групп, 2001. — 265 с.
10. Воропаев В.И., Секлетова Г.И. Системный подход к управлению проектами и программами. Международный симпозиум «Управление проектами. «Бизнес. Идеи. Практика». Доклад 2–14. — СПб., 2005.
11. Воропаев В.И., Секлетова Г.И. Системная модель управления проектами как основа структуризации профессиональных знаний и компетентности специалистов // Управление проектами и программами. — 2006. — №4.
12. Caupin G., Knopfel H., Morris P., Pannenbacker K., Parez-Polo F. and Seabury C. (2006). *ICB — IPMA Competence Baseline*. Version 3.0. The Netherlands, 200 p.

Статья публикуется в редакции авторов.



Журналы по менеджменту

# Менеджмент инноваций

Новый журнал содержит информацию о теоретических и практических подходах к организации и управлению инновационной деятельностью фирмы в современных условиях, об искусстве оперативного завоевания новых рынков с расчетом на длительную перспективу.

#### Основные темы журнала

- Классификация инноваций
- Оценка эффективности инноваций и инновационной деятельности
- Проблемы оформления инновационных проектов
- Управление инновациями на предприятии
- Управление интеллектуальной собственностью в рамках инноваций
- Описание рынков инновационной деятельности
- Технология управления инновационным процессом
- Методы экспертизы и оценки рисков и эффективности инновационных проектов и др.

**Цель издания:** оказывать практическое содействие при подготовке и реализации инновационных проектов; помогать избегать ошибок с первых шагов при разработке инновационных проектов, продвижении и внедрении новых бизнес-идей; подчеркивать силу концепции, нестандартного подхода к созданию и продвижению бизнеса.

**Аудитория журнала:** предприниматели, работающие в сфере инновационного бизнеса, менеджеры, управляющие инновационными процессами на предприятиях, научные работники, студенты высших учебных заведений, обучающиеся по экономическим и управленческим специальностям, аспиранты и все, кто интересуется проблемами инноваций.

**Авторы:** ведущие западные и российские специалисты в области менеджмента инноваций, эксперты, преподаватели, представители ведущих бизнес-школ.

Объем журнала: 84–88 стр.  
Периодичность: 4 выпуска в год

#### Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 81780  
«Пресса России» 39451  
«Почта России» 79716

В редакции:  
(495) 229-42-21  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

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

127299, Москва, ул. Космонавта Волкова, 22,  
тел.: (495) 229-42-21, факс: (495) 450-13-94  
mail@grebennikov.ru



## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ В РАЗЛИЧНЫХ ПРОЕКТАХ ЗА СЧЕТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТАНДАРТИЗИРОВАННЫХ КОМПОНЕНТОВ

Эффективность работы исполнителей — это ключевое понятие в управлении проектами. В данной статье представлена система управления проектами, основанная на повторно используемых компонентах. Она предназначена для применения в компаниях, которые хотят повысить производительность труда исполнителей проектов путем преобразования внешних и внутренних знаний в технологию с помощью определения, стандартизации, формирования и многократного использования различных компонентов проекта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** производительность, управление проектами, системы, компоненты, управление знаниями, управление технологией

### ВВЕДЕНИЕ

Ценность проекта в большей степени определяется эффективностью работы его исполнителей. В целях повышения этой эффективности выполнения проекта мы должны, насколько возможно, повысить уровень определения и многократного использования компонентов проекта [2–4].

Управление проектами — это наука и искусство одновременно. Однако что такое наука и что такое искусство? В чем разница между ними? Когда у нас нет точного определения какого-либо понятия, мы склонны причислять его к «искусству», т.к. интуитивно знаем, что наука предполагает точность формулировок. Работа с чем-то, о чем наши знания недостаточны, является скорее искусством, чем наукой. В менеджменте искусство и наука могут рассматриваться как два полярных подхода. После тысяч лет практики и теоретических исследований мы не можем сказать, что мы знаем об управлении все, но в то же время нельзя сказать, что мы не знаем о нем совсем ничего. Важным для повседневной практики



**Динг Ронгуй** — профессор и директор Центра управления проектами в Университете Шандонга, Ph.D., M.E., B.Sc., член Комитета по вручению премий IPMA (Китай)

и современных теоретических исследований менеджмента является то, что находится между этими двумя крайностями. В такой ситуации возникает вопрос: что же именно находится между искусством и наукой управления?

Довольно долго само понятие «менеджмент»<sup>1</sup> воспринималось как «джунгли», т.е. не было определено точно, но мы все же пришли к соглашению, что управление — это практическая дисциплина (H. Kerzner, 1995). Возможно, на основе этого базового соглашения нам удастся найти новую интерпретацию понятия «управление». Эффективная профессиональная подготовка менеджеров принесла известность Гарвардской школе бизнеса и некоторым другим школам. Профессиональный менеджер — это тот, кто зарабатывает на жизнь управлением. В частности, такие люди появились в век индустриализации, а значит, мы не можем игнорировать связь между индустриализацией и менеджментом. Другими словами, мы хотим найти такую парадигму управления, которая делает индустриализацию ценностью и, являясь техникой менеджмента, находится между искусством и наукой. По существу эта техника менеджмента связана с соответствующей специализацией менеджеров, а уровень ее применения определяется квалификацией, опытом и знаниями, проявленными этими специалистами в процессе производства. В то же время эта техника является сочетанием искусства и науки. Можно сделать точную копию с шедевра изобразительного искусства, оставленного последующим поколениям талантливым художником, а чудесную музыку знаменитого композитора можно записать на различные носители, потому что у нас есть копировальные технологии высокого уровня и Hi-Fi-технологии звукозаписи. Точно так же генные атласы, которые ученые расшифровывают постепенно, помогают нам лучше понять, как устроен человек. Очевидно, что в этом случае наука является «дешифровщиком» искусства. С этой точки зрения мы можем

разработать более эффективную теорию и методологию управления проектами (УП).

Бэйк Харджис, автор *The Story of Pipeline*, говорит, что если мы хотим стать миллионерами, то нам нужно сделать следующее: понять систему получения и накопления богатства, скопировать эту систему, выполнять подобные действия в течение определенного периода времени. Я не знаю, работает ли это в отношении обогащения, но понять, скопировать и повторить — это действенный способ, который может повысить эффективность работы исполнителей проекта. Мы можем назвать это системой управления проектами, основанной на повторно используемых компонентах (Component-based Project Management System, CPMS).

## 1. ЗНАЧЕНИЕ И ЦЕННОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, ОСНОВАННОЙ НА ПОВТОРНО ИСПОЛЬЗУЕМЫХ КОМПОНЕНТАХ

Говоря об эффективности работы, мы непременно должны вспомнить сборочный конвейер и научные методы управления Тейлора (НМУ), т.к. сборочный конвейер — это наиболее эффективный способ производства, а НМУ Тейлора позволяют повысить физическую производительность одного рабочего в 50 раз. Как хорошо было бы, если бы мы могли превратить управление проектами в сборочный конвейер! Вы, возможно, подумаете, что это всего лишь шутка и подобные мечты нельзя осуществить, потому что проект и сборочный конвейер используют совершенно разные принципы работы. Проект — это уникальная задача, а конвейер повторяет одни и те же действия. Так ли это на самом деле? Подождем с выводами.

Под уникальностью проекта мы понимаем следующее. С одной стороны, проекты уникальны для компаний, осуществляющих их, но, если мы разделим проекты на составные части, мы

<sup>1</sup> В статье понятия «менеджмент» и «управление» рассматриваются как эквивалентные. — *Прим. ред.*

увидим, что в разных проектах есть похожие фрагменты. С другой стороны, проект уникален для людей, работающих в нем, но не для всех сотрудников компании, т.к. кто-нибудь когда-нибудь уже выполнял подобные проекты или работал над частями такого проекта. Вопрос не в уникальности проекта, а в том, как его разделить на задачи, и в том, как исполнителям удастся преуспеть в выполнении этих задач.

Все больше специалистов уделяют особое внимание управлению знаниями (УЗ), но лишь превращение знаний в технологию может повысить эффективность исполнения проекта. Понять, какая именно технология поможет в этом, мы сможем, только если узнаем, как повысить качество знаний, как их накапливать и использовать. Очень распространена ситуация, когда все надежды на успешное выполнение проекта возлагаются на квалифицированных сотрудников с достаточным опытом: уж они-то смогут повысить эффективность управления проектом. Если таких людей (квалифицированных и талантливых) недостаточно, приходится задействовать в проекте больше сотрудников. В результате проект становится более сложным, количество участников значительно увеличивается, а значит, повышается сложность управления проектом.

В будущем трансформация любого предприятия в предприятие, основанное на знаниях, — это неизбежная тенденция развития. Деловая логика у каждого предприятия и у каждой отрасли своя. Деловая логика — это концепция того, как предприятие может создать ценность для потребителя и как оно будет развиваться в дальнейшем. В деловой среде, где все меняется очень быстро, адаптация под потребителя и быстрая реакция — вот ключевые составляющие роста предприятия (рис. 1).

**Шаг первый:** завоевать клиента / получить проекты. Конкурентоспособные предприятия полностью удовлетворяют запросам потребителей. Основа их существования — это потребитель, поэтому действия предприятий должны начинаться с завоевания клиента.

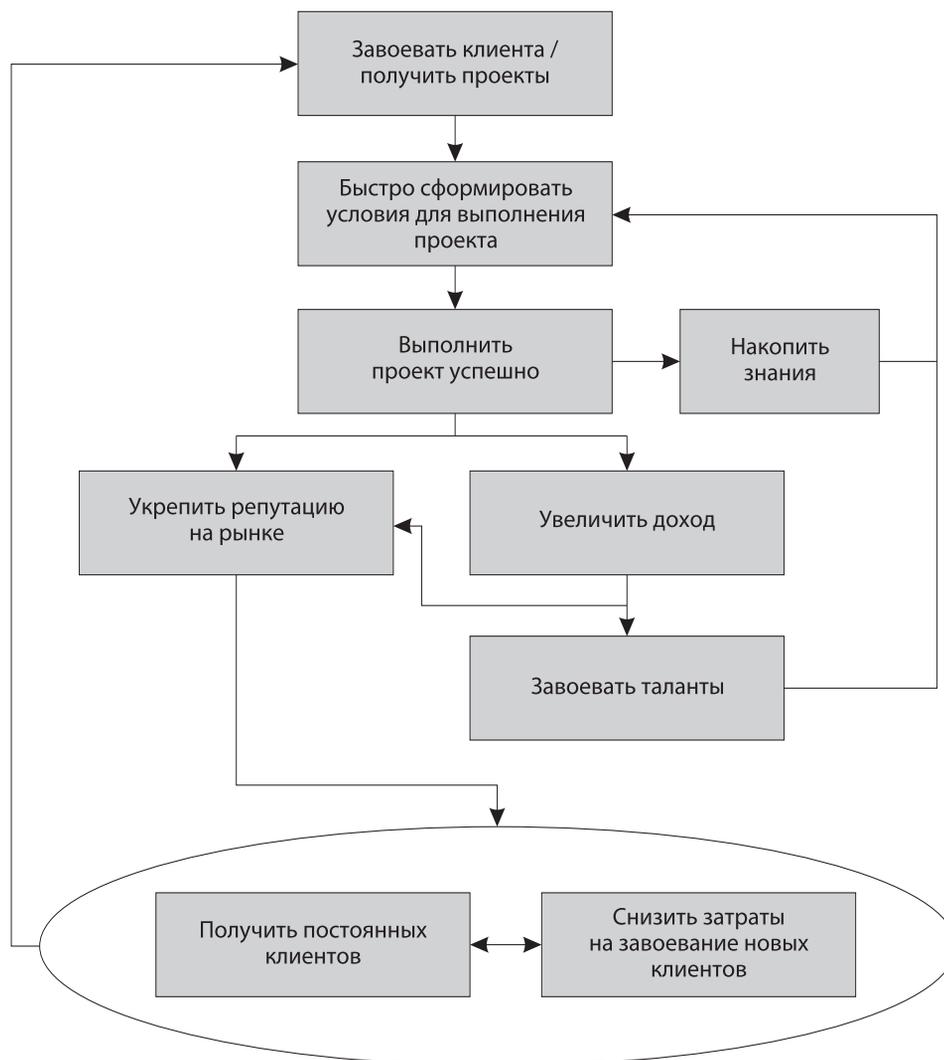
**Шаг второй:** обеспечить возможность реализации проекта. После того как предприятия завоевали клиентов (получили заказы), им следует быстро сформировать условия, необходимые для выполнения проекта. Мы больше не можем организовывать штат сотрудников и процесс производства так долго, как раньше. Предприятия должны быть способны быстро интегрировать все виды внешних и внутренних ресурсов с тем, чтобы быстро сформировать необходимые условия.

**Шаг третий:** выполнить проект успешно. Каждый заказ — это проект. Предприятие должно выполнить его вовремя, в рамках бюджета и согласно стандартам качества.

**Шаг четвертый:** закрепить репутацию на рынке, увеличить доход и накопить знания. Проект завершен успешно, предприятие завоевывает репутацию, и его авторитет растет. По завершении проекта предприятие получает хороший доход. Стоит особо отметить, что предприятия должны быть подготовлены к накоплению знаний после завершения каждого проекта, т.к. только знания позволяют предприятиям быстро реагировать на перемены. Накопленные знания могут помочь предприятиям не только интегрировать человеческие и другие ресурсы, но и упростить процесс продаж, повысить успешность продаж на рынке и т.д.

**Шаг пятый:** завоевать клиента и человеческие ресурсы. В фокусе конкурентной борьбы находятся и клиенты, и талантливые сотрудники. С ростом авторитета предприятия у него постепенно появляются постоянные клиенты. Поскольку клиенты привержены каким-либо предприятиям, а также благодарны и их сотрудникам за высокое качество продукции или услуг, они сами приводят новых клиентов (родных, друзей, знакомых и т.д.). Особо ценных сотрудников (талантливых, высококвалифицированных) всегда не хватает, и чаще они выбирают работодателя, нежели работодатель выбирает их. Однако талантливых сотрудников всегда привлекают три момента: имидж предприятия, знания предприятия и доход предприятия. Очевидно, что предприятия

Рис. 1. Деловая логика предприятия, основанного на знаниях



с хорошим имиджем на рынке больше привлекут талантливых сотрудников, поскольку этот имидж предприятия повысит ценность сотрудников. Предприятия, основанные на знаниях, полагаются именно на свой имидж для привлечения клиентов, и в качестве дополнительного эффекта этот же имидж будет мощным источником для

привлечения новых талантливых работников. Если предприятие обладает какими-то уникальными знаниями, то эти знания помогут привлечь талантливых сотрудников, т.к. это может повысить их квалификацию и их конкурентоспособность на рынке. Талантливые сотрудники, безусловно, повышают доход предприятия.

**Шаг шестой:** возврат к первому шагу.

В схеме, представленной на рис. 1, ключевым моментом является быстрое формирование необходимых условий для эффективного выполнения проекта. Хотя сами по себе изменения окружающей среды не являются для нас ключевым вопросом, мы должны им соответствовать, сокращая время реакции на эти изменения. Нет необходимости еще раз говорить о важности профессионального управления проектами в этой связи, подчеркнем лишь, что в нынешних условиях мы должны «создавать высокую продуктивность быстро». Очень большое значение в данном случае имеет накопление знаний и трансформация успешного опыта управления проектами в управленческую технику многократного использования. Это уменьшает необходимость полагаться на знания и способности отдельных руководителей проектов и других членов команды, повышает индивидуальную квалификацию каждого сотрудника, а также эффективность управления проектами компании в целом.

Важная роль в этом процессе отводится CPMS. В качестве примера рассмотрим предприятие по разработке программного обеспечения. Результаты исследований, показывающие возврат инвестиций на каждый доллар, вложенный в построение соответствующего компонента программного обеспечения повторного использования, приведены

в таблице. Эти данные демонстрируют существенный эффект от использования CPMS.

CPMS — это своего рода платформа, задачей которой является повышение эффективности управления проектами с помощью выявления, стандартизации, формирования и повторного использования тех или иных компонентов УП.

## 2. СПОСОБ РЕАЛИЗАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ CPMS

Для реализации и использования CPMS мы должны выполнить следующие действия.

**Шаг первый:** разбить деятельность по управлению проектами на компоненты, стандартизировать их таким образом, чтобы это улучшило возможность их повторного использования.

Управление проектами состоит из нескольких компонентов (Jacobson I., 1999).

■ *Процедуры.* Это ряд действий, выполняемых более или менее регулярно, направленных на достижение определенной цели.

■ *Действия.* Это работа, направленная на достижение определенных результатов. Работа может быть трех видов: планирование, исполнение и обзор проделанной работы.

■ *Роли (ролевые функциональные обязанности).* Любая проектная деятельность может быть

**Таблица.** Ценность программного обеспечения после четырех лет повторного использования компонентов при разработке (возврат инвестиций на каждый доллар)

Продукты программного обеспечения многократного использования	Возврат после 4 лет, \$	Продукты программного обеспечения многократного использования	Возврат после 4 лет, \$
План проекта	2,0	Исходный код	6,0
Оценка стоимости	3,0	Пользовательская и техническая документация	1,5
Архитектура	1,5	Интерфейс пользователя	1,0
Модель требований	3,0	Данные	3,5
Дизайн протокола	5,0	Тестовый пример	3,5

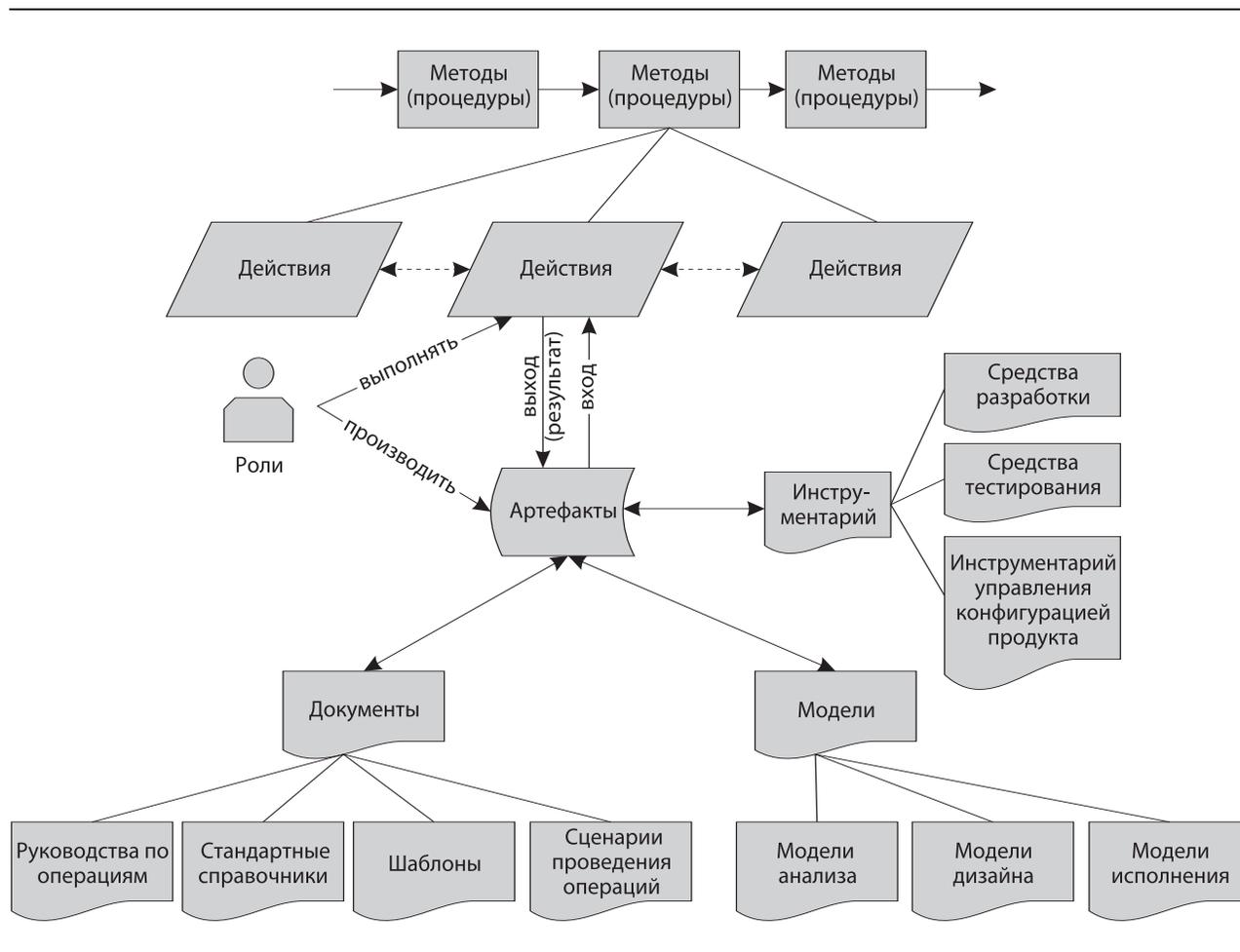
соотнесена с одной или несколькими ролями, которые определяют, какие компетентности и компетенции должны быть у специалистов для выполнения этой работы и чем она должна завершиться.

■ **Артефакты.** Это созданные человеком элементы любого рода, являющиеся исходными (входы) и результатами (выходы) для различных действий. Артефакты включают в себя различные документы (руководства по выполнению операций, стандарты, справочники, шаблоны документов, сценарии их использования и т.д.), модели (модели анализа, модели дизайна, модели

исполнения и т.д.), инструментарий (средства разработки, средства тестирования, средства управления конфигурацией продукта и т.д.). Артефакты используются для выполнения различных действий, кроме того, в ходе этого выполнения происходит выработка новых артефактов. Взаимосвязь компонентов, упомянутых выше, показана на рис. 2.

Достаточно трудно разбить виды деятельности УП на компоненты, стандартизировать и сформировать их, т.к. среди них могут быть некие тонкости, о которых мы не знаем, как говорится, «дьявол кроется в деталях». Даже если мы

**Рис. 2.** Компоненты управления проектом и их взаимосвязь



хорошо знакомы с большей частью работы, ее не всегда легко определить точно и детально.

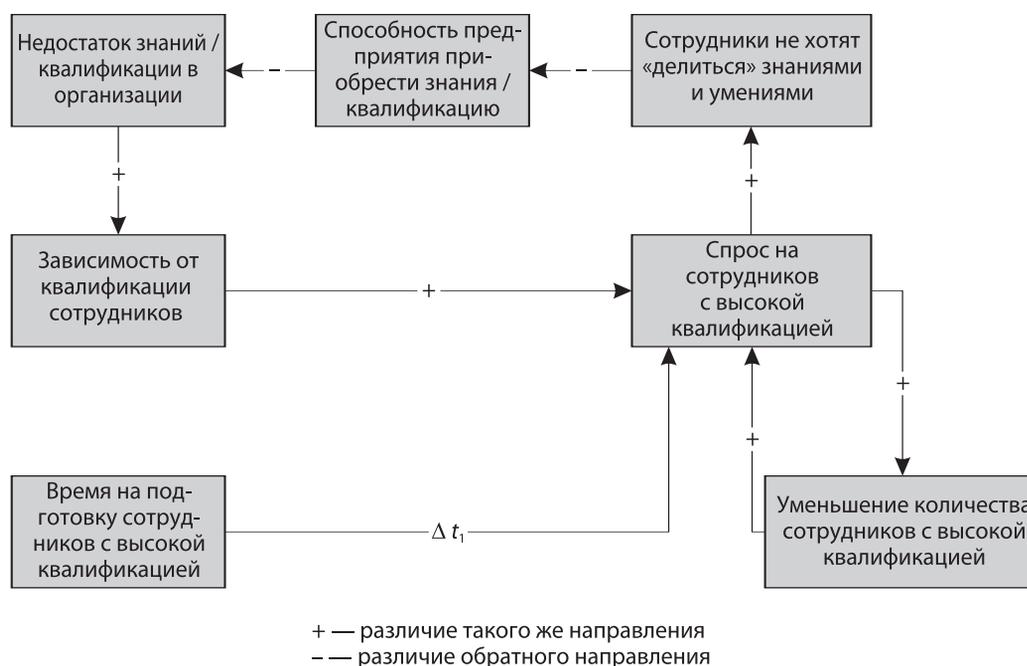
Работа по определению компонентов проводится участниками проекта при активном содействии руководителей проектов. Однако часто бывает так, что руководители не могут быть главными ответственными за эту работу, поскольку у них нет на это достаточного времени. Таким образом, эту ответственность должен взять на себя офис управления проектом (ОУП). Если в компании нет ОУП, за проект отвечают производственные отделы.

**Шаг второй:** подготовить членов команды проекта согласно различным ролевым функциям.

Найти талантливых сотрудников в деловой среде нелегко. Часто приходится сталкиваться с таким явлением, как «прыганье» сотрудника с одного рабочего места на другое. Повышение возможности замены одних сотрудников другими позволит предприятию взять инициативу в свои

руки. Конечно, в каждой компании есть сотрудники, которых трудно заменить, но таких сотрудников не должно быть много. На самом деле незаменимых сотрудников не существует. Когда мы говорим, что возможность замены сотрудников невысокая, мы имеем в виду, что нам потребуется больше времени и затрат на поиск замены. Таким образом, мы должны найти способ сократить время и затраты. Выходом из этой ситуации может стать специализация сотрудников в соответствии с ролевыми функциональными обязанностями. Во многих компаниях нет эффективного механизма интеграции людских ресурсов, и руководство компаний в этом случае склонно возлагать ответственность за исполнение проекта на сотрудников с высокой квалификацией. На рис. 3 схематически представлен этот «порочный круг» — зависимость предприятия от высококвалифицированных сотрудников. На таких специалистов большой спрос на рынке, поэтому они и переходят

**Рис. 3.** Проблема зависимости от сотрудников с высокой квалификацией



с одного рабочего места на другое и работодатели «охотятся» за ними. Профессиональный рост таких «талантов» занимает много времени ( $\Delta t_1$  на рис. 3), поэтому они часто становятся «скупами», не хотят вкладывать свои личные знания и умения в организацию. Подобное положение делает предприятие зависимым от таких сотрудников, поэтому-то оно и оказывается в «порочном круге». Результатом этих процессов может стать низкий уровень возможности для замены одних сотрудников другими и неэффективное завершение проектов.

**Шаг третий:** запустить механизм, заставляющий участников проекта завершить работу с компонентами управления проектом.

Всегда трудно добиться высокой производительности и одновременно удовлетворить все индивидуальные потребности исполнителей. Все виды деятельности в проекте тесно взаимосвязаны, изменение одного влечет изменение других, и такая эластичность может стать причиной цепной реакции при незначительном начальном изменении, что в конечном счете может привести к серьезной нестабильности проекта. Для реализации CPMS мы должны выработать у участников проекта следующее отношение к работе: «высококвалифицированная работа — счастливая жизнь». Мы полагаем, что работа и жизнь тесно взаимосвязаны, и то, и другое может и разочаровывать, и доставлять радость.

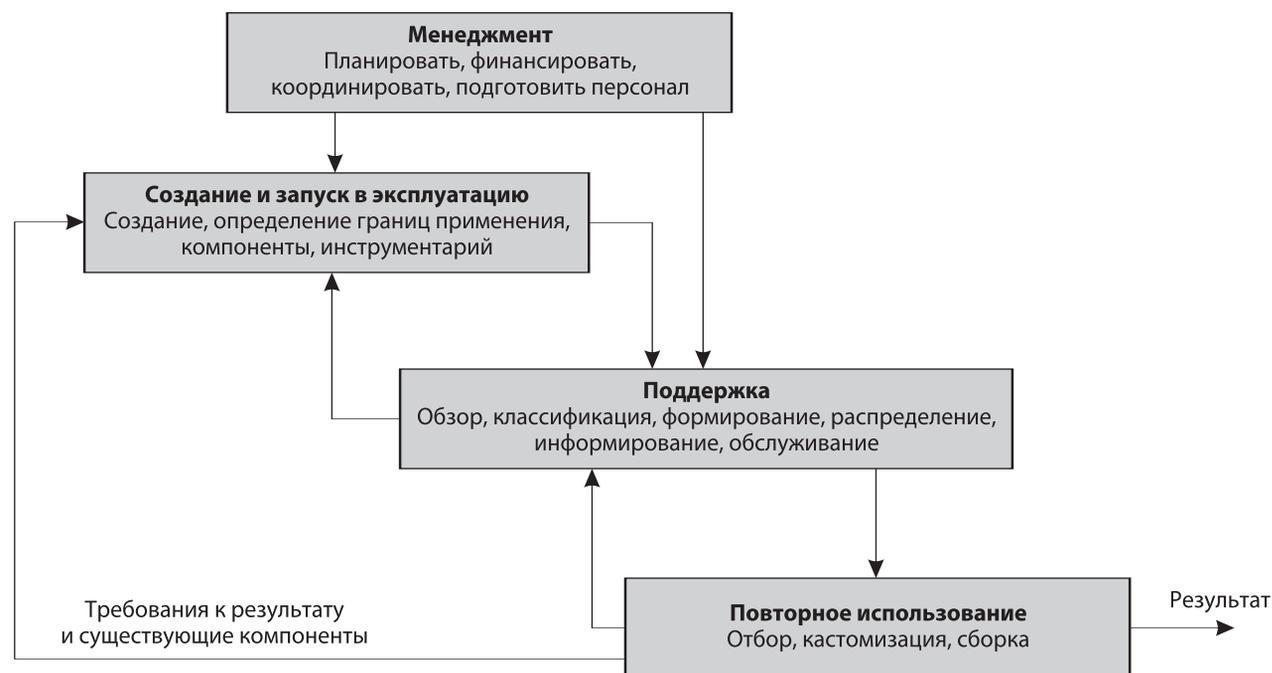
Конечно, мы не можем относиться к сотрудникам как к машинам. Мы должны создать соответствующую систему управления, чтобы обеспечить реализацию принципа «высококвалифицированная работа — счастливая жизнь». Тем временем мы должны ознакомить сотрудников с взаимосвязями между их ролями и задачами проекта, объяснить, как изменение одной части может повлиять на другие и т.д. Только подобным образом мы сможем реализовать CPMS.

Все имеет начало в природе, природа — наш лучший учитель. Когда мы сталкиваемся с проблемами управления, мы всегда обращаемся к классикам, но мы забываем, что природа уже нашла

ответы на эти вопросы. Графит очень мягкий, а бриллиант очень твердый. Оба эти материала состоят из углерода, и их единственное отличие — структура. Говоря «управленческим» языком, с сотрудниками дело обстоит точно так же: они добиваются совершенно разных результатов работы при разной организационной структуре предприятия. CPMS может быть успешно реализована на предприятии, только если для нее будет обеспечена эффективная организационная поддержка.

В прошлом проектные организации, о которых мы говорим, всегда рассматривали проект как главный элемент менеджмента. Структура организации, как мы знаем, может быть функциональной, проектной или матричной, и это показывает, откуда берутся ресурсы проекта, в частности человеческие. В таких структурах управляющий проектом отвечает за выполнение одного или нескольких проектов. Каждый участник сосредоточен на том, чтобы выполнить свои задачи в проекте, поэтому никто не задумывается о CPMS. Для реализации CPMS мы должны построить новую организационную структуру, у которой будет три функции: запустить CPMS и создать компоненты для повторного использования в проектах; эксплуатировать CPMS и использовать компоненты вновь; поддерживать и развивать CPMS. Эффективное решение этой задачи достигается, если ответственность за нее берут на себя одновременно ОУП, команда проекта и функциональные подразделения организации. ОУП отвечает за выделение, контроль, стандартизацию и формирование компонентов УП; команда проекта отвечает за детализацию, повторное использование, контроль и введение новых компонентов УП; функциональные подразделения должны ввести новый механизм поощрения / побуждения с целью поддержки производства и повторного использования компонентов УП и обеспечить наличие соответствующих ресурсов. Взаимоотношения между отделами, упомянутыми выше, могут осуществляться при помощи четырех основных действий (рис. 4).

Рис. 4. Четыре процедуры, используемые для реализации CPMS



*Процедуры менеджмента* предназначены для планирования, инициирования, отслеживания и координации производства и повторного использования компонентов УП. Эти процедуры включают в себя следующие виды деятельности: расстановку приоритетов и планирование сроков создания новых компонентов; анализ воздействия переноса решений, когда необходимый компонент не может быть использован; разрешение конфликтов; подготовка пользователей и т.д.

*Процедуры создания и запуска в эксплуатацию* служат для выделения компонентов повторного использования и обеспечения ими всех исполнителей проекта. К ним относятся следующие действия: «приведение в порядок» и анализ существующих компонентов, определение классов и признаков объектов проекта, контроль и формирование компонентов для повторного использования и т.д.

*Процедуры поддержки* полностью обеспечивают приобретение, управление и содержание компонентов для повторного использования. Они включают в себя следующие действия: обзор компонентов, классификацию библиотеки компонентов, информирование потребителей и распределение компонентов повторного использования, сбор информации о реакции потребителей, получение отчетов от пользователей о дефектах продукции и т.д.

*Процедуры повторного использования* — это применение компонентов повторного использования для завершения работы по управлению проектом. Это такие действия, как: проверка моделей компонентов и других элементов повторного использования; сбор и анализ требований конечных потребителей; создание и реализация действий и компонентов и т.д.; обоснованная модификация компонентов повторного

использования; создание и тестирование продуктов проекта и т.д.

Вдобавок к организационным механизмам CPMS должна соответствовать корпоративной культуре. Выработка и повторное использование компонентов могут создать у «таланта», который гордится тем, что обладает высокими профессиональными навыками, определенные опасения, поскольку CPMS ослабит зависимость проектов от сотрудников такой квалификации. В результате этих опасений у таких сотрудников могут сформироваться своего рода консервативные желания защитить существующие методы работы.

### 3. АРГУМЕНТ В ПОЛЬЗУ CPMS

CPMS — это система, созданная в проектах по разработке программного обеспечения, а не в проектах по техническому обеспечению информационных систем. Для последних существует множество успешных методов, но они неэффективны в проектах, где присутствует большая доля неопределенности, например таких, как научно-исследовательские проекты. В данной статье мы предполагаем, что наступило время, когда технологии УП должны получить дальнейшее развитие на базе современных методов управления разработкой программного обеспечения.

Rational Unified Process (RUP)<sup>2</sup> — это хорошо известная основа для инжиниринга программного обеспечения [11]. Ключевые операции RUP — это бизнес-моделирование, анализ и планирование требований, внедрение, тестирование, управление конфигурацией проекта, управление проектами и т.д. Каждая важная операция — это определенные действия, которые совершают

сотрудники, выполняющие соответствующие проектные роли (аналитик, архитектор системы, эксперт по системной архитектуре, инженер по кодированию, разработчик базы данных, оператор и т.д.). Они пользуются такими артефактами, как модели плана, шаблоны, сценарии исполнения. Методология RUP позволяет стандартизировать и подразделить эти компоненты, обеспечивая пользователей множеством инструментов: Rational Rose, Requisite Pro, Clear Case, Clear Quest, Test Studio и т.д.

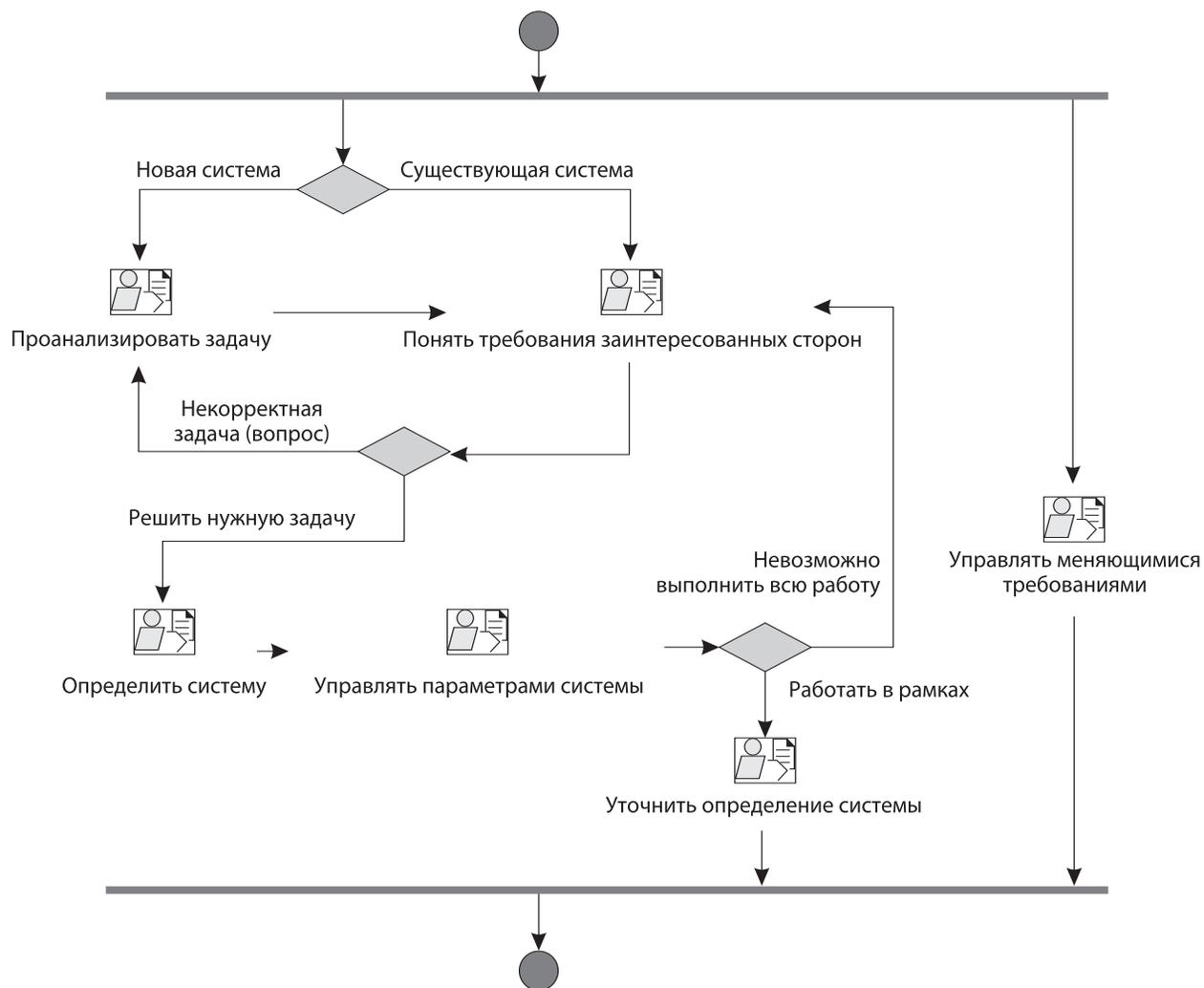
В качестве примера рассмотрим процесс определения требований к проекту по разработке программного обеспечения. Этот процесс необходим для достижения консенсуса с клиентом и другими участниками проекта по вопросу требований к проекту. Кроме того, это позволяет ознакомить членов проекта с требованиями более четко, определить рамки и масштаб проекта, обеспечить основу для оценки стоимости и времени выполнения проекта и т.д. Схематически процесс определения требований к системам программного обеспечения показан на рис. 5.

Архитектор (разработчик архитектуры) программного обеспечения ответственен за проект (дизайн) архитектуры программного обеспечения, спектр его основных обязанностей показан на рис. 6.

По сравнению с другими участниками в команде проекта архитектор программного обеспечения должен быть человеком разносторонне образованным, опытным и обладающим профессиональным чутьем: в ситуации, когда отсутствует подробная и точная информация, он сможет интуитивно понять, в чем состоят ключевые вопросы дизайна, и принять разумное решение, основываясь на своем опыте. Согласно требованиям RUP, системные архитекторы или члены команды

<sup>2</sup> Rational Unified Process (RUP) — это методология создания программного обеспечения, оформленная в виде размещаемой на веб-платформе базы знаний, которая снабжена поисковой системой. Методология и соответствующие продукты разработаны компанией Rational Software и поддерживаются приобретшей ее за \$2,1 млрд корпорацией IBM. RUP широко распространен в мире, регулярно обновляется, улучшается и развивается с учетом передового опыта. В качестве языка моделирования в общей базе знаний используется Unified Modeling Language (UML), являющийся международным стандартом. Вместо создания большого количества бумажных документов RUP опирается на разработку и развитие семантически обогащенных моделей, всесторонне представляющих разрабатываемую систему. RUP — это руководство по тому, как эффективно использовать UML. Предоставляя каждому члену группы разработки доступ к единой базе знаний, RUP гарантирует, что все члены группы используют общий язык моделирования и имеют согласованное видение того, как создавать программное обеспечение. — Прим. ред.

Рис. 5. Процесс определения требований системы программного обеспечения



Источник: www.rational.com.

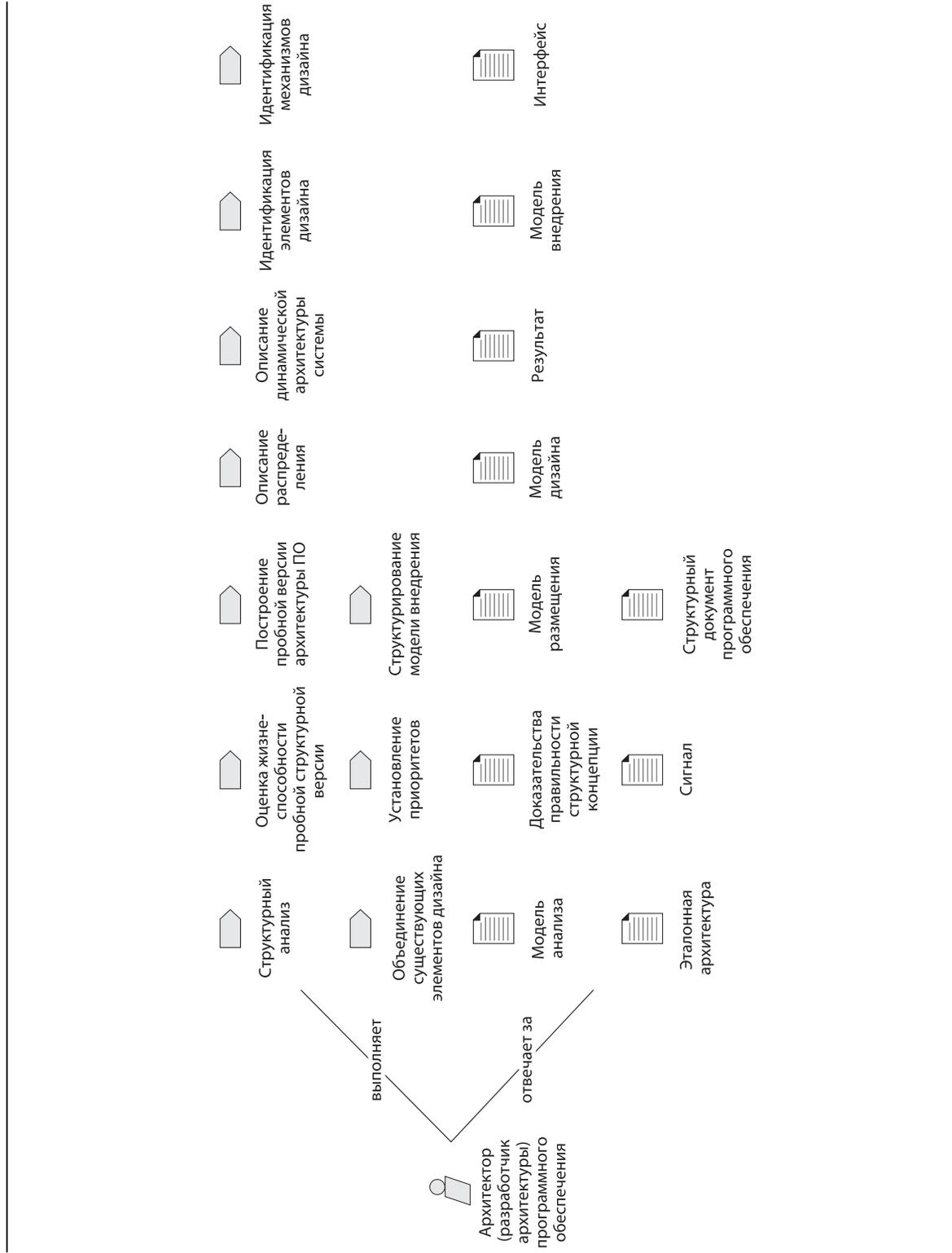
по системной архитектуре должны обладать следующими качествами.

■ *Опыт*. Это качество охватывает как предметную область деятельности, так и организацию клиента и область проектной деятельности. В команде по системной архитектуре ответственность за качество продукции может быть возложена на разных членов команды, по меньшей

мере один системный архитектор должен охватить весь проект.

■ *Лидерство*. Архитектор программного обеспечения должен быть способен стимулировать технический прогресс команды, принимать важные решения (часто под давлением обстоятельств и людей, в условиях неопределенности) и доводить их до конца, преодолевая сопротивление.

Рис. 6. Спектр обязанностей архитектора (разработчика архитектуры) программного обеспечения



Источник: [www.rational.com](http://www.rational.com).

Для повышения эффективности системный архитектор и управляющий проектом должны тесно сотрудничать. Системный архитектор в основном ответственен за решение технических проблем, а руководитель проекта — в первую очередь за решение административных проблем. Системный архитектор должен иметь право принимать решения по техническим вопросам.

■ *Коммуникабельность.* Завоевать доверие других членов команды, убедить их в необходимости действовать и направить их усилия в нужную сторону — вот одна из обязанностей системного архитектора. Для повышения эффективности работы он должен завоевать настоящую поддержку и уважение всех, кто принимает участие в проекте: команды проекта, руководителя проекта, клиента, групп пользователей и команды по управлению.

■ *Инициативы, ориентированные на достижение цели.* Системный архитектор проекта — это скорее техническая «движущая сила» по развитию проекта, нежели его идеолог. В своей деятельности успешный системный архитектор должен уметь принимать компромиссные решения, находясь под давлением различных обстоятельств. Лишь при условии, что системный архитектор сконцентрирован на главных проблемах, он может добиться успеха в проекте.

■ *Системная архитектура — это необходимое условие для достижения CPMS.* Системная архитектура определяет главные компоненты проекта, интерфейс и открытую (публичную) часть системы, поэтому она может помочь внутреннему повторному использованию. В то же время она объединяет готовые (в том числе унифицированные и стандартные) компоненты проектов, поэтому она может помочь внешнему повторному использованию. К тому же системная архитектура сама по себе может быть компонентом повторного использования, который обеспечивает эффективную и надежную основу для управления при выполнении крупномасштабных проектов.

Для эффективного завершения проектов в условиях неопределенности и постоянных перемен необходимо организовать четкое и стабильное построение системной архитектуры.

Методология RUP вобрала в себя наиболее успешный опыт по нескольким аспектам современного инжиниринга программного обеспечения. RUP предлагает гибкую основу для различных проектов и организаций для обеспечения разработки высококачественного программного обеспечения в рамках обоснованных сроков и бюджета проекта. За счет повышения уровня повторного использования компонентов программного обеспечения при реализации RUP повышается эффективность и надежность разрабатываемого программного обеспечения, снижаются требования к знаниям и опыту, необходимым сотрудникам для выполнения различных проектных ролей.

## ВЫВОДЫ

До научных методов управления Тейлора (НМУ) наибольшую ценность имели профессионалы, и предприятия зависели от их способностей и квалификации. Благодаря НМУ первостепенную важность приобрели рабочие процессы, а люди работали в соответствии с выработанными научными методами<sup>3</sup>. Прошли десятилетия, и люди снова стали цениться выше всего. Высказывание «Кадры решают все!» снова стало популярным. Многие компании возлагают свои надежды на «talанты», другими словами, на знания, опыт и умения или даже на интуицию нескольких способных сотрудников. Выдающиеся профессионалы, конечно, очень важны, однако разве при накоплении в компании всех знаний и технологий не приобретает первостепенную важность механизм их использования? Это не просто возврат к подходам Тейлора, это развитие управления по спирали. Это диалектика.

<sup>3</sup> В СССР вместо нынешнего термина «менеджмент» использовался термин «научная организация труда», НОТ. Как прикладная профессиональная дисциплина НОТ получил в СССР глубокое развитие и широкое распространение, в частности в основанном А.К. Гастевым ЦИТ, впоследствии ставшем трестом ОргвИАпром и по сей день существующем как НИАТ. — Прим. ред.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Callegari D.A., Bastos R.M. (2007). «Project management and software development processes: integrating RUP and PMBOK». *Systems Engineering and Modeling, ICSEM '07*.
2. Ding R. (2005). «Project management based on components». *Project Management Technology*, Vol. 3, pp. 30–32.
3. Ding R. (2005). «Set up and well manage the structure of project». *Project Management Technology*, Vol. 5, pp. 66–68.
4. Ding R. (2005). «The organization of project management based on components». *Project Management Technology*, Vol. 4, pp. 19–20.
5. Ding R. (2004). «The mission of management tools». *Project Management Technology*, Vol. 2, pp. 2–4.
6. Ding R., Zhang T., Xu X. (2005). «Research on the technicality of management». *Research on economics and management*, Vol. 11, pp. 59–63.
7. Drucker P.F. (2000). *Management Challenges for the 21st Century*. SDX Joint Publishing Company, Shanghai.
8. Jacobson I., Booch G., Rumbaugh J. (1999). *The Unified Software Development Process*. Addison-Wesley.
9. Koontz H., Weihrich H. (1995). *Management*. Economic Science Press, Beijing.
10. Kruchten Ph. (1995). «The 4 + 1 view model of architecture». *IEEE Software*, Vol. 12(6), pp. 1342–1534.
11. Kruchten Ph. (2004). *The Rational Unified Process: An Introduction*. Addison-Wesley.
12. Khajavinia R. (2008). «Managing process interaction in IS development projects». *Information Technology: New Generations, ITNG 2008, Fifth International Conference*, pp. 465–470.
13. Pang P. (2003). *Elementary Introduction of the View of 'One divides into three*. Xinhua Press, Beijing.
14. Priestley M., Utt M.H. (2000). «A unified process for software and documentation development». *Professional Communication Conference, Proceedings of 2000 Joint IEEE International and 18th Annual Conference on Computer Documentation*, pp. 221–238.
15. Scholtes P. (2001). *The Leader's Handbook*. Huaxia Publishing Company, Beijing.
16. Senge P. (2001). *The Dance of Change*. Dong Fang Press, Beijing.
17. Simon H. (1980). *The New Science of Management Decision*. China Social Sciences Press, Beijing.
18. Taylor F.W. (1980). *The Principles of Scientific Management*. China Social Sciences Press, Beijing.
19. Zaroni R., Audy J.L.N. (2003). «Project management model for a physically distributed software development environment». *System Sciences, Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference*, p. 8.

Перевод А. Исламовой.  
Печатается с разрешения автора.

## ПРИМЕНЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ НА УРОВНЕ СОВЕТА МИНИСТРОВ, ПОДДЕРЖКА ОФИСА ПРЕМЬЕР-МИНИСТРА

В статье автор говорит о том, каким образом можно применять методологии и инструменты управления проектами и программами на уровне Совета министров, как в результате такого применения может возрасти эффективность планирования и выполнения государственных контрактов. Однако постоянный успех будет гарантирован только в том случае, если стратегический офис управления проектами, об опыте создания которого автор и рассказывает, будет работать на уровне Совета министров на постоянной основе.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление проектами, стратегия, правительство, офис управления проектами, проекты, финансируемые международными организациями



**Аграпидис Панайотис** — инженер-строитель, старший консультант по управлению проектами (г. Афины, Греция)

### 1. НАЦИЯ НА ПЕРЕПУТЬЕ

В период с 1996 по 2004 гг. Греция столкнулась с четырьмя основными задачами, которые должны были быть решены в ограниченные сроки: перестройка экономики в соответствии со стандартами Европейского союза для перехода на евро; оптимизация взаимодействия министерств для завершения всех проектов, финансируемых ЕС; организация президентства Греции в Совете Евросоюза; организация Олимпийских игр. Каждая из вышеупомянутых задач имела такое большое значение, что даже в крупном государстве с хорошо отлаженной управленческой системой могли возникнуть серьезные организационные и финансовые проблемы при их решении. Все мы помним, что и в самой Греции, и во всем мире очень немногие верили в то, что Греция перейдет на евро, еще меньше людей верили в то, что афинские Олимпийские игры будут успешными. Как же Греции удалось добиться успеха?

Часто организация, оказывающаяся в сложной или даже критической ситуации, вынуждена

экспериментировать с новыми, не отработанными на практике методами. Именно в таких условиях в Греции были освоены методологии и инструменты управления проектами и программами, и на уровне Совета министров был создан стратегический офис управления проектами (СОУП) для поддержки администрации премьер-министра. Опыт, полученный в Греции в экстраординарных условиях, может быть применен в любой другой стране или организации, готовой к использованию подхода «сверху вниз» в методологиях и инструментах управления проектами и программами, даже если эта организация обладает очень скромным опытом в управлении проектами или не обладает им вовсе. Кроме того, цель этой статьи — показать, особенно высшему руководству, что все типы организаций (правительственные, общественные, частные, некоммерческие) могут за короткий период времени создать офис управления проектами и внедрить его в общую структуру организации. Это подразделение будет работать в соответствии со стратегией организации и в то же время увеличит эффективность ее работы и обеспечит согласованность всех действий.

## 2. СОЗДАНИЕ КОМИТЕТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ПРОЕКТАМИ

Предыдущий опыт играет ключевую роль, особенно когда мы должны продемонстрировать, что можем полностью удовлетворить все потребности клиента.

В начале 1990-х гг. я участвовал в выполнении таких масштабных проектов, как строительство второго моста через Босфорский пролив, трассы на Стамбул Кинали — Сакарья в Турции и шоссе на нильской плотине близ г. Эсна в Египте, работал на строительных площадках в качестве консультанта офиса управления проектами компании Snamprogetti. Работая в этих проектах, я получил возможность приобрести ценный опыт

использования методологий и инструментов управления проектами и программами. Snamprogetti SpA — инженерно-строительная компания с главным офисом в Милане — одна из первых итальянских компаний, внедрившая у себя сильную матричную организацию, которая поддерживалась офисом управления проектами. Благодаря этому были достигнуты очень важные результаты.

■ В период с 1995 по 1996 гг. компания создала и внедрила офис управления проектами в греческой инженерно-строительной компании Asprofos SA.

■ В конце 1996 г. компания в той же Asprofos SA создала стратегическую систему управления проектами (ССУП) и использовала ее по поручению греческого Министерства общественных работ с целью сбора и обработки данных из 22 внутренних подразделений.

■ С 1997 г. началось сотрудничество Snamprogetti SpA с Министерством транспорта и телекоммуникаций Греции. В данном случае ССУП была адаптирована для каждой из десяти государственных компаний, работающих под началом этого министерства (например «Олимпийские авиалинии», Греческие железные дороги, метро, общественный транспорт, Hellas Telecom и греческая почта), осуществлялась поддержка администрации министра.

Результаты применения ССУП были впечатляющими, но ситуация продолжала оставаться сложной, и в октябре 1997 г. я был назначен членом Комитета стратегического управления государственными проектами. Этот Комитет был создан премьер-министром, координировался его администрацией, в работе комитета принимали участие Министерства внутренних дел, финансов и общественных работ. Комитет должен был координировать работу всех подразделений (министерств, префектур, государственных компаний и т.д.) в целях повышения эффективности планирования, выполнения и развития всех государственных проектов.

### 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ — КАТАЛИЗАТОР АДАПТАЦИИ МЕТОДОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ ДЛЯ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОГО СЕКТОРА

В начале своей работы Комитет стратегического управления общественными проектами должен был сформировать методологию, отчетность, процессы. Уже в начале работы Комитета стало ясно, что у правительственного сектора есть специфические требования к управлению проектами и программами. Требования предъявлялись главным образом по той причине, что необходимо было учесть следующее: в данном случае при принятии решений важную роль играли политические соображения. Самым важным является необходимость поддерживать нейтралитет и осуществлять непрерывную поддержку всех министерств — только в этом случае вас будут считать достойным доверия консультантом.

Опыт, полученный во время работы в Министерстве общественных работ и Министерстве транспорта и телекоммуникаций, помог членам Комитета принять важные решения в короткий период времени.

- Были разработаны типы и определено количество отчетов, необходимых для того, чтобы участники получали исчерпывающую и точную информацию.

- Было принято общее правило, что каждый государственный контракт должен восприниматься как работа. Следовательно, каждая программа государственного сектора должна была рассматриваться как проект, а каждый основной проект — как пакет работ.

- Из-за огромного количества проектов, разнообразия источников данных, а также серьезных ограничений по времени, стоимости и качеству и минимальному количеству данных для каждой программы / проекта / государственного контракта были разработаны простые формы трех типов (строительные контракты, контракты исследований по проектам и контракты поставок)

с использованием терминологии законодательства по государственным контрактам. Данные, включенные в эти формы, были разделены на следующие категории:

- данные кодирования — в соответствии с национальной системой кодирования и системой кодирования организации;
- данные учреждения — для всех государственных учреждений, непосредственно участвующих в проекте;
- запланированные данные — даты, бюджет;
- договорные данные — даты, затраты, данные подрядчика;
- официально уточненные данные — даты, затраты;
- данные, оцененные менеджером проекта, — даты, затраты;
- отношения с другими проектами;
- данные менеджеров проектов, включая телефоны и адреса электронной почты.

- Было принято решение об использовании одной из лучших в мире специализированных программ по управлению проектами для сокращения фазы внедрения и обеспечения фактических или будущих потребностей не только Совета министров, но также всех остальных организаций, участвующих в проекте.

- Было принято решение о внедрении стратегического офиса управления проектами с целью технической и операционной поддержки работы комитета.

#### 3.1. Запуск стратегического офиса управления проектами

Как специалисты офиса управления проектами мы знаем, что не существует «универсальной» модели, которая бы одинаково хорошо работала в каждом таком подразделении. То, как каждый из нас работает в своем офисе управления проектами, как развивает его, какие инструменты и методики использует, — вот что создает ценность офиса управления проектами. Успешные офисы управления проектами — это уникальные

подразделения, которые используют те методы, которые позволяют наилучшим образом реализовать потребности именно той организации, частью которой они являются.

Поскольку стратегический офис управления проектами нужно было внедрить за очень короткий период времени, мы приняли решение о расширении команды, работающей в ССУП (три человека). За три месяца в нее постепенно, по мере необходимости, было введено еще 13 человек! Мы предпочитали брать людей с дипломами инженеров и обладающих по крайней мере трехлетним опытом работы в строительстве.

Также было решено адаптировать ССУП, чтобы она соответствовала дополнительным требованиям Комитета и чтобы облегчить работу участников команды ССУП, у которых не было опыта работы с программным обеспечением.

Благодаря частому проведению совещаний и непрерывному обучению мы смогли объединить всех участников команды и создали необходимое единство. Во время этой фазы не были сформированы какие-то определенные группы и не были назначены лидеры. Однако мы подробно разъяснили коллегам причины внедрения ССУП и в итоге создали эффективную мотивацию для сотрудников. Каждый хорошо понимал, что задержки, неудачи в сборе или обработке данных, несоответствия в отчетах или между ними недопустимы. Наш провал стал бы провалом небывалого начинания.

### 3.2. Начало работы стратегического офиса управления проектами

Постоянно работая в тесном сотрудничестве с представителями Комитета, сотрудники СОУП приступили к работе: решено было начать с 13 префектур Греции. Необходимо было:

- посетить каждую префектуру;
- привлечь высшее исполнительное руководство каждой префектуры в работу на проекте;

- официально назначить представителя от каждой префектуры, наделить его необходимыми полномочиями;

- детально разъяснить, какие данные нам необходимы, помочь руководителям префектур в выполнении их обязательств;

- вовлечь всех участников в определение потребностей организации в отношении системы;

- установить специализированное программное обеспечение и организовать семинары для информирования обо всех возможностях системы.

Мы постарались сделать все от нас зависящее и настроить специализированные программы таким образом, чтобы даже те, кто не имел никакого опыта работы на компьютере, могли бы ими пользоваться. Еще древние греки сказали, что мера всего — человек<sup>1</sup>, и мы считаем, что именно эта «настройка» была одним из ключевых факторов успеха нашего проекта.

После первого сбора данных мы выработали процесс, состоящий из трех фаз:

- введение информации в центральную базу данных;

- первая проверка для выявления недостающих данных;

- вторая проверка для выявления противоречивости данных.

По каждой из проверок был сформирован детальный отчет, который был отправлен представителям префектур для исправления или дополнения проектных данных и последующей отправки обратно в СОУП. Мы также должны упомянуть, что в тех префектурах, где невозможно было установить специализированное программное обеспечение, мы все равно собирали все доступные данные.

Во время начального, тестового периода было решено, что обновление данных должно выполняться каждые три месяца. Ежеквартальные отчеты оказались оптимальным решением для клиента и для нашего СОУП с точки зрения использования человеческих ресурсов, времени, стоимости

<sup>1</sup> Имеется в виду знаменитый тезис древнегреческого философа Протагора (ок. 490–420 гг. до н.э.): «Человек есть мера всех вещей: для существующих в том, что они существуют, а для несуществующих — в том, что они не существуют». — Прим. ред.

и качества. Это также было необходимо для управления коммуникациями, поскольку мы решили посещать каждую префектуру по крайней мере раз в три месяца. Во время каждого посещения мы давали возможность представителям префектур ознакомиться с отчетами по их префектуре и обсудить их до представления этих отчетов кому-либо еще, включая премьер-министра. Это делалось для того, чтобы установить личные отношения, основанные на сотрудничестве и взаимном доверии, для поддержания открытых каналов коммуникации. Нашим лейтмотивом был следующий тезис: «Мы работаем, чтобы удовлетворить потребности каждого клиента».

### **3.3. Следующие этапы работы стратегического офиса управления проектами**

В соответствии с требованиями Комитета каждые три месяца СОУП собирал проектные данные, причем вовремя и качественно. Запрашиваемые отчеты создавались с необходимой точностью. Дополнительно СОУП, используя опыт, полученный в ходе сотрудничества с представителями префектуры, создал ряд отчетов, которые были приняты Комитетом. Мы достигли поставленных целей быстро и успешно. По истечении шести месяцев было решено начать сбор данных из министерств и, следовательно, из всех государственных компаний.

Команда СОУП использовала те же методологии и инструменты, которые применялись в префектурах. После периода адаптации в целях увеличения эффективности работы СОУП был разделен на две группы: при разделении учитывались поведение и потребности каждого участника команды. Одна группа отвечала за работу с префектурами, другая — за работу с министерствами. Для каждой группы был назначен лидер.

После 2000 г. ССУП была одобрена Советом министров, несмотря на различные разногласия. СОУП обработал данные по примерно 50 тыс. проектов с общим бюджетом приблизительно

в €45 млрд, эти данные были собраны из 7500 различных отделов [6].

Команда СОУП постепенно уменьшалась до окончательной «передачи» дел Министерству общественных работ и Министерству внутренних дел. В вышеупомянутых министерствах не предусматривалось создание СОУП. Насколько нам известно, в настоящее время система не используется.

## **4. РЕЗУЛЬТАТЫ**

Впервые греческий государственный сектор использовал методологию и инструменты управления проектами и программами. Главными результатами были следующие.

- Управление данными всех проектов было единообразным и потому эффективным.
- Был разработан единый способ ведения отчетности.
- Премьер-министр был проинформирован о результатах работы.
- Разработка плана работы Совета министров поддерживалась на уровне самого Совета.
- Были устранены споры относительно надежности данных, таким образом экономилось рабочее время Совета для обсуждения более серьезных стратегических проблем.
- Участники проектов получали точные и своевременные отчеты, основанные на надежных данных.
- Коммуникации «сверху вниз» и «снизу вверх» стали более прямыми и точными.
- Можно было постоянно измерять и проверять расходы по всем правительственным проектам.
- Была создана возможность оценивать одну организацию, сектор, категорию проектов и географическую область, в то же время сравнивать их с другими подобными.
- Своевременно фиксировались отклонения, их причины рассматривались с различных точек зрения, осуществлялось управление реальными данными.

■ Законодательная работа правительства поддерживалась на этапе создания законов.

■ Люди, работающие на всех уровнях проекта, чувствовали, что являются частью интегрированного процесса, который в конечном счете увеличивает прозрачность и эффективность системы.

Экономический и технический прогресс очень быстро изменяет мир вокруг нас. Этот процесс может создать серьезные проблемы для любой организации. В то же время организации могут принять этот вызов и действовать. Правительства, как и другие организации, должны постоянно увеличивать эффективность результатов своей работы.

Мы действительно превращаемся в компьютерное общество, которое позволяет нам работать с «частями целого», имея доступ к огромному объему информации. В то же время мы не должны дистанцироваться от целей самого «целого» (компания, некоммерческая организация или целая страна). Однако необходимо постоянно соотносить эти цели с обстановкой внутри самой организации и вне ее.

Если правильно использовать методологии и инструменты управления проектами и программами, то это может дать хорошие результаты и способствовать достижению целей. В государственном секторе ключевым участником является премьер-министр, и он должен поддерживать создание СОУП на уровне Совета министров, т.к. офис управления проектами может быть успешным только в том случае, если его сотрудникам даны власть и полномочия, необходимые для выполнения их работы. Позиционирование является самым важным аспектом, поскольку устанавливает уровень полномочий и автономии, определяя таким образом уровень ответственности за создание, распространение и поддержку лучших практик управления проектами в организации.

Ничто не будет потеряно — мы просто должны быть терпеливыми. Сейчас Греция готовит стандарт «Управленческие способности организаций, выполняющих государственные проекты». Для этого используется опыт, полученный при внедрении СОУП и ССУП, о которых шла речь в данной статье. Все государственные организации, выполняющие проекты, финансируемые Европейским союзом, должны сертифицироваться по данному стандарту.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Cleland D.I. (1990). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. TAB Books, USA.
2. Crawford L.H. (1998). *Project Management Competence for Strategy Realization*. Proceedings of the IPMA 14th World Congress on Project Management.
3. Grundy T. (1998). «Strategy implementation & project management». *International Journal of Project Management*, Vol. 16(1).
4. Leroy D. (1996). *Management by Projects in Big Bureaucracies: the Difficult Path for Successful Implementation*. Proceedings of the IPMA 13th world Congress on Project Management.
5. McElroy W. (1996). «Implementing strategic change through projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 14(6).
6. Simitis K. (2005). *Politics for a Creative Greece*. Polis, Athens, Greece.
7. Turner R.J. (1993). *The Handbook of Project-based Management*. McGraw-Hill, New York.
8. Voropajev V. (1997). «Change management — a key integrative function of PM in transition economies». *International Journal of Project Management*, Vol. 16(1).

*Источник: Agrapidis P. (2008). «Projects & programme management applied at Council of ministers level, supporting Prime Minister's Office». 22nd IPMA World Congress Project Management to Run. Milano, pp. 305–308.  
Перевод А. Исламовой.  
Печатается с разрешения автора.*

## СОЗДАНИЕ ЦЕНТРАЛЬНОГО ПРОЕКТНОГО ОФИСА

В государственной национальной компании, эксплуатирующей высоковольтные линии электропередач, деятельность по управлению проектами развивается вот уже почти десять лет. Одним из принципиальных вопросов в области организационных преобразований было создание центрального проектного офиса. В статье описано видение стратегии его развития, а также ее реализация.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** процессы управления проектами, процессы центрального проектного офиса, деятельность ЦПО, реестр проектов

### ВВЕДЕНИЕ

Создание центрального проектного офиса (ЦПО) в государственной национальной компании, эксплуатирующей высоковольтные линии электропередач, стало результатом организационных преобразований после почти десяти лет применения методов проектного управления. Их внедрение было признано одним из стратегических направлений, необходимых для повышения эффективности текущей деятельности и развития. Компания, о которой идет речь, не является в полном смысле проектно-ориентированной, но согласно принятым внутренним правилам и критериям различные капитальные вложения, организационные изменения, деятельность в сфере IT и ряде других областей осуществляются как проекты с применением соответствующей внутренней методологии управления.

Учреждение ЦПО было поддержано в качестве шага вперед большей частью активных руководителей проектов, топ-менеджмента и директором предприятия. Руководством компании были определены основные организационные положения, касающиеся:

**Богданович-Голич Неда** — руководитель центрального проектного офиса компании Elektro Slovenija (ELES) (г. Любляна, Словения)

- штатного состава ЦПО, включающего трех квалифицированных специалистов, в который при этом не входят руководители проектов (за исключением занятых в собственных проектах ЦПО);
- периода выполнения проекта в соответствии с предложенным планом;
- состава проектов компании, попадающих в область ответственности ЦПО.

Команда ЦПО приложила много усилий для формирования стратегии, соответствующей текущему состоянию компании, различным теоретическим и методологическим положениям, имеющемуся опыту, ожидаемой эффективности и т.д. Специалисты разработали предложения, в которых были установлены цель и задачи проекта. Данная стратегия была одобрена высшим руководством.

Для определения того, насколько ценность существования ЦПО отвечает первоначальным ожиданиям, был применен метод сбора и анализа определенных измеряемых показателей. Процессы управления проектом к этому времени уже были установлены и формализованы в виде процедур и документов, поддерживались с помощью специализированных программных продуктов, а также действующей в компании системы менеджмента качества.

## 1. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Мы опираемся на толкование проекта как временной деятельности для создания уникального продукта или услуги и на то, что проект имеет четкие задачи, определенный график выполнения или установленную дату завершения и ресурсы для его осуществления. На основе этих определений инвестирование, организационные изменения и другие неповторяющиеся действия (с учетом уровня их значимости, длительности, стоимости и сложности) планируются и выполняются согласно формализованным процессам управления проектами.

Процесс управления проектом четко определен и осуществляется во всех структурных

подразделениях компании. Спонсором проекта обычно является ее директор. Сам процесс осуществляют руководители проектов, работающие в соответствующих организационных единицах. Ответственность за реализацию проекта передается от разработчиков стратегии и лиц, принимающих решения и занимающих высшие руководящие должности, задействованным подразделениям. О состоянии дел обычно периодически докладывают исполнительным директорам. На высшем уровне многие детали теряются в агрегированных отчетах, составляемых для других целей, недостаточно ясно прослеживаются связи между различными проектами (рис. 1).

Методология управления проектами компании является частью системы менеджмента качества, соответствующей стандарту ISO 9001:2000. В табл. 1 описаны основные подпроцессы процесса управления проектом, а также входы и выходы функций, включенных в их состав.

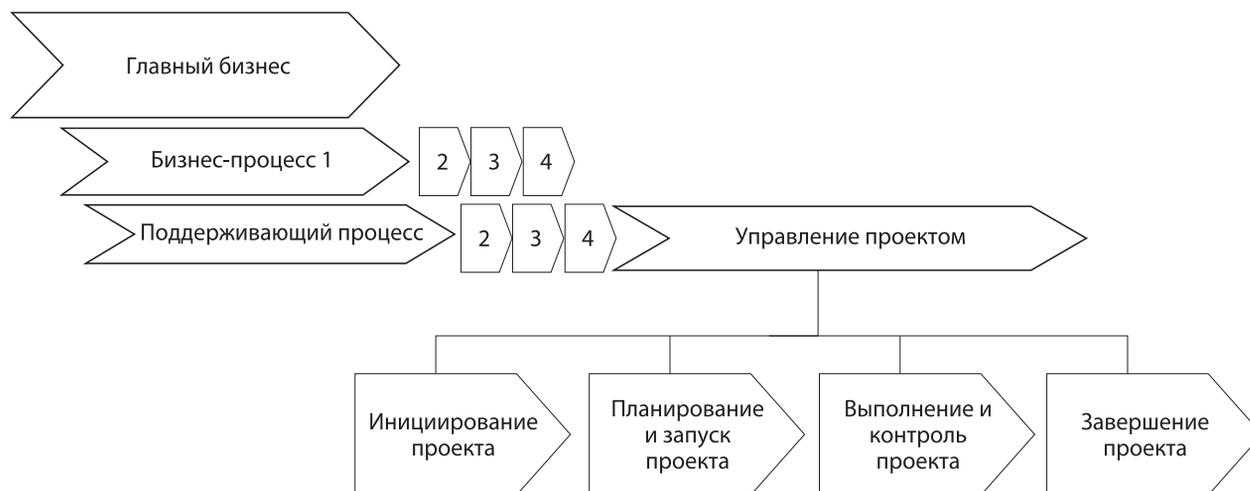
Методология применяется для всех типов проектов, касающихся:

- масштабных инвестиций;
- изменений;
- организационных вопросов;
- внедрения ИТ.

Состав обязательных документов, период отчетности и многие другие моменты, касающиеся используемых функций, их входов и выходов, определяются для различных проектов в соответствии с формальными критериями.

Процессы управления проектами поддерживаются с помощью ИТ-приложения, которое позволяет в любой момент произвести оценку финансового статуса, наличия документов в электронной форме и всей основной информации по проектам. Однако сведения о процессе выполнения отдельных проектов и степени достижения их целей были доступны высшему руководству только периодически, а в полной мере получить их в режиме реального времени было невозможно. Такое состояние процесса управления проектами не отвечало деловым потребностям. Еще одним недостатком методологии являлось то, что

**Рис. 1.** Положение и структура процесса управления проектом и его подпроцессов



**Таблица 1.** Краткое описание процессов управления проектом

№	Подпроцесс	Функции
1.	Инициирование проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Инициирование согласно долгосрочному и краткосрочному бизнес-плану</li> <li>■ Назначение руководителя проекта</li> <li>■ Дополнительные поддерживающие действия: технико-экономические обоснования, начальное подтверждение проекта в регистре проектов, составление начальных проектных документов</li> </ul>
2.	Планирование и запуск проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подготовка документов по планированию и запуску проекта</li> <li>■ Утверждение спонсора проекта</li> <li>■ Назначение членов команды и начало ее работы</li> <li>■ Дополнительные действия: подготовка документов по контролю качества проекта, процедуры выбора поставщиков, продвижение проекта, определение специальных требований ИТ для проекта</li> </ul>
3.	Выполнение и контроль проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Выполнение плана проекта</li> <li>■ Управление выполнением проекта</li> <li>■ Контроль качества</li> <li>■ Согласование с другими подразделениями</li> <li>■ Управление контрактами</li> <li>■ Регулярный контроль всех параметров проекта</li> <li>■ Отчетность</li> <li>■ Управление рисками и изменениями</li> <li>■ Документирование управления проектом и т.д.</li> </ul>
4.	Завершение проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Контроль и документирование результатов и их соответствия требованиям</li> <li>■ Закрытие всех контрактов</li> <li>■ Отчетность</li> <li>■ Обеспечение всего необходимого для предоставления результатов проекта пользователям</li> <li>■ Действия по закрытию / документированию / архивированию проекта</li> </ul>

не было четко определено, кто создает и модифицирует процесс управления проектом, в то время как его исполнитель был точно установлен.

## 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ЦПО

Некоторые основные организационные вопросы решились при формировании состава ЦПО. Было установлено, что последний будет являться центром экспертизы, обеспечивающим постоянное улучшение и поддержку процессов управления проектами, функционирование инструментов централизованного мониторинга и контроля, обучение персонала. Все эти виды деятельности должны быть описаны с помощью терминов, связанных с процессами ЦПО.

Первый шаг в определении более конкретных функций ЦПО основывался на опыте сотрудников в сфере руководства проектами и их хорошем знании существующих и будущих бизнес-моделей, потребностей и процессов. Сведения из литературных источников и результаты практической деятельности различных компаний также использовались для создания первичных документов, в которых были охарактеризованы процессы ЦПО. Ключевым моментом была идентификация последних.

Клиентами ЦПО за редким исключением являются внутренние заинтересованные стороны. Прежде всего это топ-менеджмент, отвечающий за планирование и контроль процессов, а также руководители проектов, ответственные за производство.

Был проведен анализ существующей и ожидаемой поддержки процессов по следующим направлениям:

- стратегические решения (поддержка высшего руководства, консультации);
- идентификация, выбор, установление приоритетов новых проектов;
- эффективность выполнения проектов;
- инструменты планирования и их использование;

- управление рисками и изменениями;
- составление отчетов для различных пользователей;
- поддержка жизненного цикла проектов (методология, процедуры, контроль);
- тип и количество распространяемой информации о проектах;
- распределение ресурсов;
- документация и архивирование информации и т.д.

Следуя передовому опыту в данной области, специалисты провели анкетирование с целью выявления существующих особенностей проектов, ожиданий, связанных с функционированием ЦПО, и общих предложений относительно развития управления проектами в компании. Анкеты были заполнены большинством руководителей проектов, некоторыми линейными и исполнительными менеджерами. Самые важные замечания касались чрезмерной бюрократизации процедур при подготовке проектов. Также было отмечено, что отчеты и периодическая подача данных о проектах представляют интерес лишь для очень ограниченного числа пользователей.

Очевидно, что для получения независимости и поддержки высшего руководства ЦПО не должен зависеть от бизнес-процессов и деятельности отделов. Процессы в офисе должны быть тесно связаны с эффективными и удобными для использования инструментами управления проектами, основанными на работе в сети, достаточно простыми инструкциями, примерами, моделями, описаниями методологии и т.д. Топ-менеджмент должен иметь функциональные возможности, связанные с формулировкой стратегии, оценкой выгод и инвестиционным анализом. Заключительное предложение для ЦПО означало решение следующих главных задач.

- Включение в сферу деятельности ЦПО всех проектов компании, в том числе:
  - разработки генерального плана всех проектов компании;
  - общего краткого описания проектов;

- контроля реализации основных этапов проектов;
  - расширения участия высшего руководства;
  - периодической отчетности перед топ-менеджментом и т.д.
  - Поддержка стратегического планирования / управления.
  - Идентификация проблем и их решение при выполнении проекта.
  - Гарантия эффективной коммуникации внутри проектов и между ними.
  - Скоординированные действия всех проектных групп.
  - Надлежащая гарантия поддержки, осуществляемая с помощью информационных технологий.
  - закрепление за ЦПО статуса, подразумевающего, что он является владельцем процесса руководства проектом (для этого необходимы изменение целей и методологии, организация обучения, консультирование, установка ключевых показателей эффективности, определение потребностей в IT, усовершенствование движущих сил и т.д.).
- В целом основные результаты процессов ЦПО на выходе должны быть следующими:
- составление реестра проекта, в котором содержится вся нужная информация, связанная с интегрированной системой управления предприятием или ее частью;
  - создание документов и вспомогательных материалов по оценке качества, отражающих бизнес-модель ЦПО, а также бизнес-модель руководства проектом;
  - составление плана информирования, содержащего характеристику типов и периодичности отчетности для всех уровней управления;
  - проведение долгосрочного и краткосрочного анализа выполнения работ по проектам и анализа пригодности стратегии;
  - непрерывное совершенствование процесса.
- На основании сформулированных задач и ожидаемых результатов деятельности ЦПО, а также с учетом внутренних правил оценки качества

были определены характеристики основных процессов ЦПО (табл. 2).

Детализированное описание всех процессов было передано членам правления компании на рассмотрение, которые одобрили их, однако стало понятно, что предстоит долгая работа по оформлению необходимых документов, согласованию со всеми заинтересованными сторонами и выведению ЦПО на надлежащий уровень. Одна из основных сложностей была связана с организацией взаимодействия процессов управления проектом с процессами ЦПО.

### 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРОЦЕССОВ

При создании ЦПО важно было учитывать то, что этот процесс должен иметь тесную связь с процессами проектного управления. В некоторых случаях ее было сложно установить. Использование различных инструментов проектирования и описания не давало необходимой полноты картины и не отвечало поставленной цели. Поскольку мы имели опыт применения инструментов моделирования (главным образом для бизнес-моделирования), то было решено использовать его вновь, на этот раз для графического отображения указанных процессов.

Процесс управления проектами к этому моменту был уже смоделирован, однако с учетом появления ЦПО данная модель должна была быть скорректирована с учетом его процессов. Последние, кратко описанные выше, также были смоделированы, но на более низком, детальном уровне. Используемые инструменты моделирования позволили описать данные на входе и на выходе, документы, а также ответственных лиц, пользователей и их действия. В первую очередь были созданы простые диаграммы с минимальным числом объектов, которые при этом позволяют сделать обзор перспективного развития на высоком уровне. После согласования высокоуровневая модель получила развитие и была

Таблица 2. Краткое описание процессов ЦПО

№	Процесс	Описание
1.	Инициирование проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Инициирование проектов согласно долгосрочному и краткосрочному бизнес-плану</li> <li>■ Назначение руководителей проектов</li> <li>■ Дополнительные поддерживающие действия: первоначальное подтверждение проектов в реестре проектов, начальное архивирование проектных документов</li> </ul>
2.	Совместная обработка проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Поддержка при планировании проекта: подготовка документов для запуска проекта, утверждение его спонсоров, назначение команды</li> <li>■ Дополнительные поддерживающие действия: внесение изменений в реестр, подбор литературы, содержащей сведения, касающиеся проектов, процедура выбора поставщиков, продвижение проектов, определение специальных IT-требований для проектов</li> </ul>
3.	Контроль рисков, изменений и проблем	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Консультирование и поддержка в течение периода выполнения проекта и управления реализацией контрактов: согласование его выполнения с другими подразделениями, регулярный контроль всех проектных параметров, отчетность, контроль рисков и отслеживание изменений, помощь в решении того или иного вопроса или его разрешение на уровне руководства, ведение документации по проектному управлению, извещение топ-менеджмента о главных вопросах и т.д.</li> </ul>
4.	Отчетность и информирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Периодическая или иная отчетность перед отдельными лицами, группами или владельцем проекта</li> <li>■ Проведение по завершении проекта оценки его соответствия параметрам стратегических требований и документации</li> <li>■ Закрытие всех контрактов</li> <li>■ Предоставление всего необходимого для обеспечения возможности выдачи проектных результатов пользователям</li> <li>■ Закрытие, документирование, архивирование проекта</li> </ul>

детализирована. Сложная структура взаимодействия двух базовых проектных процессов потребовала осуществления большого количества корректировок и изменений. Упрощенные схемы процессов и их взаимодействия приведены на рис. 2.

Из рисунка видно, что мотивом для осуществления действий является необходимость запуска проекта, связанная с проведенным ЦПО анализом долгосрочных и краткосрочных инвестиционных планов и большинства других реализуемых и прогнозируемых проектов. Вместе с тем в процессе управления проектами начальными и базовыми подготовленными документами являются сами проекты. После утверждения проекта ЦПО готовит предложение о новом проекте для внесения в проектный регистр. При этом информация должна быть проверена, в данном случае ЦПО выступает в роли советника. При апробации всего

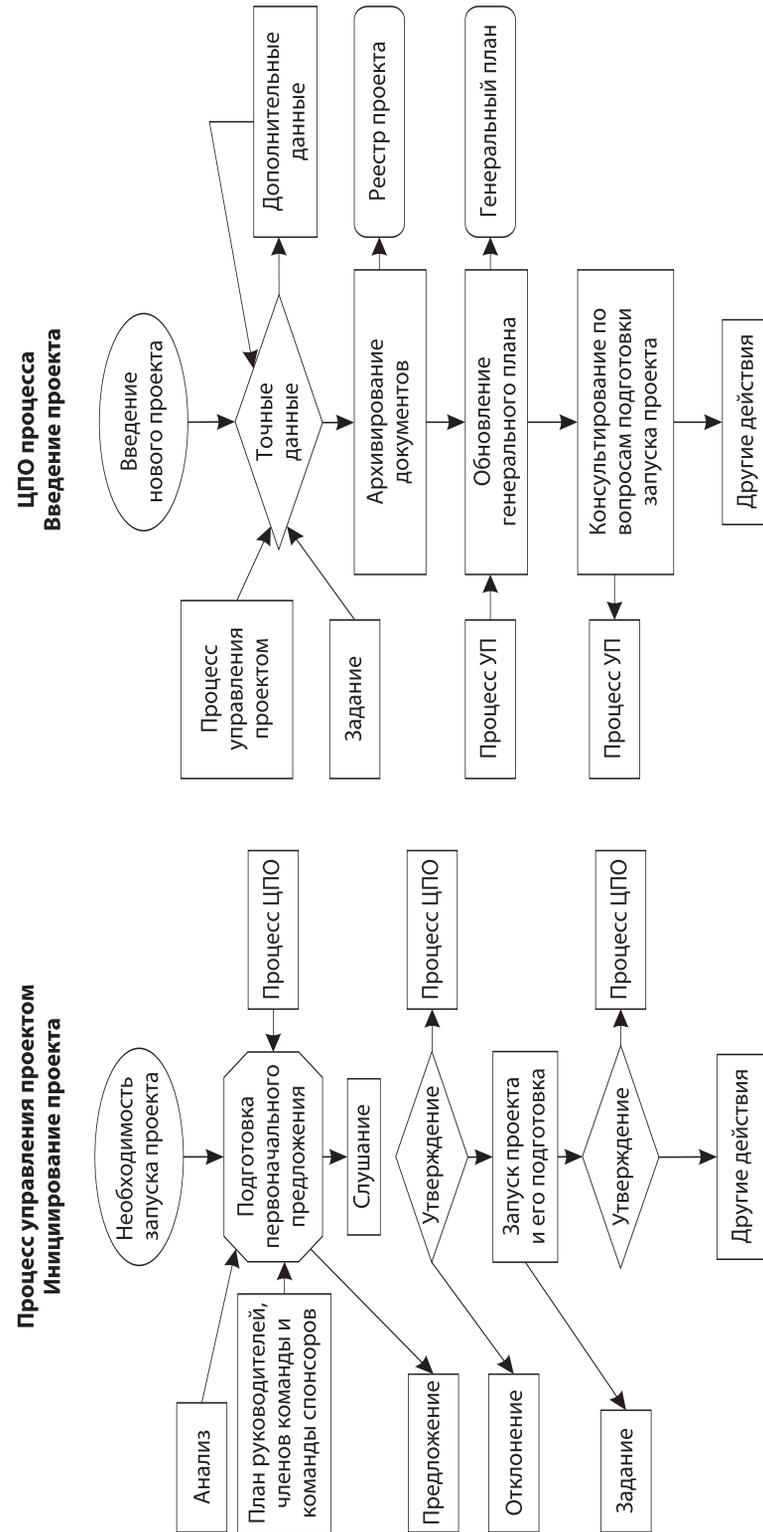
документооборота процессов проектного управления и ЦПО слабые места не были обнаружены, модель оказалась достаточно стабильной.

Все детали процессов были описаны в соответствующих документах, доступ к которым открыт для каждого из сотрудников. Это оказалось возможным благодаря системе менеджмента качества компании и IT-поддержке. После года оперативной работы ЦПО и совершенствования процессных моделей видны конкретные результаты:

- в проектном реестре зарегистрировано около 110 проектов;
- ведется регулярная отчетность или отчетность по специальным требованиям;
- отчеты содержат анализ и информацию для кратковременного и долгосрочного планирования, отражают изменения и т.п.

Одновременно с формированием ЦПО началась реализация проекта по модернизации IT-службы

Рис. 2. Пример описания последовательности действий



с целью развития поддержки руководителей проектов, специалистов ЦПО и других сотрудников. Планируется разработка комплексного веб-портала, который должен быть удобным в использовании и предлагать все виды существующих услуг, а также предоставлять множество другой полезной информации.

## ВЫВОДЫ

В данной статье описаны процедура создания нового ЦПО, основные ступени, ведущие к достижению поставленных краткосрочных целей,

выбранные решения, а также полученные промежуточные результаты.

На процесс создания и ввода ЦПО оказывали влияние многие факторы: сомнения большинства специалистов, различного рода препятствия, существующая практика, наличие разных типов проектов, процессный подход и недостаточная теоретическая база. Все усовершенствования в области реализации бизнес-процессов и документооборота нашли отражение в соответствующих информационных системах компании (хотя они все нуждаются в доработке). Следующей ступенью в достижении эффективности проектной работы является IT-поддержка процессов в интернет-среде.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Johansson H. J. et al. (1993). *Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance*. John Wiley & Sons, New York.
2. Gartner Corporate Marketing. (2006). *Taking your PMO to the Next Stage*. Stamford, Connecticut, U.S.A.
3. Kerzner H. (2000). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, Seventh Edition*. John Wiley & Sons, New York.
4. Moss L. T., Alert S. (2003). *Business Intelligence Roadmap — The Complete Project LifeCycle for Decision Support Applications*. Addison-Wesley.
5. PMI (2004). *Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square, PA, USA.
6. Wysocki R. K. et al. (2003). *Effective Project Management*. John Wiley & Sons, New York.

*Источник: Bogdanović-Golić N. (2008).  
Central Project Office Establishment. 22nd IPMA World Congress  
«Project Management to run» 9–11 November 2008, Roma, Italy.  
Печатается с разрешения автора.*

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ИННОВАЦИЙ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ НА ПРИМЕРЕ APSS В ТРЕНТО

В настоящее время фонд APSS испытывает потребности в инновациях, что в основном вызвано появлением новых медицинских технологий и демографическими изменениями. Для усовершенствования деятельности по внедрению инноваций в APSS были разработаны процессы и методы управления проектами и портфелями проектов и создан офис управления проектами, который поддерживает эту деятельность.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление проектами и портфелем проектов, инновации в здравоохранении, факторы управления проектами, офис управления проектами

**Турра Этторе** — ответственный за организационное развитие, управление изменениями, начальник офиса управления проектами (PMO), APSS (Тренто, Италия)

**Вьельметти Андреа** — ответственный за управление портфелем проектов, APSS (Тренто, Италия)

**Педролли Сильвия** — сотрудник отдела HR и развития компетенций, APSS (Тренто, Италия)

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (APSS) — региональный фонд здравоохранения автономной провинции Тренто. Миссия фонда, как это было определено правительством провинции, состоит в том, чтобы координировать предоставление услуг в сфере здравоохранения и деятельность по охране здоровья населения во всей провинции, предоставлять ее гражданам (всего здесь проживает около 520 тыс. человек) следующие услуги, соответствующие самым высоким профессиональным стандартам:

- укрепление здоровья населения;
- профилактическая медицина;
- первичное медицинское обслуживание и стационарное лечение;
- реабилитация;
- психиатрическая помощь.

В APSS работает почти 7500 человек, из которых более 4000 — медицинские работники. Кроме того, APSS сотрудничает с 390 терапевтами, 79 педиатрами, 52 частными санаториями, а также некоторыми частными больницами и клиниками. Компания финансово конкурентноспособна;

ее оборот в 2007 г. составил €946 тыс. APSS имеет статус Recognized for Excellence in Europe (второго уровня) в рамках модели совершенства Европейского фонда менеджмента качества (EFQM).

APSS — это процессно- и проектно-ориентированная компания, т.е. организация, которая «использует проекты и программы для ведения сложных и специфических бизнес-процессов» [1]. Прошло уже много лет с тех пор, как APSS внедрила модель совершенства EFQM для повышения качества своей работы в целой системе процессов, с помощью которых компания осуществляет свою основную деятельность. Эта модель также используется для оценки различных способов достижения наилучших результатов, которые включают применение методов и инструментов управления проектами в ключевых областях.

## 2. СИТУАЦИЯ

Для удовлетворения потребности в изменениях и инновациях, которую компания испытывает сегодня, руководство компании разрабатывает различные внутренние проекты, которые можно сгруппировать следующим образом:

- проекты по совершенствованию организации бизнес-процессов в масштабе всей компании;
- проекты по изменению информационных и медицинских технологий;
- проекты по достижению целей, связанных со здравоохранением, которые ежегодно определяет правительство автономной провинции Тренто;
- текущие (небольшие) проекты по совершенствованию, направленные на повышение эффективности предоставляемых услуг (укрепление здоровья населения, стационарное лечение, качество лечения и т.д.).

До внедрения практического управления проектами в APSS имели место следующие главные недостатки их реализации.

- Некоторые виды деятельности назывались «проектами», но многим из них не уделялось достаточного внимания.

- Многие проекты накладывались друг на друга, поскольку некоторые из них ненамеренно были ориентированы на достижение одинаковых целей.

- Сотрудники, ответственные за выполнение тех или иных проектов, назначались из отделов, выполняющих эти проекты.

- Некоторые важные проекты были недостаточно прозрачны с управленческой точки зрения, и руководство плохо контролировало их.

- В проектах не использовались общие методы управления, и это снижало эффективность коммуникаций как в рамках одного проекта, так и между ними.

Недостатки, перечисленные выше, были вызваны общей причиной: каждый проект запускался отдельно, управление также осуществлялось обособленно.

Для разрешения ситуации в 2004 г. APSS попыталась оптимизировать свои бизнес-процессы с помощью создания офиса управления проектами как структуры, выполняющий функции своего рода «штаба» при генеральном директоре. Целями проекта были:

- разработка стандартов управления проектами (процессов и методов) в организации;
- разработка компетенций по управлению проектами на основе подхода IPMA;
- внедрение процессов управления портфелем проектов для оценки, отбора и обзора проектов.

С тех пор в APSS была проведена большая работа, направленная на совершенствование управления проектами, которые привели к достижению видимых результатов. Именно о них и пойдет речь дальше.

## 3. ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### 3.1. Организация и компетенции по управлению проектами

Проектно-ориентированные структуры в APSS включают как постоянные, так и временные отделы, существующие в реальности или виртуально.

Постоянное управление проектами подразумевает наличие офиса управления проектами, комитета инвестиционных решений, объединения IT-экспертов, объединения экспертов из различных подразделений. В него входят сотрудники, представляющие интересы своих отделов в проектах. Они обладают специальными знаниями и компетенциями по управлению проектами, достаточными для работы в качестве членов команды проекта [1].

В APSS те сотрудники из функциональных отделов, которые обладают подобной квалификацией, входят в объединение экспертов из различных подразделений (по сути это лишь список, в который входят определенные сотрудники) только виртуально. Напротив, объединение IT-экспертов — это постоянное подразделение внутри IT-отдела, в которое входят работники различной квалификации, необходимой для выполнения внутренних проектов по внедрению информационных систем. Это объединение контролирует менеджер, наделенный соответствующими полномочиями, закрепленными в организационной структуре компании (не только виртуально).

Временными организационными структурами также являются сами проекты и программы. Они включают членов команды проекта и участников проекта, отвечающих за его реализацию.

Организационная структура, описанная в данной статье, изображена на рисунке, на котором показаны постоянные и временные проектно-ориентированные отделы в APSS.

Развитие индивидуальных компетентностей по управлению проектами проходило по внутренней программе, которая была разработана в соответствии с требованиями к компетентности IPMA. В основу этой программы обучения были положены следующие курсы.

- Обзор УП: однодневный семинар, дающий общее понимание стандартов APSS в управлении проектами. Курс главным образом предназначен для заказчиков проектов, а также для представителей основных заинтересованных сторон.

- Основы УП: трех-четырёхдневный семинар для менеджеров проектов, членов команд проектов.

- Практикумы УП: длительностью до одного дня, дают углубленные и практические знания по таким темам, как управление проектами, проектные коммуникации, управление рисками проекта и т.д.

Набор слушателей производился в зависимости от назначений на проектах и от того, как сами сотрудники оценивали необходимость обучения для решения определенных задач. В данном случае можно привести следующий пример: недавно навыки управления проектами были включены в требования компетентностей для таких важных должностей в APSS, как руководители клиники и менеджеры, отвечающий за младший и средний медперсонал.

В табл. 1 показано соотношение компетентностей в управлении проектами в APSS (на основе количества человек, обученных в течение года).

Необходимо отметить, что компетентностям по управлению проектами обучают в равной степени медицинских (142 человека, 54%) и технических (122 человека, 46%) специалистов. Среди обучаемых сотрудников APSS 4 человека прошли сертификацию по модели компетентности Международной ассоциации управления проектами (IPMA): три из них получили сертификат уровня D и один — сертификат уровня B.

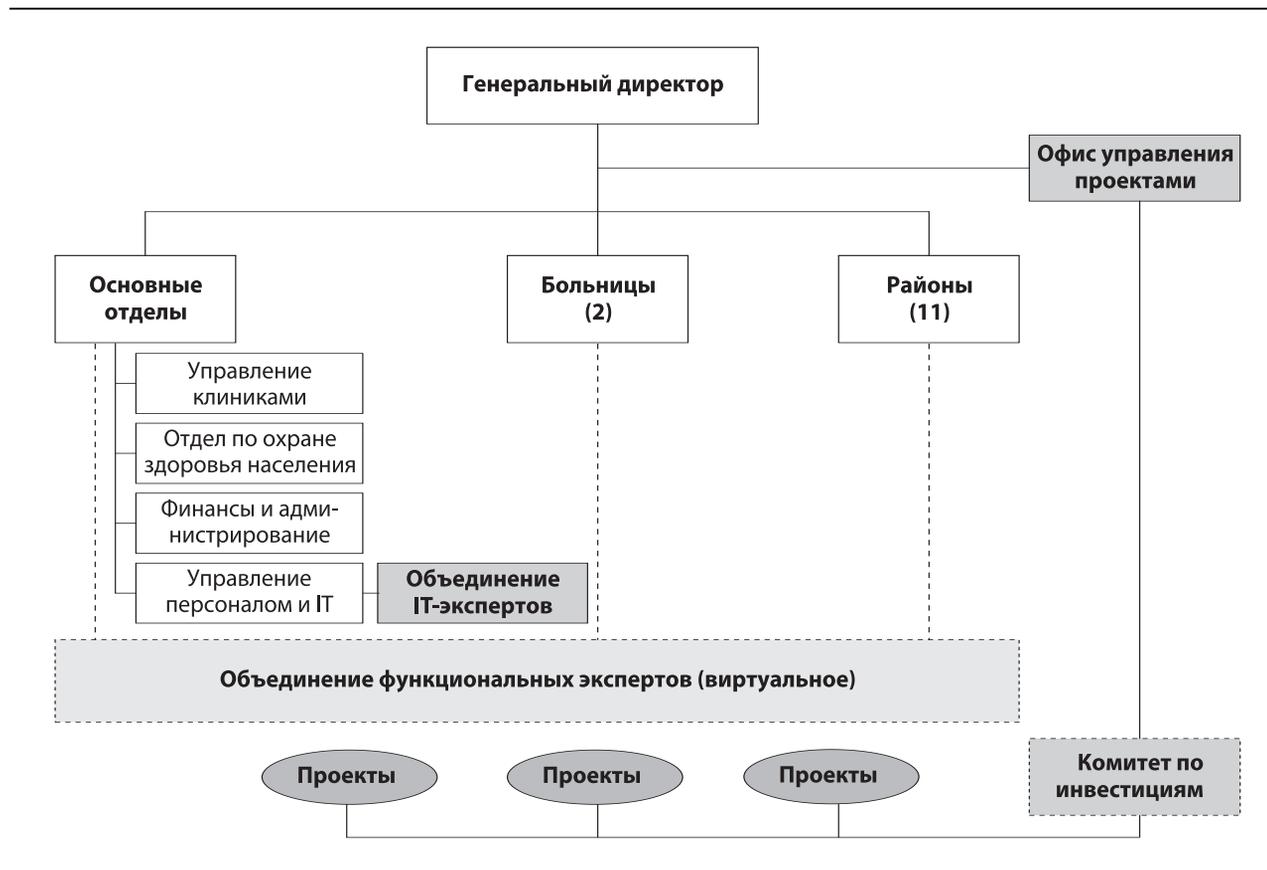
### 3.2. Офис управления проектами

Офис управления проектами является интегративной службой, которая должна обеспечить соответствие функционирования самоорганизующихся проектно-ориентированных отделов целям компании и направлениям ее деятельности.

Главными целями офиса управления проектами APSS являются:

- создание руководств по поддержке программ и проектов по внедрению инноваций и усовершенствований, реализуемых APSS для повышения эффективности своих услуг;

**Рисунок.** Структура проектно-ориентированной организации APSS



**Таблица 1.** Сотрудники APSS, обученные управлению проектами в различные годы по различным курсам обучения (на июнь 2008 г.)

Год	Количество обученных сотрудников	Сотрудники, обученные по профессиям		Сотрудники, обученные по типу курса			Количество дней обучения
		Медицинские работники (терапевты, медсестры, фармацевты, биологи)	Технические специалисты (технические / административные работники)	Обзор УП / семинары (до 2 дней)	Контроллинг управления проектами (3 дня)	Основы управления проектами (3-5 дней)	
2003	19		19		19	19	7
2004	35	23	12	35			6
2005	23	7	16			23	5
2006	55	27	28	22		33	11
2007	74	46	28	74			1
2008	58	39	19	17		44	8
<b>Всего</b>	<b>264</b>	<b>142</b>	<b>122</b>	<b>148</b>	<b>19</b>	<b>119</b>	<b>38</b>

■ обеспечение соответствия бизнес-процессов и поддерживающих информационных систем компании принципам руководства и стандартам качества, утвержденным в APSS.

Если говорить о структуре, офис управления проектами — это коллектив, состоящий из трех человек. В основном они имеют дело с проектно-ориентированными подразделениями в компании. Офис управления проектами не находится в отношениях иерархической подчиненности с менеджерами проектов, которые являются сотрудниками линейных организаций и отчитываются перед владельцами проектов.

Офис управления проектами входит в отдел персонала и отчитывается перед генеральным директором, у которого есть дополнительные цели и обязанности в области организационного развития и управления изменениями.

К главным функциям, которые в настоящее время выполняет офис управления проектами, относятся следующие:

- координация портфеля проектов;
- поддержка управления проектами и программами.

Описание выполненных офисом управления проектами задач и полученных результатов приведено в табл. 2 и 3.

Функции по управлению проектами, выполняемые офисом управления проектами, его возможности постоянно расширяются. Для этого APSS участвует в исследовательской программе в области проектно-ориентированного управления, проводимой PROJEKTMANAGEMENT GROUP Венского университета, для самооценки и бенчмаркингового анализа уровня развития своей организации с точки зрения управления проектами.

**Таблица 2.** Описание координации портфеля проектов офисом управления проектами

<b>Координация портфеля проектов: задачи</b>
Координация выбора и определения приоритетности различных инвестиционных предложений (совместно с комитетом по оценке инвестиций)
Координация назначения, инициации и остановки проектов и программ
Организация обучения персонала и взаимодействия между проектами
Координация баз данных по портфелю проектов, отчетов и обзоров совещаний
<b>Результаты</b>
Все инвестиционные предложения оцениваются по единой схеме, общей для новых и текущих проектов
Согласованный и оптимизированный портфель проектов (основное внимание уделяется взаимодействию)

**Таблица 3.** Описание поддержки управления проектами офисом управления проектами

<b>Поддержка управления проектами: задачи</b>
Предоставление инструментов для управления проектами (руководств, шаблонов и т.д.)
Консультирование команд проектов (запуск, завершение проектов, оценка рисков)
Обеспечение индивидуального обучения управлению проектами (коучинг и т.д.)
Обеспечение корпоративного обучения управлению проектами (бенчмаркинг-анализ, передача знаний)
<b>Результаты</b>
Унификация проектов и проектно-ориентированных отделов
Прозрачность, улучшение обмена информацией внутри проектов, между проектами и между участниками проектов
Повышение качества управления проектами

На данном этапе офис управления проектами APSS работает над развитием компетенций и возможностей в области организации и методов проектирования бизнес-процессов, поскольку они постоянно требуются в проектах и программах. Новые задачи офиса управления проектами в этой области включают определение границ и описание карты процессов компании, разработку стандартов их документирования и управления, обучения и поддержки ответственных за различные бизнес-процессы процессов в их работе по усовершенствованию этих процессов.

### 3.3. Руководства, стандарты и инфраструктура управления проектами

Для обеспечения унификации проектов и достижения эффективных результатов офис управления проектами разработал и активно внедряет следующие принципы руководства, стандарты и шаблоны:

- директивы и инструменты для отбора и назначения портфеля проектов (модели, шаблоны, таблицы и критерии);
- рекомендации по управлению проектами (процессы, методы, которые нужно использовать, задачи, которые нужно решить);
- формы и шаблоны для управления проектами (процессами управления проектами);
- стандартные проектные планы, разработанные для следующих типов проектов в компании:
  - проекты внедрения информационных систем;
  - проекты комплексных поставок;
  - проекты по анализу и проектированию деятельности организации;
  - небольшие проекты по разработке новых подразделений в рамках существующей организации;
  - небольшие проекты по разработке клинических руководств.

Стандартные планы включают особые структуры декомпозиции работ, спецификации, организационные диаграммы и другие подходящие методы.

IT-инфраструктура управления проектами основана на интранет-сайте компании. Он позволяет всем сотрудникам через любой интернет-браузер получить защищенный доступ ко всему объему информации по управлению проектами, к отчетности по портфелю проектов и информационной панели. Информация по проектам доступна на специализированном файловом сервере. Для простоты при реализации проектов используются стандартные планы и шаблоны, разработанные на основе платформ Microsoft Office и MS Project.

## 4. РЕЗУЛЬТАТЫ

Благодаря созданию офиса управления проектами APSS добился следующих результатов и ключевых усовершенствований.

- Произошло увеличение организационной гибкости благодаря появлению временных проектных структур в дополнение к постоянным подразделениям.
- Увеличилось количество выполненных проектов, они больше соответствуют корпоративной стратегии и целям.
- Повысилось качество результатов проектов.
- Появились дополнительные возможности для корпоративного и индивидуального обучения.
- Произошло увеличение ценности для максимального количества сотрудников и граждан, за счет того что при формировании портфелей получают предпочтение высокоэффективные проекты, предполагающие возможность вертикальных внедрений для различных отделов и структурных подразделений. Это объясняют следующие примеры.
  - Внедрение во всех больницах систем управления клиническими данными, которыми пользуется 2500 сотрудников.
  - Стандартизация систем лабораторной информации, переход от 11 систем к единой, предназначенной для проведения 13 тыс. лабораторных исследований в год.

- Внедрена информационная система архивирования изображений во всей компании для поддержания перехода от диагностики с помощью рентгенологического исследования к методу, не использующему рентгеновские лучи. Эта система предоставляет повсеместный веб-доступ к цифровым изображениям и отчетам для всех сотрудников и граждан, сделавших соответствующий запрос (на CD / DVD).
- Проведена интеграция систем и бизнес-процессов APSS и системы первичного медицинского обслуживания, в которой задействованы более 250 терапевтов и обслуживается около 400 тыс. граждан.
- Разработана программа развития персонала, направленная на усовершенствование системы управления персоналом в компании. В программе участвуют все сотрудники APSS (7500 человек).
  - Продолжительность проектов в большинстве случаев была ограничена одним годом, поскольку более длинные проекты обычно более проблематичны и непредсказуемы.
  - Три четверти проектов в портфеле проектов APSS за прошедшие три года завершены (запланированные цели были достигнуты, временные задержки остались в границах допустимого, проект не вышел за пределы бюджета).
  - В оценочных отчетах EFQM было признано, что применение методов управления проектами позволяет:
    - сделать потребности бизнес-среды (заказчиков, сотрудников, партнеров, и т.д.) главным критерием при проектировании и совершенствовании бизнес-процессов компании;
    - поддерживать лучшую интеграцию различных частей компании.

Более того, некоторые участники проектов отмечали следующие выгоды от внедрения системы управления проектами.

- Высшее руководство: увеличение организационной гибкости и многофункциональной интеграции временных проектных структур.
- Высшее руководство: увеличение возможностей в области поставок для стратегических программ.
- Руководство клиник: соответствие принципам использования медицинских технологий, применяемых в диагностике, и политике снижения рисков, что особенно важно для выбора проектов и формирования портфеля проектов.
- Менеджер(ы) проектов: структурированный подход, который позволяет проявить гибкость и творческий потенциал.
- Участник(и) проектов: расширение возможностей для индивидуального обучения и личного вклада в достижение результатов.
- Участник(и) проектов: ясность содержания, осознание целей проектов, лучшее понимание своих обязанностей

Медицинские организации сталкиваются с увеличением потребности в изменениях и инновациях вкуче с неэластичностью инвестиционного бюджета, что главным образом обуславливается появлением новых медицинских технологий и демографическими изменениями. Эта статья призвана показать, какие выгоды получил медицинский фонд APSS в Тренто, в котором работает 7500 человек, от внедрения системы управления проектами и портфелями проектов, в частности ускорение выполнения стратегии и достижение более эффективных результатов. Критическими факторами для успеха внедрения процессов УП были сильная поддержка со стороны высшего руководства компании, а также соответствие системы управления проектами культуре самой компании.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Gareis R. (2005). *Happy Projects!* Manz, Vienna.
2. Cleland D., Gareis R. (2006). *Global Project Management Handbook*. McGraw Hill, NYC.
3. Projekt Management Austria. (2005). PM baseline (v.2.3 English Version). — [http://debian.p-m-a.at/docs/pm\\_baseline\\_en.pdf](http://debian.p-m-a.at/docs/pm_baseline_en.pdf).
4. Presentato oggi il primo bilancio sociale e del capitale intellettuale dell'APSS, anno 2006. (Annual Social Report). — <http://www.apss.tn.it/Public/ddw.aspx?ly=12&s=&h=-2147446956&n=34912&l=1>.

*Источник: Turra E., Vielmetti A., Pedrolli S. (2008). «Project management for innovating healthcare: the case of APSS in Trento». 22nd IPMA World Congress Project Management to run. Milano, pp. 465–469.*

*Перевод А. Исламовой.*

*Печатается с разрешения авторов.*

## УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТОВ СТРОИТЕЛЬСТВА АВТОЗАПРАВОЧНЫХ КОМПЛЕКСОВ ОАО «КОНЦЕРН ГАЛНЕФТЕГАЗ»

В статье на примере украинской компании ОАО «Концерн Галнефтегаз» рассматривается создание системы управления проектами. Авторы представили модель управления стоимостью строительных проектов, основанную на создании базы данных типовых фрагментов проектов — укрупненных работ и конструктивно-технологических модулей, а также программный модуль управления финансами, дающий возможность проведения совместно бухгалтерского и управленческого учета.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** корпоративная система управления проектами, система планирования и учета

### ВВЕДЕНИЕ

Актуальной задачей в комплексной автоматизации процессов управления стоимостью строительства является обеспечение целостности информационного потока — от обоснования целесообразности создания строительного объекта до реализации проекта и ввода объекта в эксплуатацию.

На разных этапах жизненного цикла проекта строительства (при проектировании и разработке проектно-сметной документации, на этапе строительства) субъект управления использует разные программные продукты различных производителей. Параллельное использование нескольких баз данных, отсутствие возможности интегрировать информацию из разных программных продуктов, внедренных на предприятии, традиционно приводит к разобщенности различных видов учета — управленческого, производственного, бухгалтерского и т.д. По этой причине актуальной задачей для проектных и строительных организаций становится внедрение единой информационно-экономической системы, обеспечивающей планирование и учет.



**Гиба Марьяна Ильинична** — магистр управления проектами, член Украинской ассоциации управления проектами УКРНЕТ, профессиональный проектный менеджер (уровень D по системе IPMA) (г. Львов, Украина)



**Крюков Юрий Борисович** — член наблюдательного совета ОАО «Концерн Галнефтегаз», экономист-математик (г. Львов, Украина)

В статье предлагается разработанное украинской компанией ОАО «Концерн Галнефтегаз» при содействии Компании ООО «Проджект Менеджмент Профи» (г. Киев) решение данной проблемы.

На сегодняшний день открытое акционерное общество «Концерн Галнефтегаз» является одним из крупнейших собственников автозаправочных комплексов (АЗК) на Украине. Концерн располагает сетью автозаправочных комплексов «ОККО», которая состоит из 216 современных АЗС. Всего сеть «Концерн Галнефтегаз» насчитывает 260 АЗС и 15 нефтебаз в 17 областях Украины. Кроме оптовой и розничной торговли светлыми нефтепродуктами, компания занимается хранением и транспортировкой нефтепродуктов на территории Украины, а также строительством автозаправочных комплексов.

## 1. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТОВ

Начав свою деятельность в 2001 г., к концу 2007 г. «Концерн Галнефтегаз» завоевал рыночную долю 7,7% и вошел в тройку самых крупных операторов розничного рынка нефтепродуктов на Украине. Стратегической целью компании является дальнейшее развитие своей сети и ежегодное наращивание объемов вновь построенных и введенных в эксплуатацию АЗК (рис. 1).

При таком интенсивном росте числа объектов строительства АЗК неизбежно возникла задача автоматизации управления и контроля портфеля проектов предприятия. В 2007 г. в ОАО «Концерн Галнефтегаз» была разработана и внедрена корпоративная система управления проектами (КСУП).

Первым шагом во внедрении КСУП стало обеспечение надлежащего уровня владения методологией и навыками управления проектами среди сотрудников компании. С этой целью была разработана программа обучения для персонала, непосредственно вовлеченного в инвестиционные проекты компании. Основной акцент

в подготовке был сделан на формировании профессиональной команды проектных менеджеров.

Следующим шагом во внедрении системы управления проектами в ОАО «Концерн Галнефтегаз» стали разработка и утверждение регламента корпоративного управления проектами. В регламенте описаны бизнес-процессы, осуществляемые от момента запуска проекта до полного его завершения (рис. 2).

На основании данного регламента был разработан пакет нормативных документов (приказов, распоряжений и т.п.), в которых описаны порядок проведения производственных процедур и ответственность должностных лиц.

Внедрение корпоративной системы управления проектами осуществлялось в три этапа — в соответствии с разделением проекта строительства АЗК на три технологически завершенных процесса:

- оформление земельного участка (ЗУ);
- изготовление проектно-сметной документации (ПСД);
- строительство АЗК (строительно-монтажные работы — СМР).

С точки зрения методологии управления проектами под проектом строительства АЗК следует понимать весь процесс строительства начиная

**Рис. 1.** Количество АЗК, построенных ОАО «Концерн Галнефтегаз»

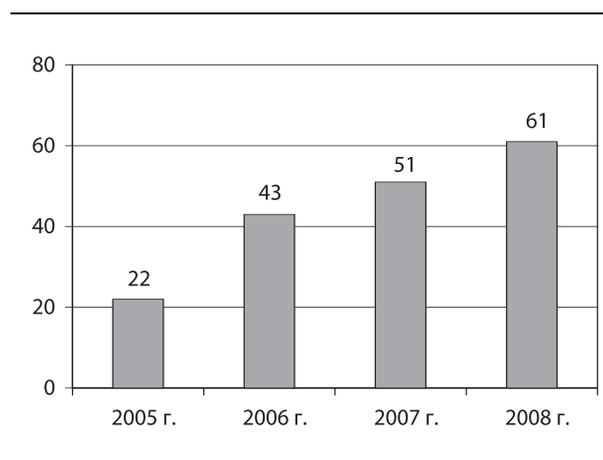
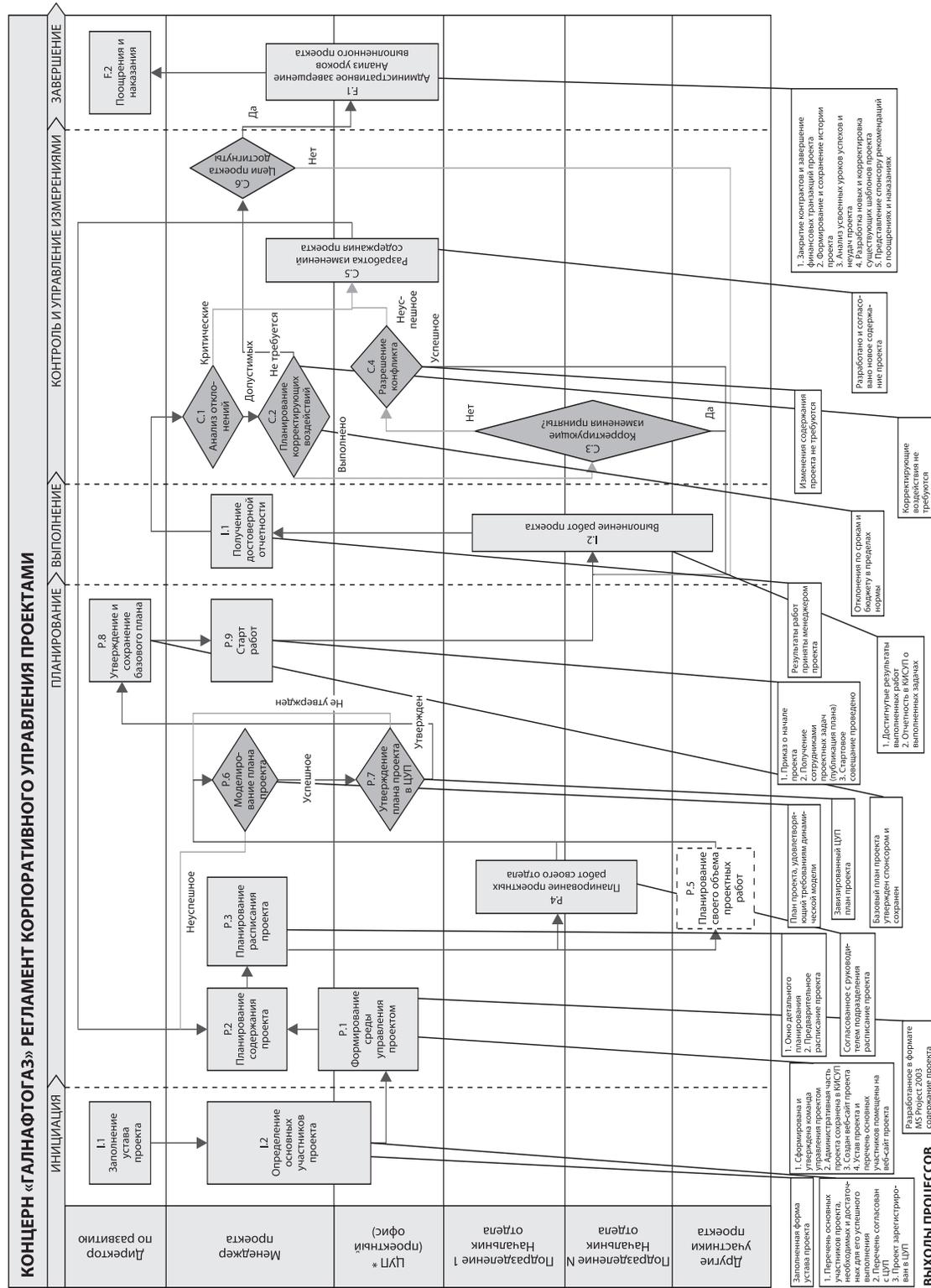


Рис. 2. Регламент корпоративного управления проектами



\* ЦУП — центр управления проектами.

с оформления ЗУ до сдачи АЗК в промышленную эксплуатацию. Однако для каждого из перечисленных этапов проекта характерны свои отличительные процессы и процедуры, поэтому главный проект был разделен на подпроекты<sup>1</sup> (рис. 3).

Для каждого из подпроектов был назначен руководитель проекта и была набрана отдельная команда проекта. Руководителем главного проекта стал директор по развитию ОАО «Концерн Галнефтегаз» — лицо, функционально ответственное в компании за заявленные планы строительства АЗК.

Поскольку полагалось, что реальный срок исполнения всего проекта составит от двух до четырех лет (из-за некоторых аспектов украинского законодательства в части процедур выделения и оформления земельных участков), было принято решение начать внедрение системы управления проектами с третьей части главного проекта — подпроекта проведения строительно-монтажных работ. Еще одним аргументом в пользу такого решения стала и высокая затратность данной части проекта по сравнению с другими, поэтому и вопрос обеспечения ее управления и контроля был признан наиболее актуальным.

Следует отметить, что в главном проекте создания АЗК подпроект СМР является наиболее сложным в технологическом плане и имеет более высокую стоимость, на данном этапе особенно

востребованы контроль и управление изменениями, т.е. процессы управления проектами. На этапе реализации подпроектов оформления земельных участков наиболее важны процессы выравнивания портфеля проектов, в частности выбор проектов в портфель организации и балансировка этого портфеля (рис. 4) [2].

С 1 января 2008 г. в ОАО «Концерн Галнефтегаз» КСУП официально введена в промышленную

**Рис. 4.** Процессы управления на различных этапах проекта



**Рис. 3.** Схема взаимодействия подпроектов в проекте строительства АЗК



<sup>1</sup> Используется терминология MS Project. — Прим. авт.

эксплуатацию. Разработка системы управления проектами была произведена на базе Microsoft Office Enterprise Project Management Solution 2007.

Внедрение КСУП привело к трансформации функциональной организационной структуры направления развития ОАО «Концерн Галнефтегаз» в матричную. При этом инженеры по надзору за строительством, т.е. сотрудники функциональных подразделений организации, получили полномочия руководителей проектов с правами формирования собственных проектных команд.

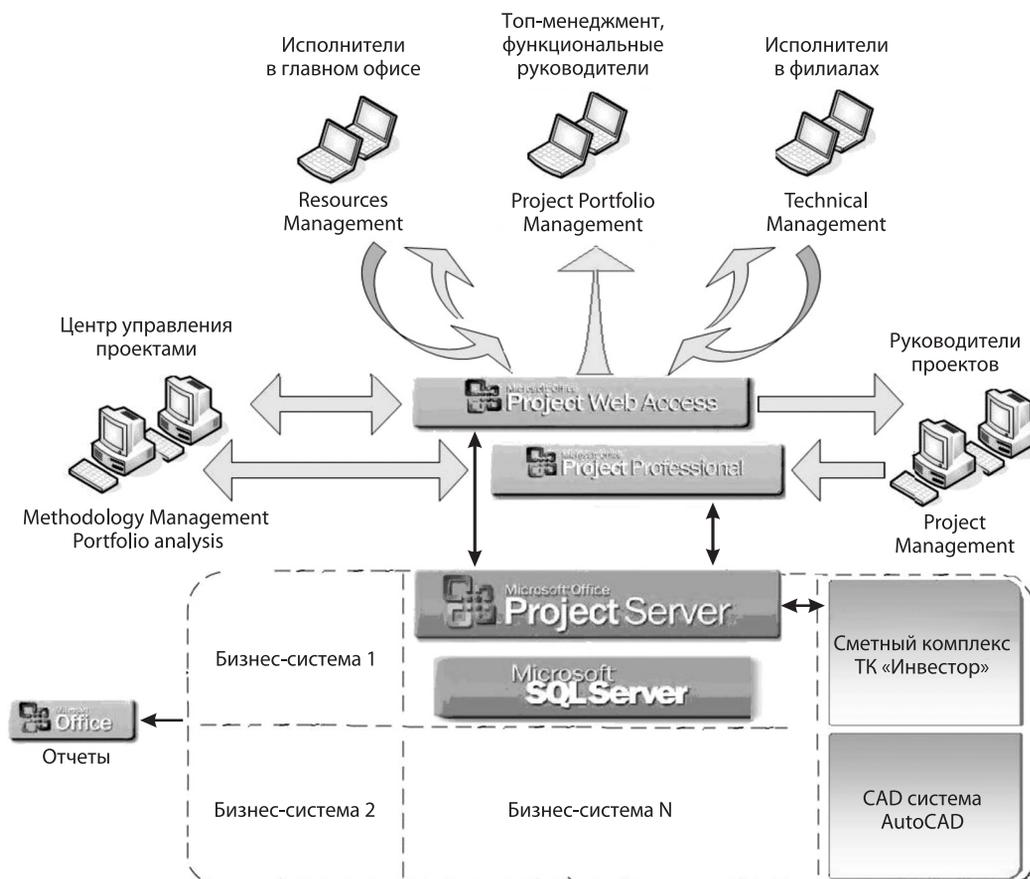
С использованием MS Project 2007 Professional руководители проектов на основании разработанных ранее электронных шаблонов создают

план-график проекта, распределяют ролевые ресурсы, формируют бюджет проекта и т.д. (рис. 5).

Далее проект подвергается проверке ответственным сотрудником центра управления проектами на соответствие качеству планирования и поступает на утверждение директору по развитию. Следует отметить, что ЦУП имеет права администратора и несет ответственность за поддержку и развитие процессов управления на уровне отдельных проектов и портфелей проектов.

После утверждения проекта базовый план сохраняется и публикуется с помощью MS Project 2007 Professional ответственным работником

Рис. 5. Архитектура решения управления проектами в ОАО «Концерн Галнефтегаз»



ЦУП. При этом участники проекта, для которых назначены определенные задачи, получают по электронной почте назначения на упомянутые задачи и далее, используя Web Access, отчитываются за их выполнение [3].

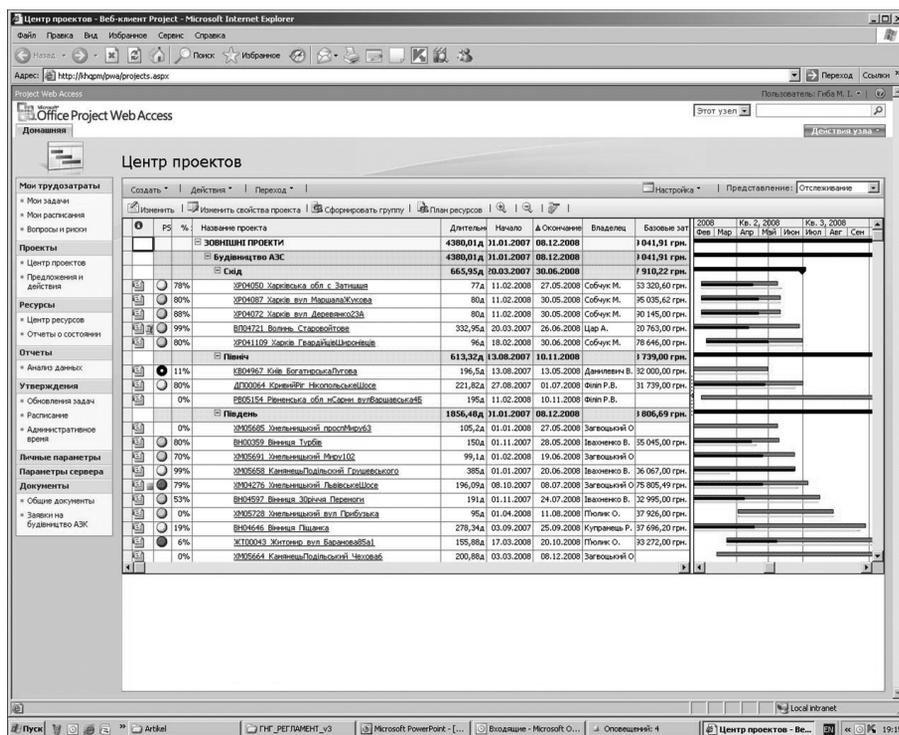
Для высшего руководства, а также для функциональных руководителей, вовлеченных в процессы управления проектами, был организован доступ ко всем каталогам веб-сайтов проектов компании. Инструменты Web Access позволяют получать как детальную информацию по отдельным проектам, так и консолидированную информацию по всему портфелю проектов компании (рис. 6).

Довольно трудоемким процессом оказалось наполнение «с нуля» календарных графиков строительства ресурсно-стоимостными данными.

Возникла актуальная задача преобразовать проектно-сметную документацию в проектно-технологическую, что позволило бы значительно снизить трудозатраты и сократить время составления календарного графика объекта со всеми ресурсно-стоимостными характеристиками.

Для этого на основании сведений о предыдущем опыте реализации аналогичных проектов и с использованием накопительных данных по стоимости работ были обозначены типичные укрупненные виды работ (УВР), конструктивные элементы (КЭ) и конструктивно-технологические модули (КТМ), определены оценки их стоимости и длительности работ по реализации. Эти данные стали плано-отчетными единицами, которые послужили основой для формирования сетевого графика строительства.

Рис. 6. Центр проектов



## 2. АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТОВ

Решение, созданное на базе Microsoft Office Enterprise Project Management Solution 2007, позволило реализовать экономически обоснованную систему планирования и отчетности, максимально используя имеющиеся в компании архивы, базы данных и сметную документацию завершенных проектов. В результате была получена возможность при минимальных трудозатратах определять стоимость строительного проекта на каждом технологически завершенном этапе инвестиционного процесса (рис. 7).

Схема управления стоимостью проекта выглядит следующим образом. На этапе предынвестиционных исследований на основании данных форэскиза<sup>2</sup> при отсутствии какой-либо проектной документации производится оценка стоимости инвестиционного проекта, которая базируется на оценке аналогов из архивных данных инвестора. Эта информация очень важна для принятия решения о продолжении или прекращении работ по данному проекту на определенном этапе.

Если проект попадает в инвестиционный портфель компании-инвестора, на основании эскизной проектной документации определяется стоимость объекта на уровне укрупненных оценок стоимости КТМ. На данном этапе происходит

ранжирование проектов по их инвестиционной привлекательности и оценивается их приоритетность.

На основании данных проектно-сметной документации, в которой отражены объемы и предварительная оценка стоимости работ, руководствуясь опытом реализации аналогичных проектов и используя накопленные данные стоимости КЭ, соответствующие службы создают *смету инвестора*. Эта смета вместе с сетевым графиком работ (в котором описаны технологические связи и процессы, а также оценка длительности работ на основании предыдущего опыта инвестора) предоставляется потенциальным подрядчикам в составе тендерной документации. Подрядчик на основании этих документов, с учетом загруженности своих ресурсов и индивидуальных расценок на исполнение работ, корректирует длительность и стоимость работ и представляет на тендер оферту, в которой обозначаются срок выполнения и стоимость проекта.

После подписания договора подряда в ходе выполнения проекта стоимость строительства может измениться в связи с различными обстоятельствами (например, смена в процессе строительства проектных решений по объективным причинам). В этом случае смета строительства корректируется на основании государственных нормативных документов с использованием программного комплекса «Тендер-Контракт» [4].

**Рис. 7.** Управление стоимостью проекта на протяжении его жизненного цикла



<sup>2</sup> Форэскиз: 1) в изобразительном искусстве: набросок, предварительное представление эскиза; 2) в архитектурно-строительном проектировании: архитектурное решение уровня задания на проектирование. В контексте статьи — концептуальное решение с формулировкой и анализом альтернатив. — Прим. ред.

Таким образом, определяется исполнительная стоимость как отдельных работ, так и строительства в целом.

На заключительном этапе проекта определяется фактическая стоимость строительства АЗК, уточняются отклонения от стоимости проекта, зафиксированной в контракте, определяются причины отклонений (например, дополнительные непредусмотренные работы, которые возникают вследствие особенностей объекта). В результате инвестор получает смету, которая используется как проект-аналог при реализации следующих проектов.

В описанном выше процессе формирования и управления стоимостью проекта важной задачей является налаживание целостного информационного потока от момента запуска строительного проекта до введения объекта в эксплуатацию (рис. 8).

Наиболее часто в данном потоке информации проблемы возникают на участке, на котором необходимо обеспечить преобразование сметной информации в проектно-технологическую, которую далее можно было бы использовать в программном комплексе управления проектами.

Как известно, стандартное решение Microsoft Project 2007 предлагает определение стоимости задачи через стоимость назначений, которая в свою очередь определяется ставками ресурса, трудозатратами и стоимостью использования ресурса [1].

Для нашей компании как заказчика строительства такая схема не подходила, поскольку под ресурсом в определении программного продукта следовало понимать генподрядчика строительства, а также подрядчиков, которые привлекаются компанией-заказчиком для выполнения специальных технологических работ. Кроме этого, на этапе ведения строительства при предварительно согласованных и зафиксированных в договоре подряда составе и стоимости работ заказчик обращает основное внимание на отслеживание сроков выполнения работ и управление денежными потоками проекта.

Для управления стоимостью строительного проекта со стороны заказчика был разработан и внедрен программный модуль, давший возможность определять стоимость задач в MS Project на основании разработанных корпоративных УВР, КЭ и КТМ, согласно расчетам, ранее произведенным в сметных программных комплексах (рис. 9).

**Рис. 8.** Информационные потоки в процессе управления стоимостью проекта

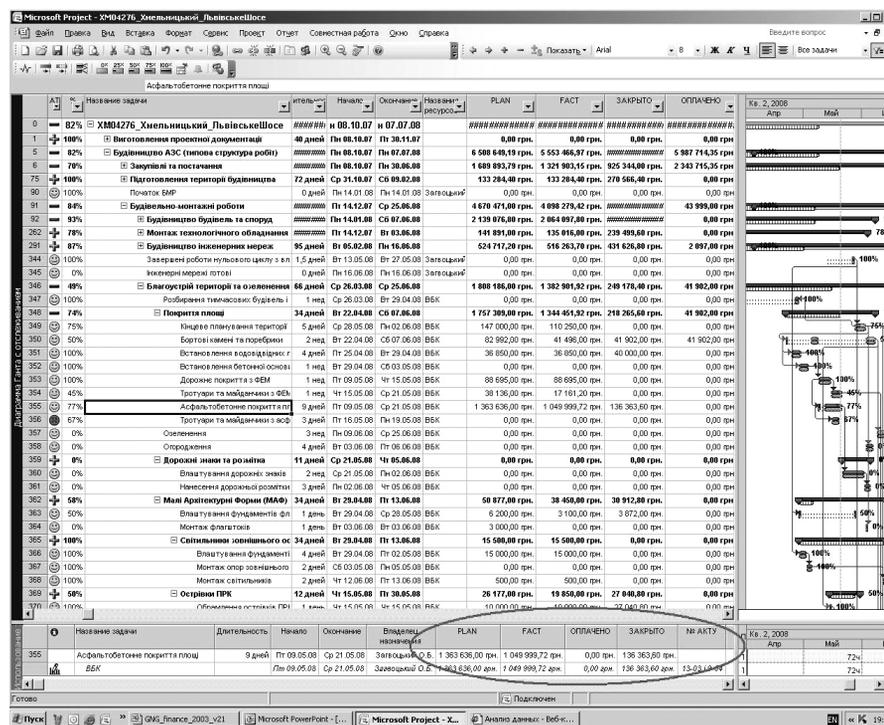


Внедрение данной разработки позволило перейти к новому способу взаиморасчетов за выполненные работы — от традиционного (расчеты производятся по сметным позициям с формированием соответствующих «проценток»<sup>3</sup>) к базирующемуся на учете процента выполнения операций сетевого графика строительства или к способу взаиморасчетов с оплатой полностью завершенных технологических этапов работ. Это значительно упростило взаиморасчеты между заказчиком и подрядчиками, а также дало возможность перейти от использования контрактов с динамической ценой к заключению контрактов с твердой ценой (рис. 10).

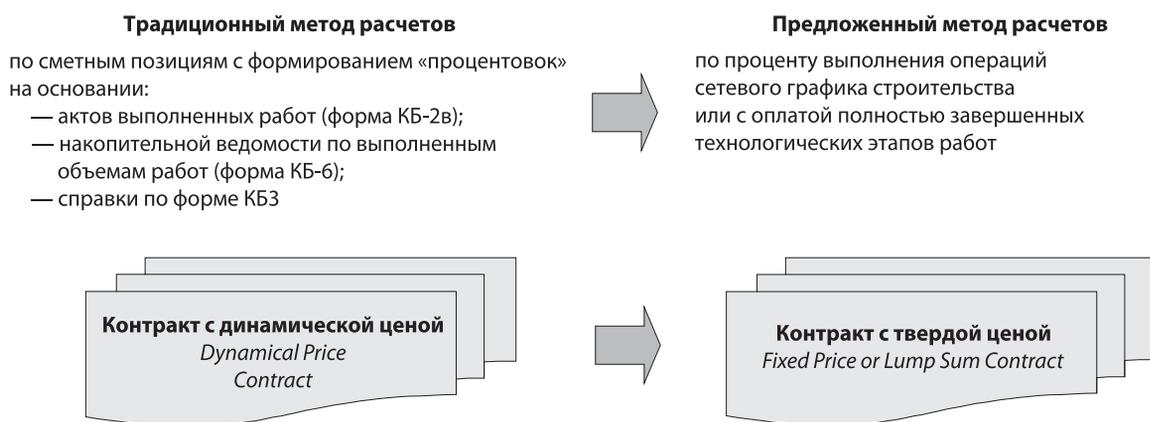
Благодаря интеграции данных о работах сетевого графика, содержащихся в комплексе управления проектами, с учетной информацией об исполнении строительного проекта, находящейся в бухгалтерской системе, удалось объединить производственное планирование с бухгалтерским учетом. В результате на основе сетевого графика проекта формируется бюджет проекта, который становится базой для составления графика финансирования, являющегося приложением к договору генподряда.

Кроме того, появляется возможность консолидировать информацию в произвольно заданном временном разрезе относительно:

Рис. 9. Определение стоимости задач в MS Project



<sup>3</sup> «Процентками» обычно называют такие документы, как Акт о приемке выполненных работ по форме №ФК-2 (украинский Акт приемки выполненных подрядных работ по форме КБ-2в) и Справка о стоимости выполненных работ и затрат по форме №ФК-3 (украинская Справка о стоимости выполненных подрядных работ по форме КБ-3), составляемые на основе журнала учета выполненных работ по форме №ФК-6а (в украинском законодательстве — накопительная ведомость по выполненным работам, форма КБ-6). — Прим. ред.

**Рис. 10.** Организация взаиморасчетов за выполненные работы

- запланированного бюджета проекта за выбранный период (отметка 2, рис. 11), который дает возможность формировать финансовую программу компании в соответствии с портфелем проектов;

- стоимости фактически выполненных работ, обозначенных в сетевом графике (производственный учет) (отметка 3 на рис. 11);

- проведенных авансовых платежей подрядчикам и оплат, закрытых актами выполненных работ (бухгалтерский учет) (отметки 1 и 4 на рис. 11).

Информация о проведенных платежах подрядчикам является крайне необходимой для быстрого принятия адекватных решений в рамках финансового управления, поскольку несвоевременное поступление актов выполненных работ искажает показатели бухгалтерского и налогового учета.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Единая база данных, разработанная с целью планирования и управления проектами с использованием

программного комплекса MS Project, стала важным источником информации для всех подразделений организации.

Анализ эффективности внедрения КСУП в компании ОАО «Концерн Галнефтегаз» позволил достичь:

- сокращения времени и трудоемкости планирования и запуска типовых проектов за счет использования разработанных шаблонов с оценками длительности и стоимости работ;

- эффективного определения стоимости проектов на этапе предынвестиционного анализа (когда еще отсутствует рабочая документация) благодаря наличию базы данных проектов-аналогов;

- формирования единой системы учета (мониторинга) выполненных работ на основе сетевых графиков строительства совместно с бухгалтерским учетом;

- актуальности и доступности информации на всех уровнях, что дает возможность быстро реагировать на изменения и принимать адекватные управленческие решения.

Рис. 11. Организация финансовой отчетности

Год	Месяц	Неделя	Акт-Салон ПП				ББК 0,63				Итого ОПЛАЧЕНО	Итого ПЛАН	Итого ФАКТ	Итого ЗАКРЫТО		
			ОПЛАЧЕНО	ПЛАН	ФАКТ	ЗАКРЫТО	ОПЛАЧЕНО	ПЛАН	ФАКТ	ЗАКРЫТО						
2007	К4	Неделя	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2007	Итого		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2008	К1	Неделя	173 950,00	1 875,00	1 875,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2008	Итого		173 950,00	1 875,00	1 875,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2008	К2	Неделя	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2008	Итого		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Общий итог			173 950,00	1 875,00	1 875,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ЛИТЕРАТУРА

1. Богданов В. Управление проектами в Microsoft Project 2007: Учебный курс. — СПб.: Питер, 2007.
2. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров. NCV UA Version 3.0. — К.: ІРІДУМ, 2006.
3. Мармел Е. Microsoft Office Project 2007. Библия пользователя. — К.: Диалектика, 2008.
4. ДБН Д.1.1-1-2000. Ціноутворення у будівництві. — Збірник офіційних документів та роз'яснень. К: НВФ «Інпроект», 2000.

Статья поступила в редакцию в июне 2008 г.



Журналы по менеджменту

# Менеджмент сегодня

Издается с 2001 года.

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

#### Основные темы журнала

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

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

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

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



**Главный редактор:**  
Селиванов Александр Николаевич —  
генеральный директор  
ООО «Той Русс»

Объем журнала: 64–68 стр.  
Периодичность: 6 выпусков в год

#### Подписка:

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

В редакции:  
(495) 229-42-21  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

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

127299, Москва, ул. Космонавта Волкова, 22,  
тел.: (495) 229-42-21, факс: (495) 450-13-94  
mail@grebennikov.ru



## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Целью данной статьи является оценка процессов управления рисками в проектах развития сельской местности, осуществляемых в небольших развивающихся государствах. Особое внимание уделено проблеме обезлесивания в Бразилии. Авторы рассматривают философию проектов развития, особенности управления рисками проектов развития. Основные вопросы, затронутые в статье, касаются охраны окружающей среды, состояние которой влияет на социальный и экономический рост развивающихся стран.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление рисками, проекты развития, государственный сектор, уничтожение лесов, последствия для общества

### ВВЕДЕНИЕ

В данной статье особое внимание уделяется управлению рисками проектов развития сельской местности, связанных с проектами развития на государственном уровне. Большинство стран, таких как Бразилия и государства Карибского бассейна, считаются развивающимися из-за своего тяжелого экономического положения, которое отражается на населении. Бразилия, кроме того, оказалась в числе стран, понесших значительные потери в результате вырубке лесов. Именно эта проблема (вырубка лесов) освещается нами в данной статье.

Прежде чем говорить об этом предметно, определим, что такое проект развития. Например, С.Л. Посадас указывает, что проект развития — это «процесс, благодаря которому можно решать социальные проблемы на основе систематического применения точных и продуманных методик изменения». Л. Кейта также дает определение термина «развитие»: «Под развитием обычно понимают увеличение в результате роста или роста и видоизменения некой единицы

**Льюис Линтия** — сотрудник отдела государственного аудита (г. Розо, Содружество Доминики)



**Гофф Стейси** — PMP, президент консалтингового агентства ProjectExperts, соучредитель American Society for the Advancement of Project Management (ASAPM), член IPMA (США)

в течение ее жизненного цикла» [5]. И это действительно именно так.

Такой подход является очень важным для получения эффективных результатов при управлении рисками в проектах развития, поскольку участие стейкхолдеров имеет в данном случае ключевое значение. Проблемы, затронутые в нашей статье, являются проблемами развития, которые требуют определенного уровня профессионализма от специалистов, для того чтобы снизить вероятность возникновения и серьезных последствий рисков, связанных, в частности, с вырубкой лесов.

## 1. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ, КАСАЮЩИЕСЯ РИСКОВ

### 1.1. Что такое управление рисками?

Управление рисками и местное развитие рассматривают как составляющие устойчивого развития такие эксперты, как, например, Е. Плат, который утверждает, что «проекты, сочетающие управление рисками и их сокращение с деятельностью, приносящей доход (или с расширением такой деятельности), имеют определенное воздействие на условия проживания целевых сообществ» [6]. Он также отмечает, что управление рисками проектов развития, например во время стихийных бедствий, может сократить количество конфликтов в местных сообществах и побудить их членов сплотиться и мобилизовать силы во время природных катаклизмов. Более того, управление рисками может сократить использование лесных и земельных ресурсов.

### 1.2. Определение управления рисками

Управление рисками — это процесс минимизации и контроля вероятности возникновения и воздействия негативных явлений и/или увеличение вероятности возникновения и воздействия положительных явлений. Главная задача

управления рисками — это уменьшить и контролировать риски на всех стадиях проекта, как отмечает Гардинер (Gardiner, 2005). Это зависит от масштабов проекта и его типа. Для достижения эффективных результатов, для того, чтобы контролировать риски, команда, управляющая проектом, должна периодически проводить их оценку.

Гардинер отмечает, что прежде всего важен план управления рисками, и только потом необходимо провести оценку рисков и их контроль, т.к. будет нелегко управлять рисками, не имея хорошего плана. Оценка рисков — это их идентификация, анализ и установление приоритетов. Как отмечает Гардинер, идентификация рисков помогает руководителям проектов контролировать риски, связанные с проектом, еще до того, как они проявят себя и начнут возрастать.

Рёриг (Roehrig, 2003) и Крокфорд (Crockford, 1986) говорят об ограничениях управления проектами, в частности, излишнее теоретизирование может обернуться потерей времени и средств. Эффективное использование анализа затрат и прибыли было рассмотрено Б. Ваттенбергом (B. Wattenberg), который спорит с тем, что экономический рост — явление непредсказуемое, и утверждает, что он жизненно необходим для процесса развития. Таким образом, инструменты снижения факторов риска должны быть использованы эффективно.

### 1.3. Методология управления рисками

Существуют различные методы управления рисками проектов развития, некоторые из них включают в себя те же подходы, концепции и инструментарий, которые используются в процессе планирования классического управления рисками.

Стихийные бедствия как результат изменения климата являются одним из факторов, способствующих возникновению ситуаций, связанных с различными рисками. Х. Вицорек-Цейль говорит о том, что глобальные климатические изменения,

неправильное использование природных ресурсов, недостаточный обмен информацией и отказ от ответственности за собственные действия также являются причинами рисков [7]. Однако перемены климата также могут оказать и положительное воздействие на социальную сферу жизни людей и экономическое развитие.

#### 1.4. Методики управления рисками

Одной из наиболее важных методик управления рисками является стратегическое использование процесса планирования управления рисками. Данный процесс включает, во-первых, разработку эффективного плана управления рисками для их идентификации, документирования, оценки, установления приоритетов, отслеживания и контроля за рисками и, во-вторых, анализ результатов с точки зрения эффективности использования средств. Государство на всех уровнях власти, на уровне бюджета должно быть заинтересовано в снижении рисков, связанных с изменением климата. В этом обязательно должно быть заинтересовано и само население.

#### 1.5. Планирование управления рисками

Планирование управления рисками начинается с составления соответствующего плана, который готовит команда проекта. Нужно очень хорошо продумать саму концепцию процесса управления рисками, прежде чем применять ее на практике. Существует большое количество рисков, которые могут повлиять положительно или отрицательно на проекты развития в небольших государствах. Некоторые из этих проектов подвергаются экологическим, социальным, экономическим, техническим рискам, которые тем не менее в некоторых случаях могут оказаться полезными. Если вы собираетесь планировать процесс управления рисками, помните, что особенно важно привлечь к работе заинтересованные стороны (стейкхолдеров). Помните, что некоторые из них (если дело касается развивающихся

стран) могут не осознавать, что существуют определенные угрозы, до тех пор, пока не станет слишком поздно. При таком планировании обязательно учитывайте источники рисков.

## 2. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Идентификация рисков проектов развития в небольших государствах до сегодняшнего дня в основном использовалась для решения юридических, финансовых, экологических вопросов, вопросов, связанных с ресурсами и коммуникациями, для политического воздействия. Однако в данной статье делается акцент на проблемах, представляющих наибольшую важность — проблемах охраны окружающей среды. Они относятся и к содержанию проекта, и к внешней среде.

Угрозы, связанные с переменной климата, отрицательно влияют прежде всего на окружающую среду. Одним из воздействий, связанных с изменением климата, является рост или снижение экономического и социального развития. Экологические факторы риска могут оказать значительное негативное воздействие на окружающую среду, если власти не отреагируют на последствия природных катаклизмов достаточно быстро. В то же время эти факторы могут носить и позитивный характер, становясь источниками формирования доходов, что может привести к экономическому росту и развитию.

Большинство небольших государств слабо защищены от таких стихийных бедствий, как наводнения. Как утверждают Х. Хофф и Л. Бауэр, увеличение частоты стихийных бедствий (наводнений, оползней, засухи и штормов) создает угрозы для осуществления проектов развития [4] и оказывает отрицательное воздействие на социальную жизнь и экономическое развитие. Все эти аспекты являются ключевыми и требуют эффективного применения управления рисками, чтобы держать их под контролем.

Если не уделять достаточного внимания отрицательному воздействию изменений климата,

фермеры будут незащитны перед рисками, связанными с этими изменениями, и это замедлит разработку проектов развития. Веллинга и др. упоминают о том, что самыми трудными для устранения являются риски, связанные именно с наводнениями [4]. По словам Фримана и Уорнера, «как в развивающихся, так и в промышленно развитых государствах власти скорее концентрируют внимание на устранении последствий рискованных событий, нежели пытаются предупредить эти последствия, проводя мероприятия по обеспечению готовности к стихийным бедствиям» [4]. Действительно, исследования, основанные на аудиторских проверках инвестиционных проектов, показали, что власти реагировали на риски подобного характера, используя реактивный (а не проактивный) подход. Хотя такие риски являются неизбежными, не всегда есть резервы для устранения их непредвиденных последствий, поэтому средства, выделенные на другие проекты, могут быть использованы для ликвидации ущерба, причиной которого послужили природные катаклизмы.

Если происходит катаклизм высокой степени риска (например наводнение), который приводит к потере жилища и личного имущества, то в большинстве случаев с помощью только одного плана подготовки к бедствию невозможно справиться с ситуацией. Ярким примером является наводнение в Центральной Европе летом 2002 г. Фонду солидарности Евросоюза пришлось выделить миллионы евро на устранение последствий природного катаклизма — ни одно европейское государство не заложило в свой бюджет подобные расходы, поскольку власти не уделили достаточно внимания непредвиденным обстоятельствам, связанным со стихийными бедствиями. Средства на финансирование других проектов развития были перераспределены для оказания чрезвычайной помощи, поскольку эта задача являлась приоритетной.

Существуют еще две проблемы, влияющие на экономическое и социальное развитие небольших

государств, особенно на развитие сельской местности: вырубка лесов и вредное воздействие на окружающую среду. Вырубка лесов издавна являлась источником доходов для многих фермеров в государствах Центральной Америки и района Карибского моря. Многие фермеры вырубали лес для того, чтобы очистить почву под сельскохозяйственные угодья, некоторые делали на вырубке лесов капитал, используя древесину как строительный материал или производя из нее древесный уголь. Безусловно, эти социальные проблемы негативно сказались на состоянии окружающей среды и экосистем. Например, очень сильно пострадали связанные с лесами источники пресной воды, и это стало причиной проблем с пресной водой во многих сельскохозяйственных районах, в сильной степени зависящих от этих источников. Н. Карриссе и др. провели ряд исследований в лесах на Амазонке, которые подтвердили, что вырубка лесов является основной проблемой для населения [3]. В дальнейшем было установлено, что такие вредные воздействия на окружающую среду, как загрязнение воздуха, почвы и радиоактивное заражение воды еще больше способствовали ухудшению состояния окружающей среды, т.к. охране природы уделялось очень мало внимания или не уделялось вовсе.

Однако наибольший вред окружающей среде нанесла именно чрезмерная эксплуатация лесных ресурсов фермерами. Из-за недостаточного контроля вопросов охраны природы со стороны правительств Бразилии и государств Карибского бассейна очень мало внимания уделялось методам оценки состояния окружающей среды. Недостаток внимания к этим важным вопросам, который сам по себе является риском, негативно повлиял и на биологическую среду, связанную с социальными и экономическими видами рисков, которые в свою очередь повлияли на развитие инфраструктуры. Очевидно, что развивающиеся государства, и крупные, и небольшие, понесли потери в результате экологических проблем, связанных с вырубкой лесов.

### 3. ОЦЕНКА РИСКА

Оценка риска проводится с целью идентификации, анализа и установления приоритета рисков, связанных с проектами развития, которые с наибольшей вероятностью окажут отрицательное воздействие на проект. Возможно, будет не просто оценить вероятность возникновения и степень воздействия идентифицированных рисков, но учитывая ценность окружающей среды как таковой и угроз, возникших, в частности, в результате обезлесивания, можно сделать вывод, что оценка рисков исключительно важна при подготовке плана управления ими.

#### 3.1. Идентификация, анализ и определение приоритетов рисков

После идентификации рисков необходимо проанализировать угрозы и вероятность их воздействия на проект развития, как положительного, так и отрицательного. Например, отсутствие средств на завершение проекта может оказаться серьезной угрозой и стать риском с высокой вероятностью серьезных последствий (пример качественной и количественной оценки). Возможность получения доходов посредством вырубки лесов, конечно, была риском с серьезными последствиями, который повлиял на состояние окружающей среды в Бразилии, Центральной Америке и в районе Карибского моря. Однако была ли приоритетность данных рисков установлена органами, отвечающими за эту проблему? Скорее всего, данные риски не были классифицированы и определены как приоритетные, поэтому их последствия, обусловившие существующие сегодня проблемы, повлияли на развитие природных ресурсов и здоровье людей. Анализ причин обезлесивания доказал, что именно безработица и проекты развития, инициированные в прошлом, в значительной мере способствовали исчезновению лесов.

#### 3.2. Контроль над рисками и противодействие им

Существует ряд преимуществ и недостатков управления рисками. Одно из преимуществ управления рисками было упомянуто доктором С. Грэмом (S. Graham) — это сокращение рисков с учетом изменений климата. Такое сокращение является средством контроля над рисками, при этом широко используются методы уменьшения воздействия на окружающую среду, например страхование проекта от природных бедствий, таких как ураганы или наводнения. К сожалению, большинство природных бедствий являются неизбежными, однако необходимо создавать резервные фонды для обеспечения финансовой помощи при контроле над неизвестными или незапланированными рисками.

Недостатком управления рисками являются затраты на контроль над рисками, который может отнимать еще и много времени. Согласно Гардинеру (Gardiner, 2005) контроль над рисками требует наличия четкого плана устранения последствий, мониторинга и плана отчета. При попытке контроля над рисками, важными для нашей статьи, требуется значительное финансирование в помощь фермерам и тем, кто планирует риски, связанные с природными бедствиями для уменьшения их воздействия. Однако если средств не хватает или они не были заранее заложены в национальный бюджет, будет достаточно сложно контролировать этот вид рисков.

Метод уменьшения воздействия рисков на окружающую среду — это проактивный (предупредительный) способ противодействия рискам с использованием качественных и количественных методик для оценки и определения их приоритетности в зависимости от вероятности возникновения и воздействия. Все заинтересованные стороны должны принимать участие в идентификации рисков и планировании уменьшения их последствий. Одним из требований является также квалифицированность государственных

служащих и эффективность их работы при выполнении разработанного плана действий. Основным способом контроля над рисками, которые интересуют нас, является использование подходов, основанных на активном участии самих людей, например просветительская работа с фермерами и старостами. Попытки контроля над рисками, связанным с вырубкой лесов в Бразилии, были предприняты: согласно статистическим отчетам, в 2004 г. правительство Бразилии потратило немало средств на защиту окружающей среды.

#### 4. КРИТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА

Если давать критическую оценку процессу управления рисками в проектах управления в небольших государствах, то прежде всего необходимо отметить неправильное управление, низкую профессиональную квалификацию и неверное представление об управлении рисками.

Однако большая часть угроз, таких как вырубка деревьев, радиоактивное заражение питьевой воды и наводнения, долгое время угрозами не считались, также как изготовление строительных материалов и производство древесного угля из древесины не рассматривались как виды высокого риска. Также оказалось, что недостаточные знания принципов и методик управления рисками не позволили использовать соответствующий инструментарий в полной мере (например, такой инструмент, как список рисков, который применяется для определения целей и степени воздействия рисков перед разработкой алгоритма оценки риска). Кроме того, оценку воздействия на окружающую среду необходимо провести до того, как будет разработан этот алгоритм.

Применение методов оценки и важно с точки зрения защиты экосистемы, возможности которой можно использовать для создания рабочих мест. Существуют статистические данные, которые говорят о необходимости исследований

масштабов вырубки лесов в большинстве малых государств и развивающихся стран.

#### 5. РЕКОМЕНДАЦИИ

Государственным чиновникам, отвечающим за управление проектами развития, рекомендуется минимизировать факторы риска прежде всего за счет более глубокого понимания процесса управления рисками. Анализ риска следует проводить наряду с оценкой уровня бедности с целью определения вероятности его возникновения и степени воздействия. Затем следует применить инструменты управления рисками, причем непременно вместе с эффективным планированием, чтобы уменьшить риск уничтожения лесов.

Страны, пострадавшие от обезлесивания, должны использовать опыт других государств, столкнувшихся с этой же проблемой, в частности учиться правильно эксплуатировать лесные ресурсы. Введение ознакомительных программ для уменьшения эксплуатации лесов тоже может помочь.

Если рассматривать природные катаклизмы как результат изменений климата, то необходимо выработать четкий план подготовки к бедствиям, который поможет уменьшить риск наводнений и радиоактивного загрязнения питьевой воды. Власти, отвечающие за это, должны также гарантировать, что резервные средства на непредвиденные обстоятельства будут заложены в национальный бюджет. Принятие стратегических решений по этим вопросам региональными или международными правительствами должны стать залогом того, что данные виды рисков будут значительно снижены. Возможность использования земли фермерами на подходящих для сельскохозяйственных работ территориях — это еще один вариант выхода их ситуации для фермеров, к тому же на этой базе могут быть созданы дополнительные рабочие места, необходимые для сокращения высокого уровня безработицы. В конце концов, план управления рисками должен

быть применен хотя бы для того, чтобы оценить его стратегические возможности.

## ВЫВОДЫ

Управление рисками — это процесс, который требует участия всех членов команды управления проектом, а также заинтересованных сторон с целью эффективности достижения и контроля за ними с использованием метода стратегического планирования для успешного завершения проекта. Однако преимущества минимизации рисков, приведенные в данной статье, принесут проекту успех в том случае, если заблаговременно вводится система управления качеством. Недостатки, связанные с потерей времени и затратами при управлении рисками, на самом деле являются основными факторами успеха и в основном рассматриваются как инвестиции, нежели как потери, в таких государствах, как Бразилия и страны Карибского бассейна, в тех вопросах, которые касаются вырубки лесов и природных катастроф.

Поскольку темой данной статьи является управление рисками, мы сконцентрировали свое внимание на рисках, возникающих из-за вырубки лесов и некоторых других проблем, связанных с состоянием окружающей среды, с которыми сталкиваются власти и граждане развивающихся государств. Мы предложили ряд рекомендаций по противодействию данным рискам в Приложении к статье.

Мы посчитали это возможным, поскольку эти рекомендации основаны на исследовании способов предотвращения обезлесивания и сохранения земель под лесами с пользой для всех: и органов власти, отвечающих за леса, и местных органов управления, и простых людей. Однако до сих пор недостаточно внимания уделяется важности

методов анализа состояния окружающей среды и природоохранной политике, направленных на минимизацию воздействия негативных рисков. Рейнинг (Reining, 1978) и Кассас (Kassas, 1987) дают четкие указания, как определить вероятность возникновения и воздействия рисков, связанных с вырубкой лесов. В конце концов, власти должны найти другие средства создания рабочих мест для тех, кому не остается ничего другого, как только вырубать лес, чтобы как-то прокормиться.

Подход, использованный правительством и населением небольших государств, был слишком реактивным. Традиционно подобная форма выживания поддерживала многие семьи, которые были лишены преимуществ образования или не воспользовались ими. Однако применяя новые методы анализа состояния окружающей среды, такие как метод транспортных расходов и методы оценки чрезвычайной ситуации, некоторые государства находят способы обеспечения экономического роста, не разрушая окружающую среду. Бразилия была одним из типичных примеров развивающихся государств, на которое вырубка лесов оказала особенно негативное воздействие. Это произошло из-за слабого управления природными ресурсами, что в последствии привело к дополнительным расходам правительства на восстановление леса. Если причинам и последствиям обезлесивания не уделять должного внимания, риск потери лесов возрастет во много раз, а их восстановление для властей окажется еще дороже.

Оценка, определение приоритетности рисков, их уменьшение и предотвращение могут положительно повлиять на успешность проектов развития. Таким образом, процесс планирования управления экономически эффективными рисками может использоваться как дополнительный способ обеспечения постоянного экономического развития.

**ПРИЛОЖЕНИЕ.****Рекомендации для решения социальных проблем**

В статье мы затрагиваем вопросы управления рисками в небольших государствах и странах с переходной экономикой. Однако на самом деле речь идет о гораздо более сложной проблеме, с которой сталкиваются все страны мира. Она является следствием неразумного использования природных ресурсов в развивающихся государствах. Управление рисками — это лишь часть решения данной проблемы, потому что прежде всего необходима заинтересованность всего общества в сохранении окружающей среды.

Вышеупомянутые природные катаклизмы и сопутствующие им социальные, экономические, политические и экологические проблемы объясняют тот факт, что в последние годы два вопроса привлекают так много внимания: можно ли предупредить убытки и можно ли уменьшить причиненный ущерб? Ответ на оба вопроса утвердительный. Ниже перечислены меры для борьбы с засухой

и прекращения опустынивания, предложенные на Конференции ООН по окружающей среде и развитию 1992 г. (см. фото):

- увеличение базы знаний и развитие информационных систем и системы контроля для районов, склонных к опустыниванию и засухе, включая экономические и социальные аспекты уязвимых экосистем;
- борьба с деградацией почв, в том числе посредством их грамотного содержания, лесонасаждений и восстановления лесных массивов;
- развитие комплексных программ по борьбе с бедностью и продвижение альтернативных способов получения средств на программы по проживанию в районах, подверженных опустыниванию;
- развитие комплексных программ по борьбе с опустыниванием и объединение их в национальные планы развития и национальное экологическое планирование;

**Фото.** Участок тропического леса, вырубленный под посадку маиса



## ПРИЛОЖЕНИЕ.

### Рекомендации для решения социальных проблем (продолжение)

---

■ поощрение и продвижение участия в просвещении в вопросах, касающихся окружающей среды (особое внимание необходимо уделить контролю над опустыниванием и устранением последствий засухи).

Некоторые предложения по проведению срочных мер для борьбы с обезлесиванием и опустыниванием в долгосрочной перспективе:

■ усилить планирование и организацию экологических, лесоводческих и социо-экономических исследований;

■ децентрализовать исследовательскую деятельность согласно экологическим и социо-экономическим условиям;

■ разработать программу по повышению квалификации научных работников и научных руководителей.

## ЛИТЕРАТУРА

1. The Brazilian Statistical Office. — [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br).
2. Butler R.A. (2008). *Deforestation in the Amazon*. — <http://www.mongabay.com/brazil.html>.
3. Carrisse N. et al. (2004). «Environmental audit and regularity auditing». *International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)*, special issue, Vol. 35(100).
4. Hoff H., Bouwer L., Berz G., Kron W. and Loster T. (2003). *Risk Management in Water and Climate — the Role of Insurance and Other Financial Services, Dialogue on Water and Climate*. Munich Reinsurance Company, Munich, Germany.
5. Keita L. (2004). *Philosophy and Development on the Problematic of African Development. A Diachronic Analysis*. — [www.codesria.org/Links/Publications/ad1\\_04/keita.pdf](http://www.codesria.org/Links/Publications/ad1_04/keita.pdf).
6. Plutt E. (2006). *United Nations Development Programme. Bureau of Crisis Prevention and Recovery (BCPR). Disaster Reduction Unit (DRC), short version. Local Level Risk Management*.
7. Wieszorek-Zeul H. *Disaster Risk Management Contributions by German Development Cooperation*. BMZ International Materials.

*Источник: Lewis L., Goff S. (2008). «Risk management for development projects in the public sector». 22nd IPMA World Congress Project Management to run. Milano, pp. 376–381  
Перевод И. Шляевой.  
Печатается с разрешения авторов.*



Журналы по менеджменту

# Стратегический менеджмент

Специализированный журнал на русском языке, посвященный стратегическому управлению. Попадает в категорию научно-практических изданий, т.е. поддерживает разумный баланс теории и примеров ее применения. Освещает современные тенденции и аспекты стратегического управления в России и за рубежом. Особое внимание уделяется инструментарию менеджмента — как популярным концепциям, так и менее известным. Основные направления публикаций совпадают с управленческим циклом «стратегический анализ — разработка — реализация стратегии — оценка результатов». Дополнительно публикуются статьи по стратегическим аспектам отдельных функций менеджмента.

#### Отличие от других журналов

- В России нет ни одного журнала, посвященного стратегическому управлению. Наибольший объем профильных публикаций (и соответствующие постоянные рубрики) можно найти в отечественных и переводных журналах по общему менеджменту, а также в остальной деловой периодике.
- Задача максимум — создать журнал, в равной степени интересный менеджерам, консультантам и преподавателям бизнес-школ. Из этой задачи вытекают повышенные требования к качеству публикаций. Под качеством в свою очередь понимается сочетание строгой научной базы с простотой изложения.
- Близкие образцы по стилю — Strategy Magazine Британского общества стратегического планирования (sps.org.uk), а также Strategic Management Journal и Fast Company.

**Цель издания:** продвижение научного подхода к стратегическому менеджменту, методологическая и методическая помощь управленцам, консультантам и преподавателям, развенчание мифов; распространение практического опыта, доказавшего свою результативность; обмен мнениями, в том числе дискуссионный.

**Аудитория журнала:** высшее управленческое звено средних и крупных российских компаний, консультанты, преподаватели и слушатели программ MBA, предприниматели.

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



**Главный редактор:**  
Хромов-Борисов Сергей Никитич — управляющий партнер компании SenseCraft. Официальный представитель британской исследовательской компании Intellectual Capital Services (ICS Ltd.) в Российской Федерации.

Объем журнала: 84–88 стр.  
Периодичность: 4 выпуска в год

#### Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 81305  
«Пресса России» 39456  
«Почта России» 79733

В редакции:  
(495) 229-42-21  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

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

127299, Москва, ул. Космонавта Волкова, 22,  
тел.: (495) 229-42-21, факс: (495) 450-13-94  
mail@grebennikov.ru



## РИМСКАЯ ИМПЕРИЯ И ЕЕ ПРОЕКТЫ: ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ ПЕРВОЙ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

Рим был первой многонациональной корпорацией, его взлет и падение преподали нам немало уроков как в сфере политики, так и в сфере торговли. В данной статье автор рассказывает о первой в истории человечества метакорпоративной организации, рассматривает, каков был характер предприятия, его развитие и упадок, а также подход к управлению проектами.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** Inc., Mundus, Пунические войны, Юлий Цезарь, Атилла

### 1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ — ЭТО ПРИЗВАНИЕ

Все корпорации являются цивилизациями, но далеко не все цивилизации являются корпорациями. Некоторые корпорации могут быть мощными, но плохо организованными; другие представляют собой своего рода семьи, которыми руководит сильный лидер, например Т. Эдисон (General Electric Company), Дж. Вестингауз (Westinghouse Electric Company LLC), У. Дисней (Walt Disney Company), Б. Гейтс (Microsoft), и чтобы пережить своего основателя, корпорация должна трансформироваться в действительно независимую организацию. Я считаю, что Римская империя была не только действительно первой отдельной корпоративной единицей в истории, но и первой по своей форме, размерам, структуре организацией, которую можно рассматривать в качестве многонациональной корпорации. Эта особая новая форма «человеческой» организации определялась рядом ключевых характеристик.

Во-первых, ее история. Все бизнес-единицы развиваются по определенному пути начиная

Бинг Стенли — пишущий редактор, журнал Fortune (г. Нью-Йорк, США)

с маленькой, частной структуры и заканчивая формированием более крупной, способной решать серьезные проблемы, связанные с работой, властью и ответственностью. Во-вторых, необходимо наличие мощной консолидирующей идеи. Идея Рима как объединяющего понятия, силы вселенского масштаба, объекта поклонения для самого себя изначально была основана на его корпоративной культуре. В конце концов, и возможно, это является самым важным, идея Рима была воплощена в подходе римлян к планированию и реализации особых важных проектов, которые и составляли сущность корпорации того времени. Именно с точки зрения повседневных задач и крупных проектов проявилась корпоративная природа и культура многонациональной бизнес-единицы, которой являлся Рим. Рим был и остается самой лучшей командой управления проектами в истории человечества.

## 2. КРАТКИЙ БИЗНЕС-ОБЗОР

Римская корпорация была основана, подобно многим другим, как семейное предприятие. Основали ее два брата, лишь один из которых смог это предприятие возглавить. Как и положено, братья возненавидели друг друга. Проблема лидерства была решена, когда более сильный брат Ромул убил более слабого Рема. Если бы события развивались по-другому, то корпорация могла бы называться Рем. Однако этого не случилось. Затем молодая корпорация начала нанимать персонал, приобретать собственность, расширяться вполне мирными, а иногда и далеко не мирными способами, как в случае с сабинянками. Затем последовала бюрократическая стадия развития корпорации. В это время Римская республика распространила свою власть, создав мощную государственную машину, которая развалилась бы без сильного управляющего. Считается, что это привело к появлению первого бизнес-магната в истории человечества и развитию сконцентрированной на личности «хозяина» культуры, породившая

ужасных цезарей, которые мало чем отличаются от современных управляющих корпорациями. Расширение обернулось выходом за собственные пределы, по мере того как империя все больше и больше нуждалась в людях, землях, богатствах, чтобы сохранить тенденцию роста. Подобное сверхрасширение основного бренда способствовало слишком быстрому развитию бизнеса, сделав его невозможным для управления с помощью обычных методов. Именно это и привело к разрушению Рима меньшими бизнес-единицами, такими как гунны, готы и другие варварские народы. В конечном итоге ослабление язычества как основной религиозной платформы привело к зарождению новой организационной концепции — христианства, которое трансформировало империю в церковь, существующую и по сей день.

## 3. СОЗДАНИЕ ШТАБ-КВАРТИРЫ КОРПОРАЦИИ

Ромул похоронил брата и послал за консультантами, чтобы выяснить, как запустить крупный проект, в ходе которого, наряду со строительством самой компании, происходило бы и формирование психологической и материальной, вещественной ее структуры. План был блестящим с точки зрения концепции и последующего исполнения.

В начале строители будущего города вырыли огромный ров там, где позже должен был появиться центр будущего города. Затем они бросили в котлован первый урожай, а также все, что считалось необходимым для привлечения удачи и успеха в то время. Все, что мы знаем теперь об этом обычае, так это то, что Плутарх считал это естественно необходимым, требуемым самой природой. Далее римляне поступили абсолютно правильно, если мы считаем, что старшие менеджеры — это те, кто в символическом смысле формируют восприятие компании. Это говорит о том, что римляне действительно были людьми дальновидными, пытаясь достучаться до сердца каждого

потенциального жителя центра, т.е. столицы новой корпорации.

Каждый член «строительного комитета» бросил по пригоршне земли в тот ров, но это была не просто земля, а пригоршня родной земли из тех мест, откуда каждый из них пришел. Задумайтесь над тем, как это сплотило людей. Все эти многое пережившие люди, ветераны бесчисленных битв, бывалые воины — все они вдали от дома молча отдавали с этой горстью земли и частицу своего сердца, своей души на общее дело. Разве удивительно, что после этого созданная корпорация просуществовала тысячу лет, а в последствии превратилась в религиозное предприятие, которое до сих пор владеет значительной долей недвижимости.

Они называли ров *Mundus*<sup>1</sup>, центр мира, и начали «строиться» от этого центра. Для того чтобы поддержать эмоциональный настрой, Ромул, приладив бронзовый лемех к своему плугу, запряг быка и корову и вспахал символический круг — очертил границы будущего города. Смысл символического использования быка и коровы затемнен. Возможно, это была первая попытка уравнивать права мужчин и женщин в истории бизнеса. Во время пахоты Ромул указал, что вспаханные борозды должны быть завернуты обратно, чтобы сохранить дух времени, который они создавали, ни один кусок земли не должен был оказаться за пределами этой символической границы города. Единственным исключением было пространство, оставленное основателями города для ворот, поскольку они предполагали, что через них будут проходить нечистые, т.е. не римляне.

Таким образом, Рим был основан, как организуются с тех пор все большие предприятия, с большой помпой. Бог, который, очевидно, занимается одновременно несколькими делами, не торопится создать корпорацию — или футбольную команду, или армию, если уж на то пошло — на подобной основе, как святое дело, в надежде на то, что в будущем она принесет только благодатные

плоды. В любом случае начало было положено, и это было хорошее начало.

#### 4. ПЕРВОЕ ПРИОБРЕТЕНИЕ, СДЕЛАННОЕ НЕ МИРНЫМ ПУТЕМ

В инфраструктуре, однако, существовали очевидные недоработки. Наиболее серьезным из них была нехватка женщин, которые могли бы составить мужчинам компанию, выполнять работу по дому (римляне-мужчины не имели большого желания это делать), а также, разумеется, женщины нужны были для увеличения населения «центра корпорации». Таким образом, первое приобретение в истории, сделанное далеко не мирным путем, было спланировано и исполнено безукоризненно. Это не был поспешный, кратковременный набег, а блестяще продуманное решение проблемы, которое способствовало крупным переменам в «столице корпорации».

Вкратце история похищения сабинянок известна всем, кто когда-нибудь видел многочисленные картины, посвященные этой теме: мускулистые полуобнаженные римляне хватают отбивающихся красавиц-сабинянок на празднике, куда были приглашены все сабиняне, соседи римлян. Ловко придумано? Нет. В конце концов, не было ничего искусного в подобных методах реорганизации, по сути дела это был обыкновенный захват. В основе роста любой корпорации лежит насилие, позже хитроумно переделанное в красивую легенду самими победителями. Не управляющие проектами в Риме придумали это, однако они довели это до совершенства.

Определенные источники подтверждают, что римляне все-таки делали некоторые мирные предложения небольшим корпорациям в данном районе, но подобные попытки не имели успеха. И вряд ли это может вызвать у нас удивление. Высшее руководство компаний-объектов поглощения редко радуется перспективе быть поглощенным

<sup>1</sup> *Mundus* по-латыни означает мир. — *Прим. пер.*

более сильной, агрессивной бизнес-структурой, только если то, что они теряют, не представляет интереса для них самих или же они получат очень хорошую плату.

Таким образом, как говорил Плутарх, «он видел, что город быстро наполнился жителями, из которых женаты были только немногие. Большая часть из них состояла из бедняков — простолюдинов, презираемых и не дававших повода рассчитывать, что они станут жить оседло. Он надеялся, что оскорбление, нанесенное сабинцам, послужит косвенным образом началом общения и сношений с ними, если только удастся приобрести нравственное влияние на женщин»<sup>2</sup>.

Вот где действительно открывается вся гениальность данного плана. Что еще могло вынудить захваченную культуру пойти на такую сделку, войти в состав новой мировой корпорации, как не необходимость поддерживать связь с дочерьми? Сабиняне, которые к этому моменту являлись основными конкурентами римлян, были превращены в партнеров к обоюдной выгоде, а в Риме появились женщины. Короче говоря, со всех сторон это была очень хорошая сделка.

Четкий план — дело серьезное, но прекрасное исполнение его также важно, если не более важно, чем сам план. К счастью, римляне строили свою стратегию на предположении, что их жертва окажется относительно глупой и не будет ожидать нападения, каковыми и являются культуры менее мощные, чем римская, совершенно незнакомые с той степенью жажды власти и веры в силу собственной судьбы, которая отличала римскую культуру.

На практике все оказалось достаточно просто. Ромул пригласил сабинян на празднование. Народ пришел насладиться зрелищем и посмотреть на новую «штаб-квартиру корпорации» — Рим. Путешествие из города в город было гораздо менее комфортным, чем сейчас, большинство сабинян пришли целыми семьями — каждый, кто когда-нибудь был в художественном музее, знает, что

такое отдых. Ромул сидел в первом ряду со своими соратниками, одетый в пурпурные парадные одежды — на случай, если бы кто-то не понял, кто тут правит балом. Сигнал, который он подал, был прост: когда он поднимется и перебросит свое одеяние через плечо, его вооруженные люди должны быть готовы действовать. Так оно и произошло: Ромул встал, а его люди, поднявшись как один, выхватили мечи и напали на сабинян, хватая женщин, отдавая предпочтение молодым, если верить Пуссену.

Бедные сабиняне не были вооружены, и им пришлось бежать, чтобы сразиться в другой раз. Интересно то, что римляне имели значительное преимущество перед своими соперниками, они были готовы и хотели воспользоваться оружием в любой момент. До этого не было необходимости появляться с мечом, спрятанным под одеждой. Если вы так полагаете, то вы ошибаетесь. Рим не играл в игры, т.к. его целью было построить Рим.

Нет ни одного значительного приобретения, которое не проходило бы подобным образом. Все начинается с теплых слов и совместных празднований, даже если дело касается только руководителей высшего ранга и юристов. Когда атмосфера становится действительно дружелюбной, одна из сторон перестает притворяться, сжимает кулаки и становится первой среди равных. Возможно, лучшее, что можно сказать о римлянах, это то, что они не были варварами или управляющими из General Electric. Они позволили сабинянам выжить, после того как достигли своих непосредственных бизнес-целей.

Безусловно, после подобного захвата возникли проблемы. Во-первых, с тем, как это было совершено, во-вторых, с самим приобретением как таковым. Сабиняне не были слабыми и непривычными к военным действиям, но они жили на небольших, окруженных другими государствами территориях, которые были не готовы к битвам. Им пришлось полностью поменять свой образ жизни в ответ на римскую агрессию, и это стало образцом

<sup>2</sup> Плутарх. Сравнительные жизнеописания. Тесей и Ромул. — <http://lib.ru/POEEAST/PLUTARH/tesej.txt>. Плутарх говорит о Ромуле. — *Прим. ред.*

поведения для «поглощаемых организаций» вплоть до падения Рима в отдаленном будущем. Рим заставлял других играть по своим правилам, и пока он продолжал это делать, он процветал.

Такой современной эту историю делает тот факт, что в результате слияния получилась организация, которая оказалась гораздо сложнее, чем просто механическое соединение неких двух частей. Какое-то время было непонятно, кто кого приобрел. В итоге история прояснила ситуацию. Это еще один распространенный феномен крупных слияний, когда трудно сказать, кто кого поглотил в данной трансакции, до тех пор, пока не будет сформировано высшее руководство.

## 5. ВОЙНА — ЭТО ТОЖЕ БИЗНЕС

В действительности все достижения римской корпорации на первой стадии развития были связаны с политикой поддержания роста, захватов, постоянных битв, борьбы и преобразований. Войны с Карфагеном (известные как Пунические войны) длились в течение столетия, но тем не менее именно они показали способность Рима придерживаться стратегии, не важно какой ценой, до тех пор, пока она не принесет результаты.

Три Пунические войны знамениты своей жесткостью с обеих сторон. Корпорация Карфагена показала себя стоящим противником и боролась очень отважно, действовала изобретательно и решительно, выиграла много сражений, нанесла значительный урон Риму Inc. и проиграла лишь потому, что вы не можете побить врага, который ни за что не проиграет и сделает все, чтобы следовать своему курсу, не важно, сколько времени это займет. В какой-то мере Рим был слишком упрям и увлечен собой, чтобы прекратить войну. Его упорство было более сильным, чем слоны<sup>3</sup>.

В конечном итоге после ста лет ведения войны Рим отправил огромную армию в 80 тыс. пехотинцев и 4 тыс. лошадей в Карфаген. Им был дан приказ не победить врага, а полностью уничтожить. Римский полководец Сципион<sup>4</sup>, который позднее принял когномен<sup>5</sup> Африканский в ознаменование своего успеха, довольно быстро занял окраины города, закрыл порт, чтобы заставить жителей голодать, затем занял город без особого труда и в течение недели безжалостно убивал жителей. После Карфаген был сожжен, 50 тыс. выживших горожан были проданы в рабство. Поля вокруг были засыпаны солью, превратившись в непригодные для любого живого существа на следующие 10 тыс. лет. Все это напоминало взрыв бомбы в центре Флоренции. Сципион был удостоен большой чести, в последствии он стал консулом благодаря своему выдающемуся военному прошлому и потому, что войн предстояло выиграть еще немало. Когда ведение бизнеса на предприятии является доминантой на рынке, те, кто занимаются планированием и управлением, представляют наибольшую ценность для предприятия.

Войны не мешали корпорации заниматься бизнесом — они и являлись ее бизнесом. В то время это был самый первый шаг в построении любого стратегического плана. В Сицилии подавляли восстание рабов, итогом которого стало более 20 тыс. казней на кресте; воевали с Испанией и т.д., но к 100 г. до н. э. форма делового мира стала ясной: это был мир, принадлежавший Риму, и всем остальным приходилось в нем жить.

## 6. УБИЙСТВО ЦЕЗАРЯ

Корпорации также определяются по тому, как они осуществляют передачу лидерства. В этом отношении убийство величайшего римского лидера

<sup>3</sup> Имеется в виду использование Карфагеном слонов в битвах. — Прим. ред.

<sup>4</sup> Имеется в виду Публий Корнелий Сципион Эмилиан Африканский (Младший) Нумантийский, покоривший город Карфаген в 146 г. до н. э. в ходе Третьей Пунической войны (149–146 гг. до н. э.). — Прим. ред.

<sup>5</sup> Когномен — личное прозвище в римских именах, дававшееся в результате каких-либо заслуг. — Прим. ред.

было совершено в истинно римской манере: жестокость, сама организация убийства как таковая, скорость, с которой все это было проделано — и все во имя высоких целей. Ни одному из современных правительств, ни одной из корпораций не удалось бы сделать это лучше, даже если бы нежелательные последствия убийства привели к необходимости нового стратегического позиционирования.

Великие люди вдобавок к своим великим деяниям склонны действовать на нервы простым людям. Те, кто готовил заговор против Юлия Цезаря, были не просто горсткой «худых и голодных», как Кассий или Каска<sup>6</sup>. Ни один и не два, а большая часть сенаторов приняли участие в убийстве, включая благородного мужа, пасынка Цезаря, Марка Брута, потомка человека, который когда-то освободил корпорацию от ее прежних владельцев, этрусских царей<sup>7</sup>. Большая часть этих достойных аристократов знали о заговоре против их лидера и ничего не сделали, чтобы его предотвратить. Почему?

Ответ состоит в том, что убийство Цезаря — это великолепный образец слияния личных интересов и определенных моральных убеждений в случае правящей верхушки, сочетание факторов, которое на протяжении всей истории значительно больше способствовало решительным корпоративным действиям, чем какие-либо другие факторы вместе взятые. На самом-то деле великий муж оскорбил высшее руководство, которое составляло постоянное правительство корпорации. Вы можете пренебрегать бюрократией до тех пор, пока вы ею «владеете», впрочем, и это спорно. Даже Говард Хьюз в конечном счете был убит кем-то из своего ближнего круга.

Цезарь сам поспособствовал своему убийству. Будучи удостоенным очередного звания (чуть ли не десятого за неделю), он даже не встал, чтобы

поблагодарить Сенат. Ходили разговоры о том, чтобы формально назвать его императором Рима. Да, он не хотел принимать это звание, но поскольку все остальные титулы он принимал с большим удовольствием, некоторые сомневались в его искренности. Были даже те, кто считал, что Цезарь подумывает о перевороте. И это сейчас, когда в Риме не было царя со времен Юния Брута, изгнавшего последнего из них сотни лет назад! Тот факт, что в Риме не было императора, был предметом невероятной гордости для аристократической верхушки, которая как раз и заполнила собой этот пробел и получала выгоду от республиканского правления. Им приходилось идти на серьезные уступки, чтобы потешить эго Цезаря. Однако было нечто, с чем они больше не могли мириться, например, стать теми аристократами, которые позволяют императору вернуться в корпорацию. Все они разделяли это убеждение, и именно оно давало им уверенность, что они поступают правильно. Никаких императоров. Точка.

В конечном итоге больше 60 сенаторов из ста выступили против Цезаря. Они замыслили заговор, они собирались в темных аллеях и в собственных домах, и в конце концов они выработали план: внезапно напасть на Цезаря, когда он войдет в Сенат, и совершить все не позднее середины марта.

У самого Цезаря были дурные предчувствия о предстоящем последнем дне. Гадатели предупреждали его об этом и раньше, но он никогда не прислушивался ко всему этому гадательному вздору, в отличие от большинства своих коллег, которые, казалось, каждое утро подводили свои солнечные часы в соответствии с тем, что им на сей раз «сказали» овечьи кишки<sup>8</sup>. Цезарь не собирался выглядеть трусом и, несмотря ни на что, отправился в «офис» в тот день. Он долго

<sup>6</sup> Имеется в виду следующее. Цезарь знал о том, что его жизни угрожает опасность, но отказался от почетной стражи, сказав, что не желает жить в постоянном страхе и что ему внушают более серьезное опасение люди «бледные и худощавые» (намекая на Брута, Кассия и Каску), чем те, кто любят жизнь и умеют наслаждаться ею (т.е. Антоний и Долабелла). — [http://www.world-history.ru/persons\\_about/1836.html](http://www.world-history.ru/persons_about/1836.html). — Прим. ред.

<sup>7</sup> Имеется в виду Луций Юний Брут, в 508 г. до н. э. возглавивший восстание против последнего этрусского царя Тарквиния Гордого, правившего в Риме. Один из основателей Римской республики. — Прим. ред.

<sup>8</sup> Имеется в виду римский обычай гадать, по внутренностям животных в том числе, перед любым важным делом. — Прим. ред.

разговаривал с каким-то льстецом, и собравшиеся заговорщики уже начали беспокоиться, что их план рухнет, но этого не произошло. Это был всего лишь какой-то человек, зудящий в ухо Председателю, как это обычно и бывает. Как только Цезарь сел, Туллий Цимбр, чье имя сейчас известно исключительно из-за его роли в этом «великом акте освобождения», подошел к Цезарю и схватил его за тогу, затем один из братьев Касков нанес удар кинжалом по его горлу. Цезарь закричал: «Это уже насилие!», и заговорщики один за другим выхватили свои кинжалы и стали наносить ему раны. В какой-то момент Цезарь распустил складки тоги, чтобы упасть полностью прикрытым ею. Затем он увидел Брута, своего протеже, своего юного друга, приближающегося к нему с ножом, и, сказав по-гречески «И ты, дитя мое?», упал замертво.

С этого момента все пошло не так, как было запланировано. Вместо того чтобы встать во весь рост и объявить Риму о том, что они сделали, в испуге от масштабов того, что совершили, убийцы спасались бегством, пряча свои лица, преисполнены ужаса. Теперь сделанное не казалось благородным поступком, но выглядело ужасным и слишком серьезным по своему значению. Сенаторов беспокоило и то, как на содеянное отреагирует великий Марк Антоний, по сути второй человек в структуре власти. Антоний был сильным, чрезмерно самоуверенным, он спокойно мог убить человека, который его раздражал. Однако особенно ему досаждало, когда что-то происходило без его участия или ведома. Именно поэтому заговорщики и бежали.

Вопреки планам Кассия и других сенаторов, хотевших сбросить тело Цезаря в море и сжечь его дом, возобладала позиция тех, кто был мудрее, но менее практичен. Исколотый труп Цезаря был доставлен к нему домой. В доме Антония было зачитано завещание Цезаря, в котором видны были вся его щедрость духа и любовь

к Риму, сделавшие его тем лучшим, на что была способна корпоративная культура. Народу Цезарь завещал свои сады над Тибром в общественное пользование и по три сотни сестерциев каждому. Он также назвал своим преемником умного, практичного, стратегически мыслящего Октавиана. Это был его последний «креативный» закон, буквально определивший будущее Империи почти на тысячелетие вперед. Конечно, дух его устремился к своему создателю, но осталось то, что представляло большую ценность для компании, наследие, которое подготовило корпорацию для следующего большого этапа в ее глобальном развитии. Тот, кто мешал этому развитию, остался в прошлом, ведь Октавиан все-таки стал Августом<sup>9</sup>, первой итерацией того, что мы сейчас называем генеральный директор.

## 7. УПРАВЛЕНИЕ НЕУПРАВЛЯЕМЫМ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

Рано или поздно все компании становятся жертвами своего же собственного успеха. В Риме Inc. это произошло, когда «менеджеры от власти» потеряли контроль над корпорацией. Власть постепенно переходила от исполнительных органов к генеральному исполнительному директору. Какое-то время это забавляло. В качестве доказательства почитайте Светония<sup>10</sup> или изучите, как развлекались императоры, когда пользовались своими исключительными привилегиями, тем самым очень мешая рабочему процессу самого предприятия. Если вы полагаете, что подобное было присуще только этой первой многонациональной корпорации, откройте колонку «Бизнес» в любой газете — и вы убедитесь в обратном.

Более «разумные» подразделения организации боролись с этим неизбежным упадком. Наиболее всего обеспокоены были римские военные, возможно потому, что умные люди, вынужденные

<sup>9</sup> Август — почетный титул, который был присвоен Октавиану Сенатом. В последствии этот титул ставился после собственного имени всех римских императоров. — *Прим. ред.*

<sup>10</sup> Имеется в виду знаменитая книга Гая Светония Транквилла «Жизнь двенадцати цезарей». — *Прим. ред.*

по долгу службы убивать других людей, постоянно нуждаются в чрезвычайно убедительном, надежном этическом и религиозном основании, почему они должны это делать. Вскоре военные, не желавшие полагаться на свое руководство, стали брать на себя ответственность за назначение, поддержку, а затем, если требовалось, и убийство генерального исполнительного директора, что в конечном итоге оказалось ненадежным механизмом преобразования.

По мере того как моральная и духовная сущность «предприятия» все больше и больше разрушалась, армия стала поддерживать различных претендентов на престол, которые пытались восполнить увеличивающуюся духовную пустоту в душах римлян, представляя себя народу в качестве земных божеств. В 180 г., например, Коммод, сын знаменитого императора Марка Аврелия, буквально ворвался в Рим со своей армией после смерти отца. Он носил титул цезаря с тех пор, как ему исполнилось пять лет, что, возможно, не так уж благотворно сказалось на его душевном здоровье.

Он начал неплохо, заключив мир с северными народами и раздав беднякам милостыню. Однако еще задолго до этого он стал одеваться как бог Гераклес. Дальше дела пошли еще хуже. Новый император принялся облачаться в львиные шкуры и носить палицу. Затем он предпринял попытку ребрендинга Рима как такового введением нового более привлекательного и легко запоминающегося бренда — своего собственного имени. Осенью 192 г. Коммод официально заявил, что он в действительности и является Геракулесом. К счастью, до того, как дела вышли из-под контроля окончательно, гладиатор и борец по имени Нарцисс задушил цезаря во сне. Возникает вопрос: а где же были охранники цезаря? Впрочем, скорее всего они были в соседней комнате и играли в кости. В пользу данного предположения говорит тот факт, что три месяца спустя преторианец (преторианская гвардия

была создана Августом с целью защиты «генерального исполнительного директора», личные телохранители императоров Римской империи) убил императора Пертинакса, который известен исключительно этим фактом.

Во время всей этой неразберихи, до и после нее, функционирование расстраивалось, налоги уходили в чужие карманы, дороги и акведуки разрушались, а провинции копили силы и набирались смелости.

## 8. ФАКЕЛ ПЕРЕХОДИТ К НОВОЙ ГРУППЕ УПРАВЛЯЮЩИХ ПРОЕКТАМИ

Когда Рим пришел в упадок и стал более уязвимым, центр корпорации передвинулся на восток<sup>11</sup>. Walt Disney Company сделала то же самое несколько лет назад, переехав из Нью-Йорка в Лос-Анджелес. В нашем случае движущей силой был «генеральный исполнительный директор», который, как мы сейчас говорим, произвел полную реструктуризацию компании. Это был император Константин Великий, который, помимо других важных действий, сделал молодую сильную религию — христианство — государственной, перенес центр корпорации на новое место и прекратил «операции» на западе, оставив западный центр на произвол судьбы, также как и множество нехристиан, живущих там. Он сыграл настолько важную роль, что последующие семь «генеральных исполнительных директоров» после него называли себя Константинами. Вот это был мощный брендинг.

Вернемся в Рим или точнее сказать в то, что от него осталось. Продолжительные нападения на бывший центр корпорации можно было сравнить только с угрозой, исходившей от карфагенян много лет назад. Во время Пунических войн, когда Ганнибал перешел через Альпы и вражеские войска волна за волной обрушивались на сердце Рима Inc., существовали лидеры, сравнимые

<sup>11</sup> Имеется в виду перенос императором Константином Великим столицы Римской империи из Рима во вновь отстроенный Константинополь в 330 г. до н. э. — *Прим. ред.*

с богами. Однако все это прошло. Вместо мужей, подобных Ромулу и Цезарю, были дураки и безумцы.

Обратимся к варварам<sup>12</sup>, названным так потому, что их язык звучал для римлян как «бар бар бар». Их было много, точно также как и сейчас существует много мелких недавно созданных компаний, угрожающих глобальному господству когда-то неуязвимым корпорациям-монолитам, таким как Microsoft или IBM. Где был Google десять лет назад? Даже если вернуться в далекое прошлое, когда варвары носили шкуры животных, у этих первых неотесанных предпринимателей уже существовала профессиональная этика и, согласно Тациту, строгие моральные устои в вопросах семьи по сравнению с разведившимися, способными на измену римлянами. Они активизировались примерно в то время, когда Коммод убивал невинных животных на ринге<sup>13</sup>. Среди варварских племен были франки и были готы, включавшие остготов с востока и вестготов с запада, и они действительно преуспели под предводительством своего лидера Алариха<sup>14</sup> — им удалось разграбить Рим впервые с 400 г. до н. э., когда это сделали кельты. Они грабили Рим в течение трех дней. Затем они оставили город и повернули на север, где столкнулись с франками. Кроме того, были еще и вандалы, которым удалось дойти до Рима и тоже поживиться его богатствами, но затем они отступили и вернулись в свое королевство на Роне. Они были великолепными варварами, но вот «гражданами» корпорации они не являлись. Подобный альтернативный стиль управления интересен, поскольку он оказался гораздо более эффективным по сравнению со слабеющей римской бюрократией.

Самыми боеспособными были гунны под предводительством наиболее знаменитого варвара всех времен Атиллы, который родился в 406 г. Такое качество, как лидерство, выделяло его из череды

других «грабителей» V в., кроме того, он был самым жестоким, наводящим ужас воителем, известным во всем мире. Когда он был еще юношей, его продали Риму в качестве заложника во время неких переговоров о мире, и пробыл он там два года. Когда ему было чуть больше 20 лет, он пошел войной на вестготов, которые были далеко не слабаками, и опустошал все на своем пути. Опустошение воистину было его «корпоративной миссией», и никому это не удавалось лучше, чем ему. Подобно карфагенянам, Атилла просто делал свое дело, одерживал победы, проигрывал, но всегда двигался к своей цели, как сегодня Карл Икан<sup>15</sup>. Он умер в возрасте 47 лет от сильного носового кровотечения после ночи любви с женой, которая была вдвое его моложе. К тому времени он предложил четкую альтернативу римской модели управления. Вот лишь некоторые идеи, которые он высказал, до того как скончался от кровопотери.

■ Великие властители никогда не относятся к себе слишком серьезно.

■ В политической войне будь настороже.

■ Заводи врагов только сознательно.

■ Проницательность — это истинная сущность гунна.

■ Те, кто кажутся занятыми, не всегда работают. (Может быть, именно в этом разгадка традиционного «долгостроя» на наших сегодняшних дорогах?)

■ Тебя запомнят не по тому, что ты сделал в прошлом, а по тому, что люди думают, что ты сделал.

■ Ни один гунн и, конечно, ни один римлянин не может сделать для гунна то, что тот отказался сделать для самого себя.

■ У некоторых гуннов есть решения для проблем, которых не существует. (Я знаю по меньшей мере шесть менеджеров среднего звена, которые

<sup>12</sup> Варварские племена — германские и кельтские племена, жившие на территории современной Европы с II—I тыс. до н. э. К варварам относят и гуннов — кочевое племя, пришедшее в Европу из Центральной Азии в IV в. — *Прим. ред.*

<sup>13</sup> Вероятно, имеется в виду травля диких животных на арене Коллизея. — *Прим. ред.*

<sup>14</sup> Аларих I (со старогерманского — «Могущественный король») — вождь и первый король вестготов, правил в 382–410 гг. — *Прим. ред.*

<sup>15</sup> Карл Икан (род. 1936 г.) — американский финансист, которого эксперты называют корпоративным рейдером. — *Прим. ред.*

работают именно по этому принципу — находят решения проблем, которых не существует.)

■ Страдай долго из-за посредственного, но преданного гунна. Не стоит страдать из-за толкового, но не преданного гунна.

Это, безусловно, более пронзительно, чем мы могли ожидать от не очень умного военачальника. Кроме того, эти жемчужины мудрости кажутся более современными, нежели ориентированный на выполнение определенных операций, основывающийся на жесткой структуре подход, оставленный нам в наследство Римом.

В конце концов, в запасе у корпорации была еще одна, последняя трансформация. Римская империя не рухнула. Она просто сделала то, что совершают все корпоративные единицы, если хотят выжить в течение веков или тысячелетий — она собрала воедино свои «широко разбросанные» дела, создала себя заново и поднялась вновь как высоко организованная, единая духовно, сильно политизированная и чрезвычайно богатая новая корпоративная единица, которая продолжает процветать и по сей день. Она называется Римская католическая церковь. Сегодня дети Ромула и Августа рассеяны по всему миру: они населяют Южную Америку, древние города Европы, Азию и Соединенные Штаты. Рим продолжает править, его «линейные» священники докладывают «менеджерам среднего звена», те должны отчитываться старшим менеджерам и вице-президентам, кардиналам, в свою очередь боящимся телефонного звонка от босса, который может быть поляком, немцем или нигерийцем в определенный

период времени, но который все равно постоянно живет со своей свитой в сердце города, построенного его предшественником.

## ВЫВОДЫ: ТРАНСФОРМАЦИЯ И ТРИУМФ

Дав краткий обзор истории развития корпорации, мы можем сделать следующие выводы.

■ Рим жил потому, что у него были умные, креативные и жестокие руководители, не оставившиеся не перед чем ради достижения целей предприятия.

■ В корпорациях, готовых убивать людей, дела идут лучше, чем в тех, которые на это не способны.

■ Глупо позволять своим врагам жить.

■ Хорошая бюрократия с умным менеджментом среднего звена — это тоже необходимость, но разросшийся менеджмент среднего звена нуждается в сильном лидере.

■ Для того чтобы все граждане (сотрудники) в полной мере и плодотворно принимали участие в общем деле, необходима Большая Идея.

■ Организации, которые стремятся слишком быстро вырасти до очень больших размеров, прекращают свое существование скорее, чем те, которые этого не делают.

■ Секрет вечной молодости — для корпораций или людей — это способность к изменениям (трансформации).

■ Практически нет ничего лучше надежной стратегии и хорошо выполненного плана.

*Источник: Bing S. (2008). «The rise and fall of the first multinational corporation». 22nd IPMA World Congress Project Management to Run. Milano, pp. 1261–1266.*

*Перевод И. Шляевой.*

*Печатается с разрешения автора.*

## КАЛЕНДАРЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
18–20 мая 2009 г.	Амстердам, Нидерланды	Международный конгресс	Международный конгресс PMI EMEA 2009. <a href="http://congresses.pmi.org/EMEA2008/NextYearsCongress.cfm">http://congresses.pmi.org/EMEA2008/NextYearsCongress.cfm</a>
28–29 мая 2009 г.	Москва, Россия	Международная конференция	8 Международная конференции пользователей Primavera по управлению проектами. <a href="http://www.pmssoft.ru/events/detail.php?ID=6555">http://www.pmssoft.ru/events/detail.php?ID=6555</a>
27–30 мая 2009 г.	Джеджу, Корея	Международная конференция	3 Международная конференция по инжинирингу и управлению в строительстве, 6 Международная конференция по управлению проектами в строительстве. <a href="http://www.iccem-iccpm.org">http://www.iccem-iccpm.org</a>
4–6 июня 2009 г.	Вена, Австрия	Международная конференция и экс- пертные семинары	Happy Projects'09 Conference and Expert Seminars. <a href="http://www.happyprojects.at">http://www.happyprojects.at</a>
6–8 июня 2009 г.	Златибор, Сербия	Международный симпозиум	13 Международный симпозиум по управлению проектами «Управление проектами — видение и стратегические цели». <a href="http://www.yupma.org.rs">www.yupma.org.rs</a>
15–17 июня 2009 г.	Хельсинки, Финляндия	Международный конгресс	23 Всемирный конгресс IPMA «Refreshing the Project Management and Leadership Experience» <a href="http://www.refresh09.com">http://www.refresh09.com</a>
28 июня — 1 июля 2009 г.	Сиэтл, штат Вашингтон, США	Международная конференция	53 ежегодная Международная конференция AACE (the Organization for the Advancements of Cost Engineering). <a href="http://www.aacei.org">http://www.aacei.org</a>
10–12 августа 2009 г.	Канберра, Австралия	Международная конференция	6 ежегодная Международная конференция по управлению проектами в Австралии. <a href="http://www.pmoz.com.au">http://www.pmoz.com.au</a>
11–12 августа 2009 г.	Тегеран, Иран	Международная конференция	5 Международная конференция по управлению проектами. <a href="http://som.utdallas.edu/graduate/execed/projectMgmtProg/projSymposium/">http://som.utdallas.edu/graduate/execed/projectMgmtProg/projSymposium/</a>
27 сентября — 1 октября 2009 г.	Дубровник, Хорватия	Международный симпозиум	Совместный международный симпозиум CIB (International Council for Research and Innovation in Building and Construction) и IPMA. <a href="http://cib2009.grad.hr">http://cib2009.grad.hr</a>
10–13 октяб- ря 2009 г.	Орландо, Флорида, США	Международный конгресс	Международный конгресс PMI North America 2009. <a href="http://www.pmi.ru">http://www.pmi.ru</a>

# CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

## **Taxonomy in Project Management**

*Anastasia Zueva, Sergey Neizvestniy*

The paper focuses on a very actual problem which is not studied enough yet — the significance of taxonomy in project and programme management. Special topicality of the mentioned problem is bound up with lack of resources for running business in the present circumstances of crisis. Now projects and programmes have to compete for getting strictly limited funds in the project portfolio of the company. .... 94

## **To Improve Executive Efficiency for Different Projects with Standardized Components**

*Ronggui Ding*

Executive efficiency is a key word in project management. This paper proposes project management system based on reusing components. The system is to be used in companies which are eager to increase executive labour productivity by transforming the knowledge inside and outside companies into technology with the aid of defining, standardizing, encapsulating and reusing project components. .... 106

## **Projects & Programme Management applied at Council of Ministers level, supporting Prime Minister's Office**

*Panayotis Agrapidis*

Between 1996 and 2004 Greece faced major challenges and had been found at the crossroads. This paper analyzes how projects & programme management methodologies and tools can be applied at Council of Ministers level, improving institutional and administrative capabilities. For the above scope a «Strategic» Project Management Office had been established and a Strategic Project Management System had been created and utilized. .... 120

## **Central Project Office Establishment**

*Neda Bogdanović Golić*

In a public national electric energy high voltage transmission company, project management is developing for almost ten years. Establishment of a Central project office (CPO) was an issue of the organisational changes. In the paper, the specific approach to the vision and strategy development of the CPO and implementation strategy is described. .... 126

## **Project Management for Innovating Healthcare: the case of APSS in Trento**

*Ettore Turra, Andrea Vielmetti, Silvia Pedrolli*

The Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (APSS) is the

7,500 employee healthcare trust in the Trento autonomous province. At APSS there is an increasing demand of change and innovation, which is mainly driven by the healthcare technologies and demographic shifts. For this, APSS established project and project portfolio management processes and methods. It also implemented a project management office (PMO) for providing guidance and direction to the innovation and improvement activities. .... 134

## **Cost Management of Construction Projects for Petrol Station Complexes of Galneftegaz Company Group**

*Maryana Guiba, Yuri Krukov*

The paper focuses on the development of project management system taking as an example the Ukrainian company JSC GALNEFTEGAZ Group Company. This paper introduces the model of cost management in construction projects based on the creation of data base of project typical elements — summary activities and technological modules — and a programme module of financial management which allows simultaneous business and management accounting. .... 142

## **Risk Management For Development Projects In The Public Sector**

*Leanthia Lewis, Stacy Goff*

The purpose of this paper is to critically assess the Risk Management process of development projects in the rural areas of small nations, with special focus on deforestation in Brazil. The main issues highlighted are critical environmental factors that impacted positively and negatively on the social lives and economic development of some small developing nations. This paper concludes with recommendations and observations about the importance of risk management for a sustainable forest and economic development. .... 154

## **The Rise and Fall of the First Multinational Corporation**

*Stanley Bing*

The first great multinational corporation was Rome, and its rise and eventual fall hold many lessons for us who are its inheritors, both in the political and the mercantile sphere. In this paper, the story of first meta-corporate organization in human history is described. The author let us look at how the character of the enterprise was expressed, most particularly, in its developing, eventually declining, approach to project management. .... 164



# Подписаться — просто!

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

# 1

## Отметьте названия и количество журналов

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

	Цена на полугодие	Кол-во
<b>Управление персоналом:</b>		
Управление человеческим потенциалом	6 100	_____
Мотивация и оплата труда	6 100	_____
Управление развитием персонала	6 100	_____
Поиск и оценка персонала <small>Новинка!</small>	6 100	_____
Управление корпоративной культурой <small>Новинка!</small>	6 100	_____
<b>Маркетинг и продажи:</b>		
Маркетинг и маркетинговые исследования	7 560	_____
Управление продажами	6 570	_____
Управление каналами дистрибуции	6 900	_____
Бренд-менеджмент	7 560	_____
Индустриальный и b2b маркетинг	6 100	_____
Интернет-маркетинг	7 560	_____
Маркетинговые коммуникации	7 560	_____
Реклама. Теория и практика	7 560	_____
Маркетинг услуг	6 100	_____
Личные продажи	6 100	_____
<b>Менеджмент:</b>		
Менеджмент сегодня	7 560	_____
Стратегический менеджмент	6 100	_____
Управление проектами и программами	6 100	_____
Менеджмент качества	6 100	_____
Менеджмент инноваций	6 100	_____
Логистика сегодня	7 560	_____
<b>Управление финансами:</b>		
Управление корпоративными финансами	7 560	_____
Управленческий учет и финансы	6 100	_____
Управление финансовыми рисками	6 900	_____

# 2

## Укажите реквизиты вашей компании

Платательщик: \_\_\_\_\_

Адрес юридический: \_\_\_\_\_

ИНН / КПП: \_\_\_\_\_

Адрес для доставки: \_\_\_\_\_

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

# 3

## Отправьте заявку по факсу (495) 450-13-94 Наш менеджер свяжется с вами

127299, Москва, ул. Космонавта Волкова, 22,  
тел.: (495) 229-42-21, факс: (495) 450-13-94  
mail@grebennikov.ru