

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№3(19) июль 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, СРМА 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

Юдина Нина yudina@grebennikov.ru

Литературный редактор

Сокологорская Мария s.gorskaya@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

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 оставя-
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.
ISSN 2075-1214

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС В КАТАЛОГАХ:

«РОСПЕЧАТЬ» — 85027; «ПРЕССА РОССИИ» — 12030

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

Бабаев Игбал Алиджан оглы



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

president@ipma.az

Бурков Владимир Николаевич



Россия
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 экспертного совета ВАК РФ по экономическим наукам.

ibsup@inbox.ru

Котляревская Ирина Васильевна



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

km@mail.ustu.ru

Лукьянов Дмитрий Владимирович



Беларусь
Вице-президент УКРНЕТ, член СОВНЕТ, 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 МАИЭС.

vpozniakov@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 Московского 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 (Испания), IPMA.

alfonso.bucero@abucero.com

Paul Dinsmore



Бразилия
Директор РМИЕФ, АМР, BSEE, PMI Fellow.

dinsmore@amcham.com.br

Morten Fangel



Дания
Основатель и директор DRMA, почетный член IPMA, Первый ассессор IPMA, 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 РМРС, председатель ССВ, Первый ассессор IPMA.

qianfp@nwpu.edu.cn

Golenko-Ginzburg Dimitri



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

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

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, почетный член АРМ UK, зам. председателя IPMA, проф.

pwmmorris@netcomuk.co.uk

David L. Pells



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

pells@sbcglobal.net

Pieter Steyn



Южная Африка
Президент АРМСА, член РМСА, Ms, MBA, PE, проф.

phian@cranefield.ac.za

Hiroshi Tanaka



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

hirojpmf@wta.att.ne.jp

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ И ЧИТАТЕЛИ!

Перед вами третий номер нашего журнала в 2009 году и уже 19-й с начала выхода, и хотя числа не круглые, этот номер можно назвать юбилейным — он посвящен 75-летию нашего главного редактора, учителя и старшего товарища Владимира Ивановича Воропаева.

Так получилось, что этот номер мы готовили без участия Владимира Ивановича и надеемся, что наш подарок к юбилею будет ему приятным сюрпризом: в комплекте с журналом вы получили отдельную поздравительную брошюру, в которую мы смогли включить лишь малую часть полученных со всего мира поздравлений, а в самом журнале мы постарались опубликовать несколько актуальных работ самого Владимира Ивановича и его учеников, друзей и соратников, а также наше краткое поздравление.

Открывает этот номер обширное интервью Владимира Ивановича «Управлением проектами я занимаюсь всю жизнь».

В рубрике «Теория и методология» мы публикуем статью Г. Ципеса «Методы оценок эффективности проектно-ориентированной деятельности. Обзор текущего состояния и перспектив развития». В этом обзоре приведен анализ применяемых сегодня методов оценки эффективности проектно-ориентированной деятельности. Статья является переработанной для журнала главой успешно защищенной в апреле диссертации на ученую степень кандидата экономических наук. Поздравляем Григория Львовича и его научного руководителя Владимира Ивановича Воропаева!

В этом номере впервые появляется новая рубрика «Авторский взгляд». Одним из вариантов ее названия был «Дискуссионный клуб», т.к. мы хотим публиковать в ней неоднозначные с нашей точки зрения материалы, статьи, которые требуют обсуждений на страницах журнала (надеемся, при вашем активном участии). Обе публикации в этой рубрике посвящены актуальной теме — управлению проектами в условиях кризиса.

Предлагаем вашему вниманию выдержку из главы 54 «Особенности управления проектами в

условиях кризиса» из новой редакции НТК СОВНЕТ, разрабатываемой авторским коллективом СОВНЕТ под руководством В.И. Воропаева. Подготовка к изданию этого документа, полное название которого «Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности менеджеров проектов», вступила в завершающую стадию.

В статье В. Палагина и Е. Карлинской «Управление проектами в условиях кризиса» представлен анализ текущего положения дел в мировой экономике, с позиций системного подхода описана специфика управления проектами в период кризиса и даны некоторые конкретные рекомендации по антикризисному менеджменту. Ряд предложенных авторами положений нашел отражение в упомянутой выше главе 54 НТК СОВНЕТ в новой редакции.

В рубрике «Новые идеи» опубликована первая часть статьи С. Неизвестного «Психолингвистическая идентификация личности как «фильтр» формирования штата предприятия и команд проекта». В статье очень интересно обосновано и показано, как анализ владения средствами коммуникаций, языком может быть важным элементом определения качества трудовых ресурсов, профессионализма специалистов при формировании штата предприятия, построения команд проектов в процессе создания прибыльного бизнеса, эффективного управления проектами и предприятием в целом.

В рубрике «Опыт и практика» мы публикуем статью Дэвида Л. Пеллса «Управление проектами как национальная компетентность! Как современное управление проектами и программой может сделать организации, отрасли и экономику сильнее». Автор обращается к сообществу менеджеров проектов с призывом придать управлению проектами характер национальной компетентности. Он считает, что именно это поможет различным государствам стать такими же успешными и конкурентоспособными, как компании, внедрившие методы УП. Также в статье автор иллюстрирует конкретными примерами

применение управления проектами в некоторых странах.

В статье наших ирландских коллег Эда Нотона и Доннчи Каванага «Инновации и управление проектами: исследование связей» в типичной для зарубежных исследователей аналитической форме рассматривается соотношение инноваций и проектного управления. Авторы устанавливают взаимосвязи таких показателей, как индекс управления проектами и индекс инновационности страны, и приводят в качестве примера соответствующие сравнительные исследования различных стран мира. У авторов не было сведений

по России, но наши прикидки показывают, как много еще нам предстоит сделать по продвижению современного управления проектами и развитию инноваций в нашей стране.

Пользуясь случаем, хочу сообщить читателям, что на успешно прошедшем в июне 23-м конгрессе IPMA в Хельсинки было объявлено, что следующий 24-й конгресс IPMA пройдет 1–2 ноября 2010 года в Стамбуле, где нашими турецкими коллегами россиянам обещан самый теплый прием. Приглашаю вас принять участие во всех элементах программы в качестве слушателей, докладчиков, экспонентов, претендентов на награды, спонсоров.

Приятного Вам чтения!
Александр Товб,
заместитель главного редактора,
вице-президент СОВНЕТ,
вице-президент IPMA

10 июля этого года свой 75-летний юбилей отмечает выдающийся российский ученый в области управления проектами

Владимир Иванович Воропаев

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

Дорогой Владимир Иванович!

Все мы помним, как начинался наш журнал пять лет назад: именно Вы подали идею обеспечить широкому кругу российских специалистов доступ к новейшим достижениям в области теории и методологии управления проектами, к практическому опыту реализации проектов в различных странах и областях деятельности.

Затем последовал период напряженной подготовительной работы. Ваш энтузиазм, Ваша нацеленность на успех, Ваше умение привлекать к работе ведущих специалистов, Ваше личное обаяние позволили в кратчайший срок преодолеть все организационные сложности, и вот мы держим в руках уже 19-й (!) выпуск журнала.

Все эти пять лет вы были главным двигателем журнала. Объем работы, которую Вы выполняете, поистине огромен: поиск авторов и работа с ними, редактирование статей, работа с редакторами и переводчиками, подготовка обзоров и рецензий. Наконец, Ваши собственные научные статьи, публикация которых неизменно вызывает интерес, а подчас и оживленную полемику среди профессионалов.

Ваша работа — это удивительный сплав профессионализма и постоянного поиска,



требовательности и доброжелательности, настойчивости и деликатности. Работать рядом с Вами — это и огромное удовольствие, и настоящая школа. Все материалы этого номера подготовлены Вашими друзьями, учениками и последователями, выражающими Вам свое уважение, любовь и признательность. Мы с удовольствием присоединяемся к ним.

Дорогой Владимир Иванович!

Желаем Вам здоровья, долголетия, радости творчества, новых книг и статей, новых конгрессов, новых номеров нашего журнала!

Александр Товб, заместитель главного редактора,

Григорий Ципес, заместитель главного редактора,

Любовь Миронова, креативный директор,

Нина Юдина, выпускающий редактор

«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ Я ЗАНИМАЮСЬ ВСЮ ЖИЗНЬ»: ИНТЕРВЬЮ С В.В. ВОРОПАЕВЫМ

Владимир Иванович Воропаев с 2000 г. является заведующим одной из самых интересных кафедр ГАСИС¹ — кафедры управления проектами и программами. Он подробно рассказал о себе, о работе Академии и поделился секретами успеха для организации, желающей совершенствоваться в сфере управления проектами, в интервью корреспонденту газеты ГАСИС² Ирине Дзяман, которое мы даем с незначительными изменениями.

Ирина Дзяман: Владимир Иванович, прежде всего хотелось бы узнать, как Вы пришли к науке управления проектами? Каким был Ваш первый проект?

Владимир Воропаев: Так уж получилось, что управлением проектами я занимаюсь всю жизнь. По образованию я инженер-гидротехник, строитель. Первым моим проектом (1954–1955 гг.) еще в студенческие годы была реконструкция Демидовской плотины на металлургическом заводе в Нижних Серьгах на Урале. Там была старинная ряжевая плотина³, и мы меняли на ней шлюз. После института я несколько лет работал на стройках, на различных позициях: от инженера ПТО, прораба до главного инженера строительного управления и начальника производственно-технического отдела треста; занимался

¹ Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы (ГОУ ДПО ГАСИС).

² Газета ГАСИС. — 2009. — Март. — №1.

³ Ряжевая плотина — деревянное (реже железобетонное) водоподпорное гидротехническое сооружение, основные элементы которого, воспринимающие нагрузку, выполняют из ряжей. Ряж — это конструкция в виде ящика, обычно собранного из бревен или брусьев и заполненного балластом (камнем, реже грунтом).

строительством оросительных систем, групповых водопроводов на целине в Омской и Павлодарской областях.

И.Д.: Как я понимаю, строительная практика у Вас была достаточно большая, но как Вы пришли непосредственно к управленческой деятельности в масштабах крупных объектов и к изучению науки управления проектами?

В.В.: Вся моя деятельность на самом деле была на это направлена с самого начала. В 1964 г. я закончил аспирантуру в Москве в НИИ оснований и подземных сооружений Госстроя СССР. По распределению меня направили в Апрелевку в НИИ «Сельстрой». Я попал в отдел организации и технологии строительства, стал заниматься применением математических методов и вычислительной техники в управлении, организации и технологии строительства. Это был период начала внедрения сетевых графиков. В это время у меня даже вышла первая книга по сетевому планированию и управлению «Руководство к составлению и расчету сетевых графиков на строительстве гидромелиоративных объектов» (1967 г.).

Позднее я стал заниматься автоматизированными системами управления в строительстве. Из системы Минводхоза СССР перешел в ГИПРОТИС Госстроя СССР, в котором я возглавлял направление, связанное с автоматизацией управления в строительстве. Все это были предвестники управления проектами. Собственно, это и было управление проектами, просто у нас называлось немного по-другому. Примерно в конце 1960-х — начале 1970-х гг. в советскую печать стали попадать статьи докладов на всемирных конгрессах по управлению проектами, которые проходили в разных европейских столицах, стали появляться первые международные профессиональные организации по управлению проектами: в 1965 г. — Международная ассоциация управления проектами (INTERNET, впоследствии переименованная в IPMA) в Европе, в 1969 г. — Институт управления проектами (PMI) в Северной Америке. К сожалению, только в период перестройки нам удалось выйти на контакты с этими организациями.

В 1988 г. я уже работал в ЦНИИ экономики и управления строительством заместителем директора. На семинаре по СПУ в тогдашней Чехословакии я с группой наших научных сотрудников встретился с президентом и другими руководителями Международной ассоциации управления проектами. Мы договорились о сотрудничестве и о некоторых совместных работах. На следующий год мы провели в ЦНИИЭУС первый в СССР семинар по управлению проектами с участием немецких и чешских коллег и там же договорились, что они нас поддержат и мы будем создавать Советскую ассоциацию управления проектами.

И.Д.: Получается, что Вы — один из тех, кто стоял у истоков формирования управления проектами в нашей стране?

В.В.: Да, можно так сказать. Международная ассоциация управления проектами называлась тогда INTERNET. Она была создана в 1965 г. и зарегистрирована в Швейцарии. Правда, в 1996 г. нам пришлось поменять название, т.к. появился Интернет как компьютерная сеть, а по уровню регистрации он был выше, чем наша организация: Интернет был зарегистрирован в 1987 г. в ООН.

В 1989 г. мы приступили к созданию Советской ассоциации управления проектами: подготовили все необходимые документы, договорились с учредителями, заинтересованными специалистами. Осенью 1990 г. на Всесоюзном совещании по вычислительной технике Госстроя СССР в Люберцах я объявил о том, что создается Ассоциация управления проектами и те, кто желает, могут присоединиться. В качестве учредителей участвовало 26 организаций, потом было учредительное собрание, а 1 февраля 1991 г. в Москве мы зарегистрировали СОВНЕТ (www.sovnet.ru), Советскую ассоциацию управления проектами. На следующий день, 2 февраля 1991 г., нас зарегистрировали как полноправного члена Международной ассоциации. Мы стали представлять в INTERNET советских специалистов по управлению проектами. Со дня основания и по сей день мне оказана честь быть избранным президентом СОВНЕТ. В 1991 г. я был также избран

на пост вице-президента INTERNET (с 1996 г. — IPMA) и исполнял эти обязанности по 2001 г.

И.Д.: Какими методами Вы пользуетесь для управления проектами, в чем суть этой науки?

В.В.: Вообще говоря, управление проектами — прикладная дисциплина, во многом основанная на здравом смысле, накопленном человечеством из многовекового опыта проектной деятельности. Однако с развитием организационной науки и приходом в нее математики и кибернетики, в середине XX в. ядром всей дисциплины УП стала сама модель управления проектами. Проект — это процесс создания продукта или новых услуг. Для того чтобы получить результат, нужно выполнить комплекс работ, которые технологически и организационно между собой связаны и которые можно моделировать и описать в виде сетевой модели. Сетевые методы планирования и управления (СПУ) появились в середине 1950-х гг., и впервые в организационной науке дали возможность построить динамическую модель дискретного производственного процесса. Если можно построить модель, то можно прогнозировать развитие соответствующего процесса, планировать его, а значит, им можно управлять. Таким образом, методы и модели СПУ стали ядром формализованных методов управления проектами.

И.Д.: С помощью чего все это работает? Каковы методы управления проектами?

В.В.: Методы разные. Большинство задач в управлении проектами формализованы и решаются математическими или эвристическими методами с помощью информационных и компьютерных технологий. Вокруг ядра — динамических моделей дискретных производственных процессов (проектов) — сконцентрировалось множество развившихся в последние десятилетия дисциплин, которые сегодня и образуют целое направление проектного управления: это теория расписаний, календарное планирование, методы распределения ресурсов, управление стоимостью, рисками, качеством, коммуникациями, контрактами и поставками, изменениями и др. Модель проекта несет в себе обширную информацию о процессе и его

компонентах: сами работы, их объемы, продолжительность, производительность, ресурсы, стоимость, технология и т.д. Научный и аналитический аппарат, которым мы располагаем на сегодняшний день, огромен: это инструменты системного и логико-структурного анализа, модели и методы целеполагания, исследование операций, разные методы оптимизации, линейное и динамическое программирование, теория расписаний, теория календарного планирования, теория неопределенности, вероятностей и управления рисками, модели и методы управления качеством, стоимостью, персоналом, безопасностью и т.д. Также существуют многие трудно формализуемые процессы и задачи, которые остаются в области искусства, т.е. интуитивных и эвристических методов: работа с людьми, командой, заинтересованными сторонами, управление конфликтами, управление сложными проектами с высоким уровнем неопределенности и в экстремальных условиях и др.

И.Д.: Расскажите, как связана кафедра управления проектами и программами ГАСИС с СОВНЕТ и какова предыстория этих взаимоотношений?

В.В.: Одним из направлений деятельности СОВНЕТ стали подготовка и переподготовка кадров, повышение квалификации, сертификация специалистов и организаций в сфере проектного управления. Это направление у нас в Ассоциации развивалось довольно интенсивно. Мы помогали многим вузам вводить в учебный процесс дисциплину управления проектами, например в Государственном университете управления. Там я работал и сейчас еще являюсь профессором одноименной кафедры.

В 2000 г. началась крупная перестройка в системе Госстроя, сменилось руководство и в Госстрое, и в ЦНИИЭУС. Нам увеличили арендную плату и стали «прессовать». СОВНЕТ — это общественная некоммерческая организация, она не имеет своих фондов и помещений. Стало некомфортно, нужны были новые решения. В это время я встретился с ректором ГАСИС профессором Александром Сергеевичем Щенковым. Нас с

ним связывали еще с 1970-х гг. общие научные интересы: он писал диссертацию по календарному планированию и управлению. Он предложил мне создать кафедру управления проектами и программами, чтобы СОВНЕТ функционировал совместно с ней. Уже в 2000 г. мы создали такую кафедру, которая явилась главным учебно-методическим центром Российской ассоциации управления проектами. У СОВНЕТ есть соглашение с ГАСИС о сотрудничестве в области развития управления проектами и внедрения его в практику.

И.Д.: Что сейчас происходит на кафедре?

В.В.: На кафедре работают специалисты, которые прошли большую школу в Российской ассоциации управления проектами. Все они являются известными специалистами в этом профессиональном сообществе. У нас достаточно большой коллектив, который поддерживается СОВНЕТ. На кафедре несколько курсов по подготовке и повышению квалификации специалистов. Есть короткие курсы для руководителей (двух-трехдневные). В основном пользуется успехом базовый курс (40 часов), дневной (в течение недели) и вечерний (в течение двух недель). Он дает хорошую базовую подготовку для специалистов по управлению проектами. При соответствующей дополнительной самостоятельной работе многие слушатели потом проходят сертификацию в сертификационном центре СОВНЕТ и получают международные сертификаты. Есть и более «продвинутый» курс (80 часов) — для специалистов, которым нужны более углубленные знания и навыки для практической работы. Сейчас мы готовим 560-часовой курс. Это будет уже полная подготовка как дополнительное образование для специалистов проектного управления.

И.Д.: Каков Ваш личный вклад в образовательную деятельность кафедры на сегодняшний день? Слушатели могут непосредственно общаться с Вами в качестве преподавателя?

В.В.: Да, помимо различных научных разработок я читаю довольно много лекций. Иногда читаю полностью все выездные, корпоративные

курсы. Мои любимые темы: первые вводные, постановочные лекции, обзорные о состоянии управления проектами в мире, в России, системное представление, методология управления проектами, стадии управления проектами, управление предметной областью, управление временем и т.д. Однако мы стараемся к каждому курсу привлекать нескольких преподавателей — лучших специалистов в своих областях. Это делает наши курсы более привлекательными. Кроме того, я работаю с аспирантами, соискателями и консультирую наших слушателей.

И.Д.: Расскажите подробнее о том, чем отличается деятельность СОВНЕТ от кафедры?

В.В.: Это две совершенно разные организации. СОВНЕТ — некоммерческая профессиональная организация, объединяющая специалистов и организации, которые осуществляют разработку, выполнение проектов и управление ими в различных сферах деятельности. СОВНЕТ является национальной российской организацией в составе Международной ассоциации управления проектами. Своей главной целью СОВНЕТ считает развитие профессионального управления проектами в России и содействие его широкому применению на практике. Основные задачи СОВНЕТ таковы: развитие теории, методологии и инструментов профессионального управления проектами и их внедрение; содействие совершенствованию подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов; добровольная аккредитация образовательных организаций и учебно-консультационных центров; сертификация специалистов организаций; разработка и ввод в действие национальных стандартов; информационно-издательская деятельность; обмен идеями и опытом, кооперация ученых, специалистов и практиков; оказание методической и консультационной помощи в осуществлении проектов и программ; международное сотрудничество и представительство в международных организациях.

Кстати, о проведении аккредитации учебных заведений и центров на предмет соответствия

международным требованиям для подготовки специалистов по управлению проектами. Существуют международные стандарты — требования к компетентности специалистов. Помимо нашей кафедры ГАСИС в СОВНЕТ прошли аккредитацию учебные центры компаний «Ланит» и «Проектная ПРАКТИКА» и Академия IBS ведущей российской компании по консалтингу и информационным системам, есть такие планы у Высшей школы экономики, в которой существует кафедра управления проектами и программами, и у ряда других учебных заведений. Это гарантирует слушателям высокий уровень образовательных услуг.

Кафедра УПП ГАСИС, как и все кафедры — хозяйственное подразделение. Главная ее задача — оказание образовательных услуг по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров. При кафедре есть аспирантура и докторантура. Мы готовим учебно-методические пособия, презентационные и раздаточные материалы, проводим разные научные исследования по тематике кафедре и смежным вопросам.

И.Д.: Чем кафедра управления проектами и программами, существующая в ГАСИС, отличается от таких же кафедр в других вузах?

В.В.: Я бы хотел отметить инновационность, высокий уровень профессионализма и «продвинутость» нашей кафедры, которая тесно сотрудничает с СОВНЕТ и находится в центре мировых событий по управлению проектами. Три сотрудника кафедры являются официальными представителями мирового портала по управлению проектами www.pmforum.org. Это самый мощный и посещаемый портал по управлению проектами на сегодняшний день. Я вхожу в его редакционный и наблюдательный совет. Мы используем материалы этого интернет-ресурса и для наших курсов и статей. Также мы тесно связаны и с Международной ассоциацией управления проектами. Три сотрудника кафедры занимают видные посты в руководстве этой уважаемой организации. Через СОВНЕТ, IPMA, PMI кафедра связана со всем мировым сообществом управления проектами. Именно поэтому нам доступна вся самая

актуальная информация, используемая в учебной, исследовательской и практической работе. Насколько мне известно, более «продвинутой» учебной организации в России нет.

И.Д.: СОВНЕТ больше ни с кем не сотрудничает, кроме кафедры ГАСИС?

В.В.: Сотрудничает со многими международными и национальными организациями. Но для нас в сфере совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов по управлению проектами кафедра УПП ГАСИС является базовой и выполняет по сути функцию учебно-методического центра СОВНЕТ. Это своего рода симбиоз, очень тесное сотрудничество. Именно наши курсы пользуются популярностью не только в России: к нам едут учиться и с Украины, и из Казахстана, Прибалтики и Средней Азии. У нас самый сильный в России состав преподавателей — специалисты мирового уровня, известные и в стране, и в мире.

И.Д.: Было бы очень интересно узнать, что в связи с кризисом происходит в СОВНЕТе и на кафедре? Как кризис затронул сферу управления проектами?

В.В.: Есть два аспекта: как действует кризис на нас и как мы действуем в условиях кризиса. К сожалению, кризис затронул и СОВНЕТ, и кафедру. Компании, люди экономят деньги, сокращают непроизводственные расходы, и в первую очередь страдают обучение и подготовка. В феврале — марте 2009 г. мы уже были вынуждены отменить два потока, т.к. не набрали достаточного количества слушателей. Число слушателей и сертифицируемых специалистов продолжает уменьшаться, но мы стараемся предпринимать меры по преодолению последствий кризиса. На кафедре мы провели совещания, выработали некую стратегию, которая, с одной стороны, сокращает наши расходы, а с другой, мы надеемся, поможет нам привлечь больше слушателей. Мы разрабатываем новые продукты и новые курсы.

Интересно то, что управление проектами само по себе является антикризисным инструментом. Чем более турбулентна среда, тем выше

неопределенность, тем сильнее угрозы и тем более профессиональное требуется управление, т.е. необходимо правильно реагировать на возникающие проблемы и принимать соответствующие меры. Большинство компаний и организаций в условиях кризиса волей-неволей вырабатывают для себя некую антикризисную программу, стратегию поведения, меняют направления деятельности, способы их осуществления. Фактически это и есть разработка антикризисных проектов и программ, только нужно еще научиться ими управлять, получать ожидаемый результат. Это на самом деле не так-то просто — в данной ситуации нужны профессионалы. Именно поэтому востребованность в управлении проектами объективно в условиях кризиса многократно возрастает. Другое дело, что эта востребованность не всегда является осознанной необходимостью. Люди мечутся и не знают, как будут выходить из кризисного положения. Мы стараемся им помочь.

И.Д.: Как именно вы помогаете людям и организациям?

В.В.: 29–28 января 2009 г. совместно с СОВНЕТ мы провели конференцию «Управление проектами в условиях кризиса», на которой рассмотрели сегодняшнюю кризисную ситуацию в целом, а также кризис в проектах, в организациях и в стране, меры по борьбе с ним и то, какую роль может играть УП в этом комплексе мер. В частности, в состав разделов свода знаний новой версии национального стандарта «Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности менеджеров проектов» (НТК) мы ввели раздел «Особенности управления проектами в условиях кризиса»⁴. Этот раздел теперь войдет в программы курсов по управлению проектами, может стать тематикой и специальных семинаров. Мы рассматривали кризис в России, но широко во всей проектной среде, как глобальный кризис в стране и организациях: финансовый и экономический, сокращение

производства и т.д. Разные организации по-своему реагируют, есть разный уровень чувствительности к кризису: некоторые вообще обанкротятся, закроются в этих условиях.

В данное время проблему кризиса мы рассматриваем уже в другой плоскости: участие СОВНЕТ и кафедры в антикризисной программе российского Правительства. Мы, наверное, выступим с меморандумом или манифестом, в котором дадим свою оценку и предложим свой комплекс мер, относящихся к управлению проектами в условиях кризиса. Кризис может быть преодолен только при создании новых рабочих мест: новых производств, открытии новых крупных проектов. Это могут быть общественные инфраструктурные проекты, например строительство дорог, создание новых производств инновационной продукции и т.д. Идея состоит в том, что нужно создавать такие рабочие места, которые не дадут перепроизводства продуктов, уже не пользующихся спросом. Нельзя увеличивать массу продуктов, не имеющих сбыта. Нужны такие рабочие места, которые повышают покупательную способность населения и товароемкость внутреннего рынка, чтобы люди имели возможность и зарабатывать, и покупать, чтобы механизм экономики оздоравлился и работал. Однако для этого надо инициировать очень крупные проекты, а для того чтобы успешно их осуществлять, нужны профессиональное управление и управленцы. Без этого время и ресурсы будут потрачены впустую, деньги государства уйдут в песок, и желаемых результатов мы не дождемся.

Для достижения успеха в осуществлении правительственных антикризисных программ и проектов, которые так необходимы нашей стране, необходимо отказаться от привычных административно-бюрократических методов управления и в полной мере использовать имеющиеся у нас возможности профессионального проектного управления. Для этого нужно следующее.

⁴ Выдержки из гл. 54 «Особенности управления проектами в условиях кризиса» проекта документа «Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности менеджеров проектов» публикуются в этом номере журнала на с. 196.

1. Системное и систематическое использование набора лучших мировых и отечественных практик и технологий профессионального проектного управления для обеспечения:

- тщательного отбора и формирования эффективных проектов и программ;
- определения их ценности, миссии, целей и результатов;
- четкого распределения ответственности в программах и проектах;
- комплексного планирования проектов и программ с учетом возможных рисков;
- прозрачного целевого, проектного финансирования;
- продуманной организации и контроля выполнения работ и расхода ресурсов, полной и гласной отчетности о прогрессе и состоянии дел в программах и проектах;
- оперативного регулирования хода работ с учетом складывающейся обстановки.

2. Поиск, подготовка и привлечение к работе опытных, ответственных руководителей проектов, отчитывающихся перед обществом и правительством за результаты проектов. Выбор и обучение специалистов, и создание эффективных проектных команд с компетентными руководителями.

3. Отбор и назначение чиновников, ответственных за проекты на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, которые обеспечивают стратегическое руководство программами и проектами в различных эшелонах власти, содействие в их выполнении и прозрачную подотчетность на каждом уровне.

Профессиональное сообщество должно заявить о себе и продемонстрировать свою готовность помочь стране и участвовать в борьбе с последствиями кризиса теми методами и средствами, которыми оно располагает. На кафедре мы тоже готовы участвовать в этой работе, как в части обучения специалистов, так и в оказании методической и консультационной, практической помощи тем, кто в этом нуждается.

И.Д.: Что конкретно вы хотели бы предложить Правительству?

В.В.: У нас есть антикризисная программа переподготовки специалистов и повышения их квалификации. На рынке труда, несмотря на то, что количество безработных растет, имеется огромное количество вакансий. Однако это вакансии на дефицитные должности, в том числе и по управлению проектами. На любом сайте, помогающем найти работу, вы увидите большой спрос на специалистов УП: вакансий много, организации предлагают высокую зарплату. У нас в стране пока мало таких специалистов — вот мы готовы помочь их подготовить. Ожидаются большие увольнения из армии — мы можем переквалифицировать офицеров. Это хорошие менеджеры, они умеют работать с людьми, из них могут получиться отличные руководители проектов. Кроме того, мы готовы предоставить наш интеллектуальный потенциал в виде накопленных знаний и опыта в области проектного управления для их применения на практике.

И.Д.: Кафедра готова давать образование людям за счет государственных средств?

В.В.: Да, мы к этому готовы, потому что в условиях кризиса обучение за счет собственных средств затруднительно, все стараются экономить, возможности очень ограничены. В данном случае получится двойная польза: деньги будут вложены в дело и подготовлены специалисты, которые могут вступить в борьбу с последствиями кризиса непосредственно. Такие заявки есть, мы с ректоратом работаем в этом направлении, но, к сожалению, пока не очень успешно. Видимо, начало года, бюджеты еще плохо сформированы. Надеюсь, позже ситуация изменится в лучшую сторону.

И.Д.: Расскажите, пожалуйста, об уже реализованных проектах выпускников кафедры. Как они применяли полученные знания?

В.В.: У нас довольно широкая география слушателей по стране, в разных регионах. Наши выпускники работают во многих проектах. Мы тоже участвуем, помогаем и им, и организациям. У ГА-СИС есть соглашение о сотрудничестве с энергетической компанией «МРСК Центра» по оказанию

комплекса образовательных услуг. «МРСК Центра» — самая крупная межрегиональная сетевая компания, в нее входят 11 областей центральной России. Большое количество сотрудников этой компании (больше 50 человек) уже прошли у нас обучение. Из них человек 30 сертифицированы в СОВНЕТ. Далее с привлечением этих специалистов были созданы офисы по управлению проектами в Москве и областных центрах. Была сформирована такая корпоративно-информационная система, в которой были нормализованы все бизнес-процессы компании, она прошла сертификацию на систему качества; все процессы, в том числе и процессы управления проектами, формализованы и приведены в строгий порядок. Это большой проект, над которым компания работала несколько лет. В прошлом году этот проект был представлен с нашей помощью на Всемирный конгресс по управлению проектами IPMA в Риме в 2008 г.: они попали в число финалистов и заняли третье место наряду с проектами таких компаний, как Siemens например. «МРСК Центра» не остановилась на достигнутом: в 2008 г. мы работали с ними на предмет повышения организационно-технологического уровня компании и ее сертификации на уровень зрелости.

В СОВНЕТ запущена подобная программа сертификации организаций на уровень технологической зрелости. Компания представляет себя, свою систему проектного управления и организацию всей информационной системы. Асессоры оценивают, насколько хорошо в этой компании организованы все бизнес-процессы, насколько правильно и эффективно внедряется управление проектами. В конце 2008 г. «МРСК Центра» получила сертификат третьего уровня зрелости. Это очень высокий уровень. «МРСК Центра» — первая подобная компания в нашей стране. Мы продолжаем сотрудничать. Сегодня, пожалуй, это одна из самых «продвинутых» компаний в стране в области управления проектами.

Еще могу привести в качестве примера концерн «Росэнергоатом» (теперь это «ОАО

«Атомэнергопром»). Мы начали работать с ним лет семь назад. В концерн входят все атомные станции России, много предприятий атомной энергетики. ГАСИС подготовил порядка 150 человек из этого концерна, половина из них прошли сертификацию. Сейчас атомная энергетика России постепенно переходит на проектно-ориентированное управление. Они тоже очень активны, и мы будем дальше с ними продолжать работать.

Еще один любопытный пример. У нас примерно года три назад было выездное обучение. К нам обратилась Санкт-Петербургская ГК «СитиИнвестСтрой», которую возглавляет Олег Владимирович Артамонов, у него три высших образования: он математик, юрист и строитель. Они обратились к нам, чтобы мы провели у них корпоративное обучение, далее по его итогам СОВНЕТ сертифицировал 15 из 30 обучавшихся сотрудников компании. Через несколько месяцев я узнал, что они после сертификации перерегистрировали свою компанию: из проектно-строительной компании они превратились в управляющую инжиниринговую компанию. Сегодня это единственная строительная компания в стране, в которой работают 15 сертифицированных международных проектных менеджеров. Буквально сразу же они получили тендер на строительство завода по производству пищевых продуктов бельгийской фирмы. В этом тендере участвовали свыше 30 организаций, но выиграл именно «СитиИнвестСтрой», т.к. бельгийцы доверили работу только тем, у кого в штате было сразу 15 сертифицированных проектных менеджеров.

И.Д.: Владимир Иванович, большое Вам спасибо за столь интересный рассказ о Вашей организации, кафедре и о науке управления проектами! Что бы Вы пожелали нашим читателям?

В.В.: Я пожелал бы всем крепкого здоровья и профессиональных успехов, в том числе и в области управления проектами! Терпения и удачи! Счастливых проектов!

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ОБЗОР ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ

Распространенное мнение о преимуществах, которые дает метод проектного управления, часто вступает в противоречие со статистикой по неуспешным проектам. Одной из причин является несовершенство систем оценок эффективности проектно-ориентированной деятельности, не позволяющих учитывать все факторы, влияющие на проект, его вклад в реализацию программ и портфелей проектов, в развитие компании. В данном обзоре мы приводим анализ применяемых сегодня методов оценки эффективности проектно-ориентированной деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: оценка эффективности, проектно-ориентированная деятельность, системная модель управления проектами

1. КЛАССИФИКАЦИЯ ОБЪЕКТОВ ОЦЕНКИ

Для того чтобы выявить, обосновать и классифицировать развитие методов оценки эффективности проектно-ориентированной деятельности, в данной статье мы опираемся на системную модель управления проектами. По определению ее автора В.И. Воропаева, системная модель «представляет собой свернутое дерево избыточного множества задач и процедур, которые теоретически могут осуществляться при управлении различными объектами» [1, с. 23]. Именно эта избыточность (а точнее, полнота) модели является принципиально важным свойством для классификации объектов оценок эффективности проектно-ориентированной деятельности. Корректное применение системной модели управления проектами позволяет определить полное множество элементов этой деятельности, для которых возможен расчет оценки эффективности, а также построить непротиворечивую систему их классификации.

Общая структура системной модели, представленная на рис. 1, включает три принципиальные



Ципес Григорий Львович — главный консультант департамента управленческого консалтинга IBS, вице-президент Российской ассоциации управления проектами SOVNET, сертифицированный специалист по управлению проектами (г. Москва)

группы элементов: субъекты управления, объекты управления и процессы управления, являющиеся неотъемлемыми составными частями любой системы управления, в том числе системы управления проектами (далее СУП).

В качестве *субъектов управления* СУП рассматриваются различные физические и юридические лица, как непосредственно участвующие в проекте, так и те, интересы которых могут затрагивать работа над проектом и его результаты. Особое внимание, как правило, уделяется командам проектов — специализированным организационным структурам, создаваемым на время выполнения проектов и включающим управленческий и технический персонал, предоставляемый заказчиком и исполнителями для реализации проектов.

Базовым понятием для определения *объекта управления* в СУП является проект, понимаемый как совокупность взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при оговоренном бюджете. Группа проектов и различных мероприятий, связанных общей целью и условиями выполнения, может быть объединена в программу. Для удобства управления проекты могут также объединяться в портфели проектов, не обязательно связанные по своим целям. В качестве объекта управления может выступать также организация, в рамках которой возникает проект и в интересах которой он осуществляется.

В качестве *процессов управления* проектами рассматриваются функциональные области (предметная область проекта, время, стоимость, риски и т.д.) и стадии управления (инициация, планирование, организация и контроль, анализ и регулирование, закрытие).

Любой из элементов системной модели можно рассматривать как объект оценки: реализация отдельных функций управления, действия руководителей проектов и рядовых участников, успешность проектов и программ, эффективность

проектно-ориентированных организаций и т.д. Опираясь на системную модель, построим матричную классификацию методов оценки проектно-ориентированной деятельности (рис. 2).

Каждая строка классификационной матрицы содержит объекты оценки и соответствующие методы оценки, относящиеся к одному из трех базовых элементов системной модели (объекты, процессы и субъекты управления).

Каждый столбец классификационной матрицы содержит объекты оценки и соответствующие методы оценки, относящиеся к одной из двух категорий оценок: уровень потенциальных возможностей компании по исполнению проектов и уровень фактического исполнения проектов компании.

Отметим, что оценки разных элементов проектно-ориентированной деятельности, как правило, не являются независимыми. Так, низкая оценка квалификации персонала компании означает, что с большой вероятностью невысокую оценку будут получать и команды проектов, а это, в свою очередь, будет означать низкое качество процессов, реализуемых этими специалистами, а также общих результатов и проекта, и компании в целом. Эти и некоторые другие зависимости также показаны в классификации на рис. 2.

Далее для каждого из элементов разработанной классификации в обзоре дается анализ применяемых в настоящее время подходов к оценке, их возможностей и ограничений. Сводный перечень используемых в обзоре методов представлен в таблице.

2. МЕТОДЫ ОЦЕНОК СУБЪЕКТОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Оценка команды проекта

Как отмечает В.Н. Михеев, «компетентность менеджеров проектов и специалистов по управлению проектами определяется следующими

Рис. 1. «Карта» системной модели управления проектами

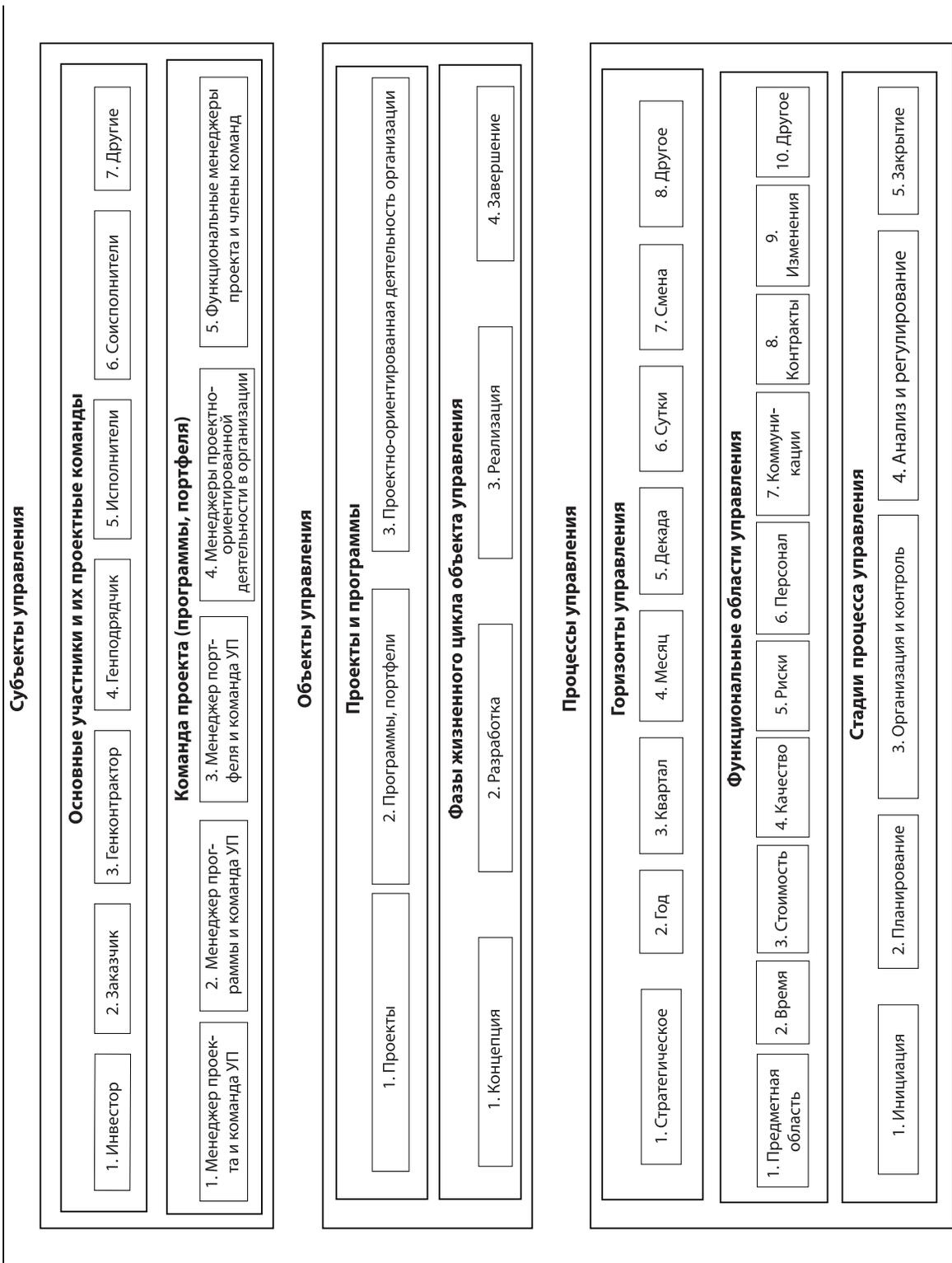


Рис. 2. Классификация объектов оценки эффективности



Таблица. Сводный перечень анализируемых методов оценок

Объект оценки	Применяемые методы оценки
Объекты управления	
Проектно-ориентированная компания (подразделение)	Сбалансированная система показателей Модели зрелости управления проектами в компании
Проекты	Метод освоенного объема (EVA) Управление услугами в области информационных технологий (ITSM) Модель совершенства проекта (Project Excellence)
Программы	Оценка экономической и социальной эффективности программ (БОР) Оценка удовлетворенности заинтересованных сторон
Портфели проектов	Оценка приоритета проекта в портфеле проектов Оценка сбалансированности портфеля проектов
Процессы управления	
Бизнес-процессы проектно-ориентированной компании (корпоративный стандарт)	Модели зрелости процессов управления проектами
Процессы управления проектами (фактическое исполнение)	Аудит, мониторинг, экспертиза
Субъекты управления	
Персонал компании	Сертификация по одному из международных стандартов компетентности
Команды проектов	Оценка по множественным критериям компетентности руководителя проекта и членов проектной команды по результатам проекта
Партнеры компании (потенциальные участники проектов)	Оценка подрядчика по множественным критериям в процессе размещения заказа
Подрядчики (фактические участники проектов)	Определение рейтинга подрядчика по результатам проекта

компонентами: знания, опыт, умения, этика, профессиональное мышление (ментальность), профессиональные действия» [3, с. 36]. Вопрос оценки специалистов, работающих в команде проекта, таким образом, оказывается тесно связанным с вопросами сертификации и профессиональными стандартами в области управления проектами. Отметим, что вопрос необходимости и/или достаточности тех или иных оценок компетентности является дискуссионным и широко обсуждается профессиональным сообществом (об этом рассказывается, например, в статье В. Воропаева, Г. Секлетовой и М. Воропаевой-Кейтс [4]). В настоящее время широко известны две системы сертификации специалистов по управлению проектами, каждая из которых опирается на собственный профессиональный стандарт.

Сертификация по системе PMI опирается на американский стандарт PMBOK [5] и позволяет оценить, насколько полно специалист владеет знаниями по управлению проектами в объеме материала, изложенного в этом документе. Специалист, успешно прошедший сертификацию PMI, получает квалификацию профессионала по управлению проектами (PMР).

Сертификация по системе IPMA опирается на стандарт ICВ [6] и позволяет дать оценку «знаниям и опыту, которыми должны обладать менеджеры проектов, программ и портфелей проектов, сотрудники проектных офисов» [7, с. 263]. Оценка учитывает технические, поведенческие и контекстуальные элементы компетентности, а также практический опыт специалистов и сложность проектов, участниками которых они были. Отметим, что в России сертификация по системе IPMA проводится в соответствии с Национальными требованиями к компетентности специалистов по управлению проектами [8], разработанными на основе ICВ. Специалист, успешно прошедший сертификацию IPMA, в зависимости от личного опыта и знаний в области управления проектами получает один из четырех уровней квалификации:

- директор программ и проектов (CPD);
- управляющий проектом (CSPM);

- профессионал по управлению проектами (CPMP);

- специалист по управлению проектами (CPMA).

Стандартизация требований и оценок в области профессиональной компетентности специалистов по управлению проектами получила дальнейшее развитие в «Рамочном стандарте практической квалификации управляющих проектами», разработанном организацией Global Alliance for Project Performance Standards [9].

Предлагаемая система оценки основана на следующих положениях.

- Требования к компетентности должны быть различными для разных категорий проектных управляющих. Стандарт вводит два уровня, различающиеся по степени сложности проекта, определяемой формально по специальной факторной таблице (таблица Кроуфорд — Ишикуры [9, с. 6]).

- Подтверждение компетентности должно осуществляться в определенных областях, соответствующих значимым профессиональным и специальным навыкам, и оцениваться квалификационными нормами, описывающими видимые результаты и действия, по которым можно судить о компетентности. Стандарт определяет шесть областей компетентности: управление отношениями с заинтересованными сторонами, управление разработкой плана проекта, управление ходом проекта, управление проектным продуктом, управление фазами проекта, анализ проекта в целях совершенствования опыта проектных работ. Также стандарт предусматривает 64 квалификационные нормы, распределенные по этим областям.

Однако необходимо признать, что сертификация специалиста по управлению проектами, давая общее представление об уровне его профессионализма, не позволяет судить о его успехах или неудачах в конкретных проектах. Не слишком много дают в этом смысле и требования ресертификации, присутствующие в международных стандартах. Вместе с тем именно текущие успехи в проектах являются основными критериями для принятия решений в компании,

связанных и с материальной мотивацией по результатам проектов, и с карьерным ростом специалистов. Это означает, что оценки членам проектной команды должны выставляться по результатам каждого проекта. Однако требовать, чтобы эти оценки были такими же комплексными, как и те, что используются в программах сертификации, абсолютно невозможно из-за трудоемкости этого процесса и необходимости держать целый штат ассессоров для верификации этих оценок. По этой причине в компаниях обычно используется ограниченный набор критериев. Для руководителей проектов это могут быть предложенные Дж.Р. Тернером [10, с. 466] универсальные критерии, характеризующие эффективного руководителя:

- способность решать проблемы и ориентированность на результаты;
- энергичность и инициативность;
- уверенность в себе как в руководителе;
- перспективное видение;
- коммуникабельность;
- умение вести переговоры.

Важным дополнением к этому перечню могут служить особые качества, которые, по мнению Д. Домбкинса [11, с. 295], необходимы руководителям сложных комплексных проектов:

- мудрость;
- ориентированность на действие и результат;
- умение формировать инновационные команды и руководить ими;
- целеустремленность и смелость;
- способность влиять на других.

Сложнее ситуация обстоит с членами проектной команды. В данном случае набор критериев в значительной степени определяется областью деятельности компании. Например, в консалтинговом бизнесе в качестве критериев могут выступать:

- решение проблем (аналитическое и концептуальное мышление, творчество и инновационный подход);
- взаимодействие с людьми (коммуникабельность, способность к работе в команде);

- рабочие и лидерские качества (организованность, управление рабочим процессом, лидерство);

- клиентоориентированность (предпринимательский дух, стратегический подход);

- дополнительные компетенции (мотивация на успех, надежность, стремление к развитию).

По упомянутым выше соображениям при оценке работы команды проекта следует избегать не только большого количества критериев, но и усложненных шкал оценки. Вполне достаточно использовать трехбалльную шкалу, оценивающую, в какой степени сотрудник оправдал ожидания: соответствует ожиданиям, ниже ожиданий, выше ожиданий.

2.2. Оценка участников проекта

В этой группе оценок следует выделить оценки подрядчика, которые, как правило, выполняются заказчиком проекта в процессе размещении заказа.

В случае размещения государственного заказа правила оценки жестко регламентируются федеральным законом [12, с. 32]. Обязательным ее критерием выступает только цена контракта. В качестве дополнительных критериев разрешается использовать:

- качество работ, услуг и/или квалификацию участника конкурса;
- расходы на эксплуатацию товара;
- расходы на техническое обслуживание товара;
- сроки (периоды) поставки товара, выполнения работ, оказания услуг;
- срок предоставления гарантии качества товара, работ, услуг;
- объем предоставления гарантий качества товара, работ, услуг.

Значимость каждого из критериев в общей оценке потенциального подрядчика также регламентирована законом.

В случае размещения заказа негосударственной компанией параметры оценки подрядчика заказчик выбирает по своему усмотрению. Набор

этих параметров в значительной степени определяется характером проектов. В общем случае оценка потенциального подрядчика может осуществляться по весьма обширному набору критериев, возможный перечень которых можно найти, например, в работе «Управление проектами» [13, с. 261].

Кроме уже упоминавшихся критериев следует отметить ряд показателей, характеризующих:

- организацию выполнения работ с точки зрения промышленной безопасности, защиты окружающей среды, техники безопасности;
- уровень организации процессов управления, квалификацию персонала;
- технический уровень используемых средств производства;
- уровень использования местных ресурсов;
- уровень технических и имущественных гарантий;
- условия и порядок финансирования и кредитования работ и т.д.

Одним из подходов к систематизации возможных критериев является технология Governance Contracting™, направленная на создание основы для долговременных отношений сторон, которые необходимы для успешной реализации масштабных программ повышения зрелости организаций, таких, например, как государственно-частные партнерства. Эта технология требует на первом же этапе взаимодействия с потенциальными подрядчиками дать оценку их корпоративной философии, культуре, системам, процессам, потенциалу, подтвержденному опыту и достижениям [14].

Во многих случаях набор используемых критериев жестко закреплен в корпоративных стандартах, особенно если в компании действует система менеджмента качества. Фрагмент подобного стандарта для оценки поставщиков оборудования приведен ниже.

- Качество продукции / работ — от 0 до 20 пунктов.
- Соблюдение технических требований — от 0 до 15 пунктов.
- Технический уровень продукции, документация — от 0 до 15 пунктов.

- Соблюдение сроков поставок / работ — от 0 до 10 пунктов.

- Соблюдение объемов поставок / работ — от 0 до 10 пунктов.

- Наличие российского сертификата на поставляемое оборудование или готовность сертифицировать его к назначенному сроку — от 0 до 10 пунктов.

- Уровень обслуживания (гарантийные ремонты, сервис, ноу-хау, рекламации) — от 0 до 10 пунктов.

- Уровень цен — от 0 до 5 пунктов.

- Коммерческие условия — от 0 до 5 пунктов.

Оценки, выставляемые подрядчику по результатам проекта, используются для формирования рейтинга поставщиков, который в общем случае может выглядеть следующим образом:

- группа А — от 81 до 100 пунктов;
- группа В — от 61 до 80 пунктов;
- группа С — менее 60 пунктов.

Корпоративный стандарт рекомендует работать с поставщиками из группы А или В (предпочтительные поставщики). Поставщики группы С могут привлекаться только в крайних случаях, временно или если они являются монопольными поставщиками продукции или услуги. Рейтинг может включать также подрядчиков, оценка которых в баллах невозможна или нецелесообразна: новые поставщики, перспективные поставщики, запрещенные поставщики, монопольные поставщики.

Безусловно, за исключением списка критериев для государственных закупок, ни один из конкретных рассмотренных списков параметров нельзя признать ни полным, ни обязательным. Как отмечает Х. Танака, когда речь идет о строительных проектах, «солидные глобальные заказчики ожидают от подрядчика предоставления больших нематериальных выгод» [15, с. 25]. Среди основных нематериальных выгод упоминаются безопасность и охрана здоровья, защита окружающей среды, высокие этические стандарты, уважение к людям, техническая компетентность и новаторство и др.

3. ОБЗОР МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПРОЦЕССОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Модели зрелости для процессов управления проектами

Для того чтобы дать всестороннюю оценку качества управления проектно-ориентированной компанией, необходимо, по определению А.В. Полковникова, оценить уровень «использования знаний, навыков, инструментов и техник в проектной деятельности организации для достижения ее целей через реализацию проектов» [16, с. 166]. Одним из распространенных подходов к построению подобных оценок является использование моделей зрелости.

Зрелость в управлении проектами представляет собой, по определению Г. Керцнера, такой уровень развития систем и процессов, который обеспечивает возрастание вероятности успеха каждого из проектов компании [17, с. 32]. Исторически модели зрелости в области управления проектами в полном соответствии с этим определением начали развиваться именно как модели зрелости процессов управления.

Одной из первых таких моделей была пятиуровневая модель (PM²) (1997 г.), представляющая эволюцию организации от функционального управления к проектному как серию последовательных переходов [18, с. 12]: от попыток стихийного освоения базовых процессов управления проектами к их полной формализации и внедрению инструментов их постоянного совершенствования.

Известны и другие подобные модели. Так, многие российские и зарубежные проектно-ориентированные компании оценивают свое развитие по модели зрелости PMMM — Project Management Maturity Model (описание модели можно найти в работе Г. Керцнера [19], а опыт ее применения — в работе М. Гесслера [20]). Модель PMMM также предлагает пять уровней зрелости: общая терминология, общие процессы, единая методология, бенчмаркинг, непрерывное улучшение. Для

оценки на каждом уровне разработаны специальные анкеты, содержащие в общей сложности более 180 вопросов.

Еще один вид подобных моделей разработала и применяет консалтинговая компания PM Solution. Модель PM Solution Project Management Maturity Model [21, с. 279] близка по структуре к модели PM², в значительно большей степени фокусируется на зрелости процессов управления проектами и определяет признаки каждого из пяти уровней зрелости для каждого из девяти основных процессов управления по классификации PMI.

В ходе дальнейшего развития в моделях зрелости значительно больше внимание стали уделять и другим вопросам, в результате чего появилась возможность использовать их для оценки не только процессов, но и управления проектами в целом. Сказанное, в частности, относится к модели Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), созданной Американским институтом управления проектами (PMI) в 2003 г. [22]. Эта модель представляет собой набор лучших практик методов управления проектами, структурированный по нескольким основаниям:

- объекты управления — портфели проектов, программы, проекты;
- уровни формализации процессов — стандартизация, измеримость, управляемость, оптимальность;
- процессы управления — инициация, планирование, организация исполнения, контроль, завершение.

Уровень зрелости компании определяется путем сравнения собственной практики управления проектами с лучшими практиками, собранными в базе данных модели OPM3. Эти же сравнения позволяют наметить пути совершенствования управления проектами компании.

Работа в области совершенствования существующих и разработки новых моделей зрелости активно продолжается. Новейшей на сегодняшний день является модель SZ-PMMM, предложенная в 2008 г. китайскими специалистами [23].

Авторы выделяют две составляющие модели, принципиально отличающие ее от предшественниц: для оценки постоянной организации и для оценки временной организации. Для каждой из этих составляющих введены свои уровни зрелости. Связи между уровнями определены как внутри каждой локальной составляющей модели, так и между составляющими. В соответствии с этими связями выстроены довольно замысловатые траектории роста зрелости компании.

3.2. Аудит, мониторинг, экспертиза

По мнению А.С. Товба, особое внимание при оценке зрелости компании должно уделяться тому, в какой степени процессы управления проектами, зафиксированные в стандарте компании, выполняются на практике. В статье «Система обеспечения качества управления проектами как стандарт компании» выделяются три основных формы контроля качества процессов управления проектами: аудит, мониторинг и экспертиза [24, с. 64–66].

Аудит проекта — это проверка соответствия формализованной организационной деятельности по реализации проекта принятым стандартам управления проектами. Таким образом, предметом аудита являются выполнение корпоративных процедур управления проектом и правильность оформления документов проекта, но не технические решения и содержание технической документации. Аудит может проводиться в различных формах и включать совещания, анкетирование / самооценку участников проекта, интервью с участниками проекта, со спонсором, с представителем клиента, обсуждение результатов [25, с. 320]. Результаты аудита оформляются как специальное заключение.

Мониторинг проекта — это регулярно выполняемая оценка состояния проекта, учитывающая различные виды управленческой активности в рамках проекта и позволяющая определить области управления проектом, негативно влияющие

на ход выполнения работ. На основании анализа управленческих документов может быть сформирована интегральная оценка качества управления проектом («статус проекта»), позволяющая оперативно обнаруживать, попадает ли проект в зону риска. Для проведения анализа могут использоваться специальные анкеты. Особый вид мониторинга связан с портфелями проектов. Его задача состоит в поддержании стратегического единства проектов компании, которое, как утверждают К. Бенко и У. Мак-Фарлен, есть «не одноразовое действие и даже не ежегодное мероприятие, привязанное к бюджету, а непрерывная деятельность» [26, с. 219].

Наконец, в сложных случаях может производиться экспертиза проекта. Это детальный анализ определенных областей деятельности в рамках проекта с привлечением наиболее квалифицированных и опытных специалистов в области управления проектами¹. По результатам экспертизы готовятся заключение, содержащее анализ причин, а также рекомендации по организационным решениям и мероприятиям для преодоления неблагоприятного развития проекта либо, в случае успешного развития проекта, для систематизации и распространения положительного опыта.

Отметим, что подобные модели диагностики проектов широко представлены в литературе. Так, Дж.Р. Тернер приводит анкеты, содержащие около двухсот вопросов, направленных на выявление мнения сотрудников по различным аспектам реализации проекта [10, с. 435].

4. ОБЗОР МЕТОДОВ ОЦЕНОК ОБЪЕКТОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Оценка проектов

Одним из наиболее очевидных методов оценки успешности проекта могут служить сравнения первоначального согласованного и зафиксированного

¹ Экспертиза, понимаемая в более широком смысле, т.е. как «проверка качества товаров, работ и услуг» [13, с. 317], не является предметом настоящего обзора. — *Прим. авт.*

представления о проекте (project baseline) и того, что получается в действительности. Самым известным среди подобных подходов является метод «освоенного объема» (Earned Value), основанный на анализе отклонений в стоимости работ. Ключевые понятия этого метода были определены в середине XX в. в разработках Министерства обороны США. Метод продолжает развиваться и совершенствоваться [27, 28, 29] и в настоящее время включен во многие национальные и международные стандарты управления проектами (в стандарт Американского института управления проектами PMI [30], в Британский национальный стандарт [31] и др.).

В формулировке А.В. Субботина суть метода выглядит следующим образом:

«Для того чтобы контролировать ход проекта, то есть чтобы ответить в некоторой точке контроля на вопрос «Где мы находимся по сравнению с планом?», необходимо оценивать степень достижения результата и понесенные при этом затраты. К сожалению, измерить, «какая часть результата уже получена», бывает крайне затруднительно. Насколько, например, готова программа, которая написана, но не прошла тестирования? Как оценить степень готовности автоматизированной системы, для внедрения которой надо закупить, доставить и настроить технику и доработать существующее программное обеспечение? Поэтому часто оценивают не степень готовности результата, а количество ресурсов, которое осталось потратить, чтобы его достичь. То есть в качестве степени готовности результата рассматривается доля уже потраченных ресурсов, необходимых для его достижения» [32, с. 48].

Для оценки с помощью метода освоенного объема используются несколько основных показателей, соотношение которых позволяет получать наглядную картину текущего состояния проекта и принимать адекватные управленческие решения:

■ BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled) — сметная стоимость запланированных к выполнению за рассматриваемый период времени работ;

■ BCWP (Budgeted Cost of Work Performed) — плановая (сметная) стоимость выполненных (фактически) работ, т.е. освоенный объем;

■ ACWP (Actual Cost of Work Performed) — фактическая стоимость выполненных работ.

На первый взгляд, эти показатели являются вполне объективными, однако предположение о прямой зависимости между затраченными ресурсами и объемом выполненных работ далеко не всегда подтверждается. Именно поэтому во многих случаях, по утверждению Р.Арчибальда, «оценки «процентов выполнения» длительных задач или всего проекта, как правило, показывают, что все соответствует календарному плану и бюджету, пока до завершения задачи или проекта не останется 5% или 10%. Тогда вдруг становится ясно, что полное завершение потребует очень больших затрат времени и средств» [33, с. 329].

Следует добавить к этому и еще одну проблему, которую отмечают многие исследователи, — «неравномерность значения работ и задач в структуре проекта» [34, с. 186 (т. 2)]. Г. Дитхелм приводит несколько возможных способов оценки степени прогресса проекта с использованием специальных шкал, содержащих от двух до пяти позиций в зависимости от особенностей работ проекта (пропорциональность количества, пропорциональность времени и др.) [34, с. 187 (т. 2)]. Аналогичные рекомендации дают и другие авторы [35, с. 375; 36, с. 140]. Э. Верзух отмечает, что к оценкам вроде «выполнение на 87%» следует относиться с недоверием. Очевидно, что такая точность исходных данных не может обеспечить ожидаемой точности конечных оценок, что и приводит к ситуациям, описанным Р. Арчибальдом.

Принципиально иной подход предложен Ассоциацией проектного менеджмента Германии (GPM). Модель совершенного проекта (Project Excellence), разработанная Ассоциацией, включает большое количество критериев, охватывающих достаточно широко трактуемые результаты проекта и управление им, и позволяет давать комплексную оценку при сравнении проектов различных типов. Необходимо отметить, что

применение этой модели является достаточно трудоемким процессом, и это косвенно подтверждается ее целевым назначением — оценка проектов в номинации IPMA «Лучший проект года». Описание модели Project Excellence можно найти в статье А. Полковникова [37].

4.2. Оценка портфелей проектов

Оценки, рассмотренные выше, проводятся с позиции отдельного проекта и показывают, насколько он успешно выполняется (или выполнен). При желании количество составляющих в оценке может быть увеличено. Например, П. Брукс приводит набор из 12 метрик для IT-проектов, включающий не только показатели времени, стоимости и результатов, но и оценки процесса управления проектом [38, с. 91]. Среди них число выявленных рисков, число несостоявшихся совещаний по проекту, число задач, сформулированных на совещании по планированию проекта, которые не были решены, и т.д.

Вопрос, однако, состоит в том, какие именно метрики наиболее адекватно отражают состояние ценности проекта для компании. Принцип отбора метрик впервые был сформулирован в 1980-х гг. В. Базили в рамках методики Goal Question Metric (GQM, «Цель — вопрос — метрика») для проектов разработки программного обеспечения [39, с. 528–533]. Суть методики GQM состоит в том, что метрики должны фокусировать внимание на ключевых, принципиальных вопросах, таких как продукт проекта, используемые в проекте ресурсы и процессы реализации.

Однако М. Мак-Кинли обращает внимание на различие понятий эффективности проекта и успеха проекта. «Строительство тоннеля² считают величайшим достижением инженерного искусства, но как проект оно было связано с превышением запланированного бюджета и времени. Кроме того, структура управления была неудовлетворительной, подрядные контракты координировались

неэффективно, финансовые расчеты и структуры не были четкими... Общей проблемой является различие ожиданий заказчика и конечного пользователя... Могут возникнуть противоречия между критериями успеха в представлении каждой из заинтересованных сторон» [40, с. 372]. В условиях, когда выбор показателей эффективности часто определяется только простотой их измерения (измеряем, то, что умеем, а не то, что нужно) гораздо более адекватными следует признать оценки хода проекта по показателям его успеха.

Эту же мысль как главную идею управления проектами и программами развивает методология P2M [41]. По словам Ш. Охара, методология P2M «проникнута философией «найти решение сложного вопроса» [42, с. 49]. Роль контекстных ограничений в P2M выполняют сложность проблемы, ценность результата и сопротивление среды реализации проекта, а вовсе не привычные время, деньги и качество. К. Бредилле утверждает: «P2M предусматривает гибкую и легко приспособляемую систему взглядов, а не только «единственный и лучший способ» вести дела, закрепленный в западной парадигме рационального позитивизма» [43, с. 9].

Аналогичный вывод делает Дж. Филлипс для IT-проектов: «Ценность проекта не всегда удается оценить в денежном выражении. Реализация проекта может привести к повышению степени удовлетворенности, новому уровню гордости за компанию или поддержанию уверенности, что, как и раньше, компания повышает свой технологический уровень» [44, с. 353].

С этих позиций особенно важными представляются оценки того, в какой степени результаты проекта соответствуют стратегии компании. Для оценки проектов при принятии решений об их запуске, продолжении или приостановке можно принимать во внимание различные группы критериев. Это могут быть критерии, позволяющие оценить влияние проекта на стоимость активов, характеризующие соответствие проектов

² Имеется в виду тоннель под Ла-Маншем. — *Прим. авт.*

стратегии компании, финансовые критерии, критерии оценки риска проектов.

К стратегическим относятся следующие критерии.

■ Соответствие целям предприятия — показывает, в какой степени проект привязан к конкретным целям предприятия (учитываться могут цели разных уровней: миссия, стратегические, функциональные цели и даже отдельные тактические задачи). Этот показатель может оцениваться через количество целей и их важность.

■ Влияние — показывает, в какой степени данный проект оказывает влияние на достижение целей предприятия. Степень влияния определяется изменением значения ключевого показателя деятельности, соответствующего цели. Если таких целей и показателей несколько, берется средневзвешенное значение.

■ Срочность — определяет период времени, по истечении которого последствия проблемы, решаемой данным проектом, станут критическими для деятельности предприятия [45, с. 117; 46, с. 302; 47, с. 55; 48, с. 126].

Вторая группа критериев относится к финансовой сфере. Для финансовой оценки могут использоваться такие традиционные показатели, как изменение стоимости актива, период окупаемости, чистая приведенная стоимость, доля инвестиций в общем инвестиционном портфеле и т.д. [49, с. 21; 50, с. 130; 51; 52, с. 61]. Подробный анализ показателей коммерческой эффективности проекта с учетом финансовых последствий его осуществления для всех участников инвестиционных проектов дан в работе И. Волкова и М. Грачевой [53, с. 87].

И, наконец, третья группа — это рискованные критерии. Дж. Кендалл и С. Роллинз рекомендуют обращать внимание на риски ограниченных (или критических) ресурсов [46, с. 332]. Важнейшими рисками крупных инжиниринговых проектов, по мнению М. Ишикуры, являются их «отдаленность в пространстве и протяженность во времени» [54, с. 64]. Для некоторых видов проектов (например, для IT-проектов) весьма важными являются также риски новизны предлагаемых решений и связанные

с ними риски сопротивления внутри предприятия. Описание методов качественной и количественной оценки рисков широко представлено в специальной литературе [13, с. 682; 55; 56, с. 142; 57].

Ранг (*RANG*), или оценка проекта, может быть рассчитан по формуле средневзвешенной оценки:

$$RANG = \frac{\sum_{i=1}^n (K_i \times P_i)}{\sum_{i=1}^n K_i},$$

где K_i — вес критерия;

P_i — оценка критерия по пятибалльной шкале;

i — порядковый номер критерия;

n — количество критериев.

Отметим, что, по мнению Дж.Р. Тернера [10, с. 71], окончательное решение о значимости проекта для компании часто базируется не столько на выводах, полученных благодаря подобным расчетам, сколько на внутреннем чутье руководителей, учитывающих множество дополнительных эвристических элементов решения, таких как моральные соображения, репутация компании, точка зрения акционеров, общественное мнение и т.д. В этих случаях (когда эвристические факторы действительно оказывают большое влияние на принимаемые решения) ничто не мешает ввести их в приведенную выше формулу средневзвешенной оценки с соответствующими весовыми коэффициентами.

4.3. Оценка целевых программ

Похожий подход может применяться и для оценки выполнения проектов в составе целевой программы. В качестве примера приведем критерии оценки реализации проектов, сформулированных в терминах удовлетворенности различных категорий заинтересованных сторон [58, с. 639], участников программы, в рамках которой исполняется проект (речь идет о программах, реализуемых Европейским союзом).

К группе стратегических показателей отнесены критерии, характеризующие степень

удовлетворенности каждым проектом программы той организации, в интересах которой реализуется эта программа. Эти критерии таковы:

- соответствие проекта общим целям программы;
- вклад проекта в общие стратегические цели программы;
- научная значимость результатов проекта;
- соблюдение бюджета.

В качестве показателей проектных отклонений выступают три группы критериев.

1. Удовлетворенность работой организации, уполномоченной управлять программой в целом, в том числе процессами размещения лотов на исполнение проектов, выбора исполнителей, поддержки внедрения, поддержки коммуникаций и распределения информации, финансирования и пр.

2. Удовлетворенность работой подрядчиков по отдельным проектам, в том числе вовлеченностью руководства, поддержкой административного и технического персонала, бухгалтерией, службой информационных технологий.

3. Удовлетворенность командой проекта, в том числе компетентностью технико-административного аппарата и лидеров рабочих групп, вкладом научного и консалтингового персонала, распространением результатов.

Общим подходом к оценке выполнения целевых программ является методология бюджетирования, ориентированного на результат (БОР) [59], предполагающая использование двух категорий показателей, позволяющих отслеживать достижение как промежуточных результатов (успех реализации отдельных проектов в составе программы), так и конечных результатов программы в целом.

Основной проблемой, связанной с применением этой методологии (как, впрочем, и показателей удовлетворенности, описанных выше), является непрозрачность причинно-следственных связей между отдельными проектами в составе программы и, как следствие, сложность объективной оценки влияния результатов отдельного проекта

на конечные результаты всей программы. Не имея этих оценок, трудно оценить вклад в реализацию программы отдельной организации (подразделения), особенно если эта организация принимает участие в выполнении нескольких проектов. Все это приводит к тому, что БОР на практике используется не на уровне методов и алгоритмов, а скорее как идеология.

4.4. Оценка проектно-ориентированных компаний и подразделений

В последние годы все больше внимания исследователи уделяют рассмотрению процессов проектного управления в контексте корпоративного управления. Соответствующий круг проблем и решений в англоязычной литературе объединяют термином Project Governance, наиболее точный перевод которого на русский язык звучит как «руководство проектами».

Л. Кроуфорд и Т. Кук-Девис [60, с. 270] определяют корпоративное управление проектами как совокупность формальных принципов, структур и процессов, регулирующих распределение ролей и ответственности в проектах, координацию проектных взаимодействий, планирования и контроля и т.д. Ассоциация управления проектами Великобритании (APM) разработала специальное руководство [62], целью которого является помощь руководителям компаний в гармонизации процессов корпоративного управления и управления проектами. Руководство представляет собой перечень из 42 вопросов, указывающих на проблемы управления проектами, решить которые можно только на уровне корпоративного управления.

Второе направление развития методов оценки проектно-ориентированных компаний связано с применением методологии сбалансированной системы показателей (ССП) [63]. Методология СПП достаточно широко применяется в проектном бизнесе и используется строго по назначению:

- для формализованного описания стратегии компании, в данном случае проектно-ориентированной компании [64];

■ для обоснования целесообразности реализации проектов развития [65, 66].

Однако следует отметить, что во всех известных автору данной статьи случаях использование ССП либо вообще не учитывает принципиальные особенности именно проектно-ориентированных компаний, либо учитывает их в крайне незначительной степени. Это означает, что оценка степени успешности деятельности компании, определяемая с использованием построенной таким образом ССП, будет давать в лучшем случае неполную, а в худшем — искаженную картину состояния компании.

ВЫВОДЫ

Оценки субъектов управления. Используемые в настоящее время подходы к оценке субъектов управления регламентируются государственными законами, международными и корпоративными стандартами, требованиями инвесторов и международных финансовых институтов. Эти методы (сертификация и аттестация проектного персонала, квалификация и ранжирование подрядчиков) широко применяются, хорошо зарекомендовали себя на практике и продолжают активно развиваться в рамках соответствующих профессиональных дисциплин.

Оценки процессов управления. Наиболее ранние по возникновению из применяемых сейчас методов оценки процессов управления основываются на методах аудита, мониторинга и экспертизы проектов. Эти методы достаточно глубоко разработаны и на уровне международных стандартов (стандарты ISO), и на корпоративном уровне.

Активно развивающиеся на протяжении последнего десятилетия методы оценки зрелости процессов управления проектами пока не находят широкого применения. При всем многообразии этих моделей их общим недостатком является исключительно субъективный, экспертный характер оценок. Вместе с тем опыт применения подобных моделей в IT-индустрии (модели CMM,

CMMI) позволяет сделать вывод о большом потенциале этого подхода.

Оценки объектов управления. Наиболее важными и представляющими самое обширное поле для развития, по мнению автора, являются оценки объектов управления. Традиционные методы оценки проектов по отклонениям (в частности метод освоенного объема) хорошо изучены и с успехом применяются. Однако известны и серьезные недостатки этих методов, такие как:

- ограниченность сферы применения, в том числе отраслевая, связанная с особенностями используемой модели;
- ограниченность используемых в оценке «измерений» проекта;
- недостаточное внимание к отдаленным последствиям проекта с точки зрения стратегии компании или различных заинтересованных сторон.

Комплексный характер имеют оценки проектов, применяемые для ранжирования проектов в составе портфелей проектов и учитывающие различные группы показателей. Основными недостатками этого подхода является неопределенность правил формирования набора этих показателей (обычно этот набор формируется в итерационном переговорном процессе) и, как следствие, слабая доказуемость объективности ранжирования.

Наименее исследованными являются методы оценки проектно-ориентированной компании как объекта проектного управления. В данном случае пока не существует общепризнанных подходов, хотя важность подобных оценок профессиональному сообществу представляется очевидной. К основным методам в этой области можно отнести использование моделей зрелости управления проектами и применение сбалансированной системы показателей.

Развитию методов и моделей оценки объектов управления автор настоящего обзора посвятил ряд собственных исследований, результаты которых можно найти в работе «Проекты и управление проектами в практике современной компании» [67, с. 116–144, 162–193, 326–341].

ЛИТЕРАТУРА

1. Воропаев В., Секлетова Г. Системный подход к управлению проектами и программами // Управление проектами. — 2005. — №3. — с. 20–29.
2. Баркалов С., Воропаев В. и др. Математические основы управления проектами / Под ред. В.Н. Буркова. — М.: Высшая школа, 2005. — 424 с.
3. Михеев В.Н., Товб А.С. Международные и национальные стандарты по управлению проектами, менеджменту проектов и профессиональной компетентности менеджеров проектов // Стандарты в проектах современных информационных систем. — М., 2001. — С. 33–37
4. Воропаев В., Секлетова Г. Воропаева-Кейтс М. Системная модель управления проектами как основа структуризации профессиональных знаний и компетентности специалистов // Управление проектами и программами. — 2006. — №4. — С. 304–318.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Третье издание (Руководство РМВОК®). — М.: PMI, 2004. — 238 с.
6. *International Competence Baseline IPMA — ICB — IPMA Competence Baseline. Version 3.0.* (2006). IPMA Editorial Committee, 200 р.
7. Кох Дж., Кнопфель Г. Международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами: IPMA Competence Baseline (ICB), версия 3.0 // Управление проектами и программами. — 2006. — №3. — С. 262–278.
8. Алешин А.В., Воропаев В.И., Любкин С.М., Михеев В.Н., Полковников А.В., Секлетова Г.И., Титаренко Б.П., Титаренко Р.Б. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов. — М.: Консалтинговое агентство «Кубс Групп — Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001. — 265 с.
9. GAPPs. *A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers.* (2006). Sydney, Global Alliance for Project Performance Standards.
10. Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Под общ. ред. В.И. Воропаева. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. — 552 с.
11. Добкин Д. Менеджеры комплексных проектов (часть 2) // Управление проектами и программами. — 2007. — №4. — С. 284–297.
12. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. №94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». — <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=87659;fld=134;dst=4294967295;div=LAW;from=67847-0>.
13. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. — М.: Экономика, 2001. — 574 с.
14. Dombkins D. *Governance Contracting — Leading the Way.* Материалы 17 Всемирного конгресса по управлению проектами. — М.: СОВНЕТ, 2003.
15. Танака Х. Комплексное управление мультипроектами в подрядных организациях // Управление проектами и программами. — 2006. — №2. — С. 122–137.
16. Полковников А. OPM3 — значительный шаг в направлении развития моделей зрелости управления проектами в организации // Управление проектами и программами. — 2007. — №3. — С. 166–171.
17. Kerzner H. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation.* John Wiley & Sons, Inc., New York.
18. Ibbs C. W., Young-Hoon K. (1997). *The Benefits of Project Management: Financial and Organizational Rewards to Corporations.* Project Management Institute Education Foundation.
19. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Под общ. ред. А.Д. Баженова. — М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. — 320 с.
20. Гесслер М. Опыт создания и развития проектно-ориентированной организации // Управление проектами и программами. — 2006. — №1. — С. 64–75.
21. Crawford J.K. (2002). *The Strategic Project Office. A Guide to Improving Organizational Performance.* Marcel Dekker, Inc., NY.
22. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®).* (2003). Knowledge Foundation. Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, USA.
23. Lxiong O., Zhi Sh. (2008). «Shenzhou project management maturity integrated model». In: *Project Management to Run.* Milano, Italy.
24. Товб А.С., Ципес Г.Л., Виноградов И.В. Система обеспечения качества управления проектами как стандарт компании // В кн. Стандарты в проектах современных информационных систем: Сб. тр. Всероссийской практической конференции. — М., 2001. — С. 63–68.
25. McKinley M., Huemann M. (2006). «Project auditing to add value». In: *The Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management*, Vol. 1, China Machine Press.
26. Бенко К., Мак-Фарлан Ф.У. Управление портфелями проектов. — М.: Вильямс, 2007. — 240 с.
27. Akiyama Y., Fujita H., Tominaga A. Earned requirement value method for large-scale IT projects. Материалы 17-го Всемирного конгресса по управлению проектами. — М.: СОВНЕТ, 2003.
28. Anbari F.T. The earned value analysis method: extensions and simplifications. — Материалы 17-го Всемирного конгресса по управлению проектами. — М.: СОВНЕТ, 2003.
29. Ipsilandis P. (2006). «Quantitative tools for programme budget related risks». In: *The Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management*, Vol. 2. China Machine Press.
30. *Practice Standard for Earned Value Management.* (2005). Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, USA.
31. *BS 6046: Part 4: 1992. Use of Network Techniques in Project Management. Guide to Resource Analysis and Cost Control.* (1992). British Standard Institution, 36 p.

32. Субботин А.В. Контроль бюджета проекта по графикам освоенного объема // Директор информационной службы. — 2002. — №11. — С. 48–52.
33. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. — М.: ДМК Пресс, 2004. — 464 с.
34. Дитхелм Г. Управление проектами: В 2 тт. — СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004.
35. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА. — М.: Вильямс, 2007. — 480 с.
36. Романова М. Управление проектами. — М.: Форум, Инфра-М, 2007. — 256 с.
37. Полковников А. Модель «Project Excellence» — в поисках совершенства. — <http://www.pmpractice.ru/knowledgebase/publications/?id=242&detail=Y>.
38. Брукс П. Метрики для управления ИТ-услугами. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 283 с.
39. Basili V., Caldiera G., Rombach H.D. (1994). *The Goal Question Metric Approach, Encyclopedia of Software Engineering*. John Wiley & Sons, Inc.
40. Мак-Кинли М. Различие представлений об успехе проекта — проблема восприятия? // Управление проектами и программами. — 2006. — №4. — С. 370–373.
41. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M). — <http://www.pmpofy.ru/files/756/p2m.pdf>.
42. Охара Ш. Путем P2M // Директор информационной службы. — 2003. — №12. — С. 48–52.
43. Бредилле К. P2M: по направлению к новой парадигме управления проектами и программами (Часть 2) // Управление проектами. — 2005. — №4. — С. 4–18.
44. Филипс Дж. Менеджмент ИТ-проектов: на пути от старта до финиша. — М.: Лори, 2005. — 376 с.
45. Cleland D., Ireland L. (2002). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. McGraw-Hill, NY.
46. Кендалл Дж., Роллинз С. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI. — М.: ПМСОФТ, 2004. — 576 с.
47. Грей К., Ларсен Э. Управление проектами. — М.: Дело и Сервис, 2003. — 528 с.
48. Танака Х. Комплексное управление мультипроектами в подрядных организациях // Управление проектами и программами. — 2006. — №2. — С. 122–137.
49. Домбкин Д. Менеджеры комплексных проектов (часть 1) // Управление проектами и программами. — 2007. — №3. — С. 210–219.
50. Бовтеев С., Ефременко В., Рыбнов Е., Фролов В. Управление проектами в строительстве. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2004. — 424 с.
51. Вратенков С. Инструменты анализа проектов // Управление проектами. — 2005. — №2. — С. 73–82.
52. Симионова Н., Бабенко Р. Актуальные проблемы реализации интеграционных проектов в жилищно-коммунальной сфере // Управление проектами. — 2005. — №1. — С. 54–62.
53. Волков И., Грачева М. Проектный анализ: продвинутый курс: Учеб. пособ. — М.: Инфра-М, 2004. — 495 с.
54. Ишикура М. Интеграция современного управления проектами и программами и инжиниринга на примере завода сжиженного природного газ Quatargas // Управление проектами. — 2005. — №1. — С. 63–86.
55. Wang L., Qiang M. (2006). «Risk-raiting system for fixed asset loan». In: *The Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management*, Vol. 1. China Machine Press.
56. Грашина М., Дункан В. Основы управления проектами. — СПб.: Питер, 2006. — 208 с.
57. Титаренко Б. Управление рисками в рамках системной модели проектно-ориентированного управления // Управление проектами. — 2006. — №1. — С. 76–89.
58. Ipsilandis P., Samaras G, Mplanas N. (2006). «A multicriteria approach in programme risk analysis». In: *The Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management*, Vol. 2, China Machine Press.
59. Бюджетирование, ориентированное на результат: цели и принципы. — http://www.ecorys.ru/rus/doc/act01_014.pdf.
60. Кроуфорд Л., Кук-Дэвис Т. Руководство проектами: роль, полномочия и возможности куратора проекта // Управление проектами и программами. — 2008. — №4. — С. 274–286.
61. Gareis R. (2005). «Business process management — A new dimension in the maturity model of the project-oriented company». In: *Vision to Reality — The Project Management Way. 19th World Congress on Project Management, IPMA 2005*. New Delhi.
62. Путеводители по руководству проектами // Управление проектами и программами. — 2008. — №4. — С. 322–324.
63. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии — к действию. — М.: Олимп-бизнес, 2003. — 304 с.
64. Brzozowsky A., Sroka A. (2007). «Translating business strategy into project portfolio». In: *Project Management Essential Reality for Business and Government. 21th World Congress on Project Management, IPMA 2007*. Krakow.
65. Bushuyev S., Bushuyeva N. (2007). «Proactive technology for managing of organizational development programme». In: *Project Management Essential Reality for Business and Government. 21th World Congress on Project Management, IPMA 2007*. Krakow.
66. Lupi G. (2004). «Setting up project objectives based on the Balanced Scorecard methodology — a practical approach». *18th World Congress on Project Management, IPMA 2004*. Budapest.
67. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в практике современной компании. — М.: Олимп-бизнес, 2009. — 480 с.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Предлагаем вниманию читателей выдержки из гл. 54 проекта документа «Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности менеджеров проектов». Это новая редакция НТК, разрабатываемая авторским коллективом СОВНЕТ под руководством В.И. Воропаева, в данный момент она готовится к изданию.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: кризис, управление проектами в условиях кризиса, компетентность, свод знаний

ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Особенности управления проектами в условиях кризиса — методы, средства, инструменты и техники проектного управления, применяемые с целью избежать или снизить негативные последствия кризисных явлений, сопровождаемых экономическим спадом, социальной нестабильностью и характеризующих динамическим, турбулентным окружением и обострением конкуренции.

Кризис (др. греч. krisis) — решение, поворотный пункт, перелом, переворот, тяжелое переходное состояние.

Кризис как политическая, социологическая и экономическая категория — периодическое относительное перепроизводство товаров и услуг, ведущее к хаосу социально-экономической жизни, сокращению производства, росту безработицы, снижению доходов населения и ограничения платежеспособного спроса.

Кризис — состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы.



Воропаев Владимир Иванович — основатель и президент СОВНЕТ, экс-вице-президент IPMA, один из основателей и член оргкомитета GRMF, Первый ассессор IPMA, проф., д. тех. н., академик РАЕН и МАИЭС, руководитель авторского коллектива (г. Москва)

СВОД ЗНАНИЙ

Этот элемент компетентности охватывает способы и пути преодоления последствий кризисов, а иногда и самих кризисов (в локальных случаях), которые могут возникнуть и во внешнем окружении, и во внутренней среде проекта. Кризисы могут быть системными и локальными, распространяться как на весь проект, включая его дальнейшее и ближнее окружение, так и на отдельные его части, фазы жизненного цикла, функциональные области, стадии управления, и затрагивать мнение различных заинтересованных сторон проекта.

Локальными являются кризисы, возникающие в форме конфликтов между индивидуумами и сторонами, участвующими в проекте или программе. Они могут иметь место на всех уровнях управления главным образом потому, что совместно действующие стороны имеют свои собственные интересы, цели и способы их достижения. Способы, средства и регламенты преодоления таких кризисов следует устанавливать на стадии инициации и/или планирования проекта.

Значительно труднее справиться с последствиями системного кризиса, источник которого находится во внешней среде проекта. Особенности управления проектами в условиях системного кризиса связаны с возрастанием динамики и турбулентности в окружении проекта, обострением конкуренции, увеличением степени неопределенности и рисков в проекте. Кризис во внешней среде оборачивается для проекта периодом острых проблем, когда решения приходится принимать в экстремальных условиях и в минимальные сроки.

Наиболее опасной является ситуация, когда на системный кризис накладываются локальные кризисы в проектно-ориентированной организации, при этом источники кризисов находятся и во внешней, и во внутренней среде проекта.

Искусство управления в условиях кризиса состоит в следующем.

- Оперативное выявление причины кризиса и возникающих проблем и их возможных последствий.

- Сбор всей необходимой для принятия возможных решений информации.

- Правильная оценка кризисной ситуации, определение негативных факторов, возможных видов ущерба, оценка возникающих неопределенностей, рисков, угроз и возможных последствий.

- Выбор соответствующих методов, средств, инструментов и техник проектного управления для снижения негативных последствий кризисных явлений.

- Применение профилактических мер в отношении негативного влияния окружения, составление и реализация оптимальных сценариев решения проблем и выхода из кризиса.

Руководитель проекта должен сохранять спокойствие, выдержку и позитивный настрой, работать в постоянном контакте с владельцем (спонсором) проекта и другими заинтересованными сторонами, безотлагательно информируя их обо всех изменениях. Руководитель проекта должен применять различные методы для оценки влияния турбулентного окружения и последствий кризиса, привлекать к работе необходимых экспертов и консультантов для оказания поддержки по вопросам управления в условиях кризиса.

Все используемые в компании модели и инструменты проектного управления в период кризиса должны быть адаптированы с целью повышения динамических характеристик системы управления. Среди современных методов проектного управления, обеспечивающих наибольший эффект в условиях кризиса, следует отметить именно динамическое управление портфелями проектов и программ организации, обеспечивающее непрерывную обратную связь и мониторинг (внешней и внутренней среды, а также системы управления), постоянную оценку значимости всех проектов и направлений бизнеса в антикризисной стратегии организации, оптимизацию календарных и ресурсных планов.

Для традиционных методов управления проектами, таких как управление по временным и стоимостным параметрам, управление рисками и

других функциональных областей, должен быть радикально повышен уровень оперативности принятия решений и минимизировано время реакции на изменения во внешней и внутренней среде проекта.

В условиях кризиса проекты и проектное управление сами становятся экстренными мерами по снижению последствий кризиса и даже спасению самого предприятия. Перечислим возможные основные темы антикризисных проектов:

- ликвидация, консервация, сохранение бизнеса и организаций;
- слияние, репрофилирование, развитие организаций;
- сокращение объема производства, численности персонала;
- реструктуризация финансового портфеля, портфеля проектов и программ;
- инновационное развитие, внедрение новых технологий и продуктов, изменение целей и стратегии развития организации;
- внедрение корпоративной системы проектного управления с учетом влияния кризиса.

ВОЗМОЖНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

1. Определите проблемные области, возникшие в результате кризисных явлений, дайте адекватный прогноз развития ситуации и возможных последствий для организации. Выявите и оцените факторы окружения, оказывающие влияние на проектную деятельность.

2. Разработайте антикризисную программу организации и план ее реализации, уведомьте о ней все заинтересованные стороны.

3. Проведите корректировку ценностей, целей, форм и стратегии проектной деятельности организации в условиях кризиса и согласуйте их с заинтересованными сторонами. Скорректируйте планы проектно-ориентированной деятельности с учетом складывающейся обстановки и антикризисной программы. Постарайтесь

избавиться от неэффективных проектов, лишних работ, ресурсов, при необходимости увольте лишний персонал.

4. Определите цели, стратегию, задачи, модели и методы проектного управления именно в условиях кризиса. Проведите оперативную диагностику системы проектного управления в компании и ее окружении. Проведите адаптацию имеющихся методов и средств проектного управления к условиям кризиса и данной организации.

5. Внесите необходимые коррективы в корпоративный стандарт проектного управления в связи с изменением условий и практики проектного управления. Распределите ответственность в системе управления между членами команды и заинтересованными сторонами, мотивируйте сотрудников, проведите тренинг персонала в области проектного управления в условиях кризиса.

6. Активируйте антикризисный режим функционирования системы проектного управления, обеспечивающий усиление контроля, сокращение времени реакции, снижение рисков и излишних расходов. Введите систему мониторинга ключевых событий внешней среды и реализации планов в реальном времени, анализируйте и регулируйте ход выполнения работ, вносите необходимые изменения системно.

7. Контролируйте эффективность применяемых антикризисных методов и средств проектного управления и вносите в них необходимые изменения.

8. Фиксируйте (документируйте) полученный опыт и применяйте его в будущих проектах.

ТЕМЫ ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ ПО КОМПЕТЕНТНОСТИ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА»

- Особенности проектного управления в условиях кризиса.
- Антикризисное управление проектами.

- План ответного реагирования на влияние динамического окружения в условиях кризиса.
 - Резервы времени и средств на смягчение последствий кризисных явлений.
 - Инструменты и техники снижения влияния динамического окружения в условиях кризиса.
 - Стратегии и планы ответного реагирования на последствия кризиса.
 - Инструменты и техники выявления источников влияния динамического окружения.
- Планирование сценариев реакции на последствия кризиса.
 - SWOT-анализ: анализ достоинств, недостатков проекта, его возможностей и угроз.
 - Системный подход в управлении проектами, его применение в условиях кризиса.
 - Методологический инструментарий управления проектами в условиях кризиса.
 - Система коммуникаций и ведения документации в проекте в условиях кризиса.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В данной статье рассматривается важнейший на сегодняшний день вопрос — управление проектами в ситуации глобального финансового кризиса. Авторы анализируют текущее положение дел в мировой экономике, описывают специфику управления проектами в период кризиса с позиций системного подхода и дают конкретные рекомендации по антикризисному менеджменту.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: кризис, антикризисная политика, внешняя и внутренняя среда проекта, управление инновациями, антикризисное управление проектами



Палагин Владимир Сергеевич — к. в. н., доцент, СРМ, РМР, генеральный директор Евразийского центра управления проектами (г. Москва)



Карлинская Елена Викторовна — генеральный директор ООО «ИнНИТ» (г. Москва)

1. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

Мировой финансовый кризис, рецессия глобальной экономики, падение цен на основные российские экспортные товары создали для госбюджета и многих отечественных предприятий серьезные трудности с финансированием не только развития, но и текущей деятельности, из-за сокращения объемов бизнеса и количества персонала. Кризис заставляет думать о переменах, а применение современных методов управления проектами — лучший и проверенный практикой способ быстрого, прозрачного и экономически эффективного осуществления изменений. Главное в переменах — это твердое намерение их осуществить, понимание и решимость использовать подходы, предлагаемые современным управлением проектами. Этой актуальной теме в начале 2009 г. был посвящен ряд мероприятий специальных групп по интересам СОВНЕТ, по материалам которых была подготовлена настоящая статья.

Кризис одновременно является источником ущерба и возможностью обновления. Он выполняет такие важные социально-экономические

функции, как выявление скрытых конфликтов и диспропорций, определение наиболее сильных собственников, восстановление адекватности социально-экономических условий, обновление элит и т.д. [2]. С точки зрения практики проектного менеджмента (ПМ) кризис — это дефицит любого ресурса, не позволяющий продолжить и завершить проект (этап, работу проекта) на приемлемых условиях. Если все условия соблюдены, а проект все равно «не идет», значит, существует дефицит управленческого ресурса.

Итоги 2008 г. и первого квартала 2009 г. не внушают оптимизма. Однако кризис начался гораздо раньше, о его предвестниках говорили так часто, что на это просто перестали обращать внимания. «Нынешний финансовый кризис отличается как глубиной, так и размахом — он, пожалуй, впервые после Великой депрессии охватил весь мир. «Спусковым крючком», приведшим в действие кризисный механизм, стали проблемы на рынке ипотечного кредитования США. Однако в основе кризиса лежат более фундаментальные причины: макроэкономические, микроэкономические и институциональные. Ключевую роль в развитии текущего кризиса сыграла асимметрия информации¹. Структура производных финансовых инструментов стала столь сложной и непрозрачной, что оценить реальную стоимость портфелей финансовых компаний оказалось практически невозможным... Кредитный рынок... впал в паралич. Развитие ситуации в финансовой сфере серьезно повлияло и на реальный сектор экономики» [11].

Кроме расстроенных американских финансов есть еще и другие глобальные проблемы. Даже упрощенная картина их основных взаимосвязей поражает своей сложностью. Решение этих проблем требует совместных, и немалых, усилий многих государств, т.к. каждая из них (ядерное оружие, парниковый эффект, кислотные дожди и др.) может в любой момент активизироваться и породить такой кризис, по сравнению с которым нынешний может показаться счастьем.

¹ Фактически имеется в виду ложь. — *Прим. авт.*

В мировой прессе горячо обсуждается вопрос о том, кто виноват в сегодняшних экономических трудностях. 76% жителей США винят в происходящем банки и финансовые компании, 58% считают главными виновниками обвала заведомо неплатежеспособных покупателей домов и т.д. В Guardian опубликован список из 25 видных деятелей, виновных в тяжелом финансовом положении. Подчеркивается, что это не явление природы, а созданная человеческими руками катастрофа, «и все мы в этом отчасти виноваты» [29].

Выделим два основных аспекта сегодняшнего кризиса.

1. Общеизвестный главный его бенефициар — это перегретая американская экономика, которой нужен пристойный повод для «сдувания финансовых пузырей».

2. Официально названные его виновники на самом деле неуязвимы.

Тем временем чрезмерная зависимость многих стран мира от американской экономики делает из США основного «экспортера» внутренних проблем.

Часто российская экономика представляется жертвой мирового кризиса, но на самом деле это не так. Задолго до 2008 г. многие эксперты предупреждали о том, что ключевые показатели состояния финансовой, экономической и социальной сферы РФ не просто вызывают тревогу, но обладают четко выраженной тенденцией к усилению расхождения всей системы и снижению ее стабильности [3]. Усугубляющиеся финансовые трудности демонстрируют зависимость России и от состояния дел в глобальной экономике, и от нерешенных проблем управления внутри страны. После ряда международных встреч на высшем уровне стало ясно, что единое решение по борьбе с кризисом выработать крайне трудно и причиной тому являются глобальные геополитические противоречия, которые очень нелегко преодолеть.

Мы считаем, что далее ситуация будет развиваться следующим образом: 2009–2010 гг. — пик

кризиса, 2010–2013 гг. — депрессия, перестраивание микроэкономики для нового развития. В России на сегодняшний день самым полным и объективным открытым документом является «Экспертный доклад» [28], в разработке которого авторы статьи приняли участие. Анализ существующих доктринальных документов РФ показывает, что на сегодняшний день нет научно обоснованной стратегии, методологии ее разработки и соответствующего инструментария проектного менеджмента для эффективного решения проблемы выхода отечественных предприятий из кризиса и перехода на инновационный путь развития [7, 16].

2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

«Кризисы — неотъемлемая часть живых систем. Это теоретически понятное рассуждение воспринимается болезненно, когда мы сталкиваемся с кризисом на практике. Особенно когда кризис выходит за рамки той системы, которой мы способны управлять лично» [27]. Для успешного преодоления кризиса помимо прочего необходимо поддержание определенного уровня разнообразия в системе. Изменение условий деятельности в трудные времена и после требует от любого хозяйствующего субъекта новых настроек, проектов, а порой и направлений деятельности (видов бизнеса). Если система не обладает запасом разнообразия или готовности к изменениям, она может не выдержать кризиса. В этом плане очень своевременна разработка таких альтернативных проектов, как «Проект Россия». Системный подход широко применяется в проектном менеджменте, значит, необходимо воспользоваться им для анализа сложившейся финансово-экономической ситуации и путей выхода из нее.

Интересна статистика употребления слова «кризис» в классических документах по ПМ. В работе PMI PMBOK® Guide оно не упоминается ни разу — только проблемы и конфликты применительно к активам организационного процесса и управлению командой проекта [26]. В документе

IPMA ICB 3.0 это слово встречается очень часто, но оно употребляется в узком смысле. Есть специальный элемент компетентности «Конфликты и кризисы», однако он «охватывает пути преодоления конфликтов и кризисов, которые могут возникнуть между индивидуумами и сторонами, участвующими в проекте или программе». О внешнем системном кризисе речь не идет [25]. Такое положение удивительно, если учитывать, что существует очень большой раздел общего менеджмента, посвященный кризисному управлению и обладающий существенными особенностями.

Нас убеждали, что «в США и Западной Европе кризис-менеджмент активно внедряется в банковскую деятельность как важный и необходимый элемент успешного функционирования финансовых учреждений. Более того, кризис-менеджмент стал атрибутивной частью всего спектра деловой, финансовой и организационной инфраструктуры рыночных отношений. Компании, осуществляющие управление рисками на необходимом уровне, получают определенные льготы со стороны государства и дополнительные скидки при страховании. Кризис-менеджмент — это комплексная программа, обеспечивающая снижение последствий реализации рисков при наихудшем сценарии развития событий в условиях глубокой экономической рецессии. В отличие от риск-менеджмента, кризис-менеджмент — совершенно самостоятельная сфера деятельности, цель которой — снижение последствий кризиса, а не исключение его причин» [24]. В стабильные годы это успешно работало, но 2008 г. вновь показал, что оптимизация отдельных, т.е. американских, элементов мировой финансово-экономической системы не означает ее оптимизации в целом.

Для лучшего понимания механизма действия различных кризисных сил могут быть использованы научные результаты теории катастроф. Эта теория изучает общие закономерности, принципы и подходы к различным катастрофическим ситуациям и является одной из частей более общей теории сложных систем. Мировой системный

кризис сегодня стал главной темой, поэтому соответствующие требования к компетентности, модели, процессы надо как можно быстрее встраивать в системы ПМ. Авторы данной статьи приступили к этому уже осенью 2008 г., используя в качестве основы своей работы Евразийский стандарт управления проектами (ЕСУП) как логическое развитие идей ICV (IPMA), НТК (СОВНЕТ), комплекса стандартов PMI, прошлых и современных разработки ПМ России, СНГ и ведущих азиатских стран. В раздел «Особенности управления проектами в условиях кризиса» новой редакции НТК СОВНЕТ включен ряд положений, также предложенных авторами.

Распространено мнение, что китайцы пишут слово «кризис» двумя иероглифами, обозначающими слова «опасность» и «возможность», т.е. для них в любой трудной ситуации кроме проблем есть и потенциал (рис. 1). Не все согласны с этим толкованием, но сегодняшнее положение дел показывают, что и в трудных условиях китайская школа управления государством, экономикой и проектами использует имеющиеся возможности эффективно и для КНР открыты все перспективы

Рис. 1. Китайские иероглифы, обозначающие слово «кризис»



выхода из кризиса в числе первых. «Сегодня китайская экономика стала третьей по величине в мире, обойдя германскую... В то же время многие специалисты предпочитают для сравнения экономик разных стран считать ВВП по паритету покупательной способности, при котором учитывается разница в ценах. По данному показателю Китай уже несколько лет идет на втором месте со значительным отрывом от занимающей третью позицию Японии» [1].

Кризис в России имеет свои особенности, поэтому бездумное копирование чужих мер недопустимо. Мировой системный кризис глобален, но большая часть антикризисных мероприятий, к сожалению, не преследует цели защиты, благоденствия и процветания одновременно для всех. О вреде слепого копирования говорят и специалисты МВФ. «Развивающимся экономикам досталось больнее, чем развитым. Виною тому и резкий отток капитала, и сокращение спроса на продукцию экспорта со стороны развитых рынков, и падение цен на сырье... Им не поздоровится еще сильнее, если они станут копировать антикризисную политику развитых стран. Бороться с кризисом развивающиеся страны должны своим собственным путем, уверены эксперты фонда... Российская антикризисная политика в общем похожа на то, что рекомендует МВФ... Но вот результаты почему-то далеко не блестящи: в I квартале 2009 г. ВВП рухнул на 9%, промышленное производство — на 14,3%, а обрабатывающая промышленность обвалилась на 20,8%. Безработица выросла на 34,4%. Это плохой рецепт, неправильное применение лекарства или просто выздоровление еще впереди?» [12].

Единой антикризисной стратегии, в равной степени выгодной для всех стран, не существует вообще, так же как не существует универсальных моделей антикризисного управления проектами. Именно поэтому на основе ЕСУП был разработан Евразийский стандарт антикризисного управления проектами как решение, интегрирующее мировой опыт и национальные интересы России и

других стран Евразии [4]. Такой подход не отрицает другие модели и стандарты, но четко различает их рыночные сегменты применения и тяготеет к идеологии IPMA как изначально мультикультурной [19].

В нашей практике мы применяем следующую систему определений.

1. Позиционирование кризиса (рис. 2).

■ Кризис во *внешней среде* проекта:

- системный кризис во внешней среде проекта;
- локальный кризис во внешней среде проекта.

■ Кризис во *внутренней среде* проекта:

- системный кризис во внутренней среде проекта;
- локальный кризис во внутренней среде проекта:
 - а) кризис в предметной области проекта;
 - б) кризис в управлении проектом;
 - в) кризис в других функциональных областях проекта.

2. Источник кризиса.

■ Внешний по отношению к проекту (навязанный извне).

■ Внутренний по отношению к проекту (инициированный изнутри).

3. Отношения «субъект — объект».

■ Кризис развивается под воздействием факторов, неподконтрольных руководителю проекта.

■ Руководитель проекта организует кризис и управляет им в своих интересах.

4. Характер активности, команды, менеджера.

■ Наступление, т.е. активное использование кризиса для улучшения условий и возможностей решения задач проекта.

■ Оборона, т.е. проведение защитных мероприятий для сохранения, насколько возможно, условий и возможностей решения задач проекта.

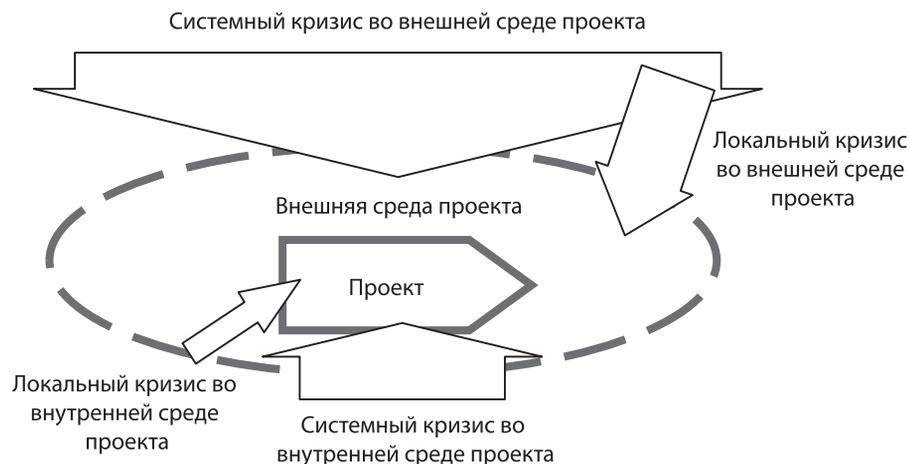
3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

На основе приведенного выше системного подхода мы выделяем два направления:

- 1) антикризисное управление проектом (борьба с последствиями неуправляемого кризиса);
- 2) кризисное управление проектом (решение управленческих задач путем организации преднамеренных управляемых кризисов).

Антикризисный проектный менеджмент (АКПМ) — это синтез антикризисного управления, проектного менеджмента, управления

Рис. 2. Позиционирование кризиса



рисками и управления затронутыми кризисом функциональными областями («вывод судна из бурных вод в спокойные»). *Кризисный проектный менеджмент* — это стандартный инструмент многих заинтересованных лиц и участников проекта, используемый осознанно или неосознанно для прикрытия достижения своих целей в ущерб другим («сделать воду мутной», «ловить рыбу в мутной воде»).

Для любой области применения этих подходов существенно то, что системного кризиса нельзя избежать и к нему нельзя подготовиться. В это нелегкое время не надо бояться потерь, главной целью организации (и ее проектов) должно стать повышение собственной эффективности. Более того, системный кризис невозможно преодолеть в рамках отдельного проекта, выход из него возможен только совместными усилиями всех субъектов, которые формируют структуры нового цикла развития.

В области ПМ существует еще и кризис моделей управления. Нынешний кризис в России все больше похож на катастрофу, он охватил реальный сектор экономики и стал серьезной проблемой для руководителей компаний и проектов. Есть ли у них возможности противостоять сложившейся ситуации? Да, поскольку мировые модели ПМ обобщили лучший накопленный опыт. Нет, потому что разразившийся кризис беспрецедентен по масштабам, он у же существует, а модели ПМ для преодоления его будут разработаны лишь несколько лет спустя. Можно ли было ввести в эти модели технологии управления в условиях кризиса такого масштаба? Видимо, нельзя, потому что в широко распространенные западные стандарты по умолчанию заложены следующие аксиомы:

- оптимизация управления под стабильную преуспевающую экономику, изолированные бизнес-процессы и компетенции управления;
- фокусирование на интересах проекта или корпорации;
- европоцентризм и превосходство западной культуры управления.

Если у вас есть достаточное понимание встроенности ваших проектов в большие системы, то можно работать и далее в прежнем режиме. Если нет, то самое время определиться и внести поправки в систему управления, использовать более динамичные корпоративные модели управления проектами, которые отличают следующие особенности:

- открытый формат, фиксация не на тонких нюансах методологии, а на целеполагании;
- изначальная локализация, органичная связь с менталитетом, языком, деловой практикой;
- близость к объектам управления;
- минимальное время реакции на изменения условий;
- ориентация на региональные и национальные потребности.

Примером реализации такого подхода служит система АКПМ (рис. 3), разработанная для следующих областей применения проекта, бизнеса: ликвидация, консервация, сохранение; слияние, репрофилирование, развитие; сокращение производства, персонала; реструктуризация финансового портфеля, портфеля проектов; внедрение новых технологий, изменение стратегии.

Цели АКПМ достигаются за счет организации защитных и регулирующих мероприятий по трем направлениям: внешняя среда, внутренняя среда, система управления. Особенностью АКПМ является оперативная реакция на изменения как вне предприятия, так и внутри него. В такой ситуации многократно возрастает потребность в анализе перспектив предприятия в целом, в выработке стратегии его дальнейшего развития. Только определившись с долгосрочными целями, выработав критерии оценки результата, можно помочь предприятию в решении проблем. Модель АКПМ направлена на выявление скрытого потенциала для развития предприятия и помощи руководителям предприятия на всех уровнях. АКПМ — это системное применение методов и инструментов управления различными функциональными областями проектов, портфелей и программ в целях получения заданных результатов в условиях

Рис. 3. Система антикризисного проектного менеджмента

кризиса общества, национальной экономики, отрасли, проекта.

4. ПРАКТИКУМ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Понять внешнюю среду

Мы рекомендуем начать с анализа изменений внешней среды, для того чтобы обеспечить адекватность восприятия руководством компании объективных реалий текущего момента.

Какие действия необходимо предпринять?

- Усиленный мониторинг обстановки по всем направлениям, важным для бизнеса.
- Системный анализ собранной информации по стандартной схеме или в антикризисном режиме.
- Анализ положения предприятия или проекта на рынке, уточнение стратегии.
- Сценарное планирование.
- Гармонизация проекта с внешней средой во время кризиса.
- Сохранение ясного взгляда и трезвого мышления.

Какие вам понадобятся инструменты?

■ *Структурированный перечень мировых проектов* применяется для выявления связи проекта с окружающей средой. В этом перечне должны быть представлены проекты контрагентов компании, отрасли, в которой она работает,

национальной экономики, межгосударственных структур [4].

■ Набор инструментов стратегического анализа.

4.2. Навести порядок во внутренней среде

Внутренняя среда компании и проекта полностью в ваших руках. Уровень нестабильности не обязательно должен соответствовать состоянию рынка.

Действия (в данном случае они по сути должны быть похожи на действия, предпринимаемые командой судна в трудной ситуации: «Команде аврал!», «Одежда по первому сроку!²», «Паруса убрать, лишний груз за борт, нос по ветру!»:

- активируйте антикризисный режим системы управления, обеспечивающий усиление контроля, сокращение времени реакции, излишних рисков и расходов;
- избавьтесь от лишних проектов, работ, ресурсов;
- усильте контроль наиболее важных параметров;
- говорите команде правду — это укрепит доверие и поддержит инициативу;
- вносите изменения энергично и системно. В качестве инструментов в данном случае можно использовать следующее.
- *Структурированный перечень проектов предприятия.* Он полностью в ваших руках.

² Новая ношенная одежда (морской термин). — Прим. ред.

Актуализируйте его, проведите анализ портфеля проектов, примите финансово обоснованные решения по составу, взаимосвязям и порядку выполнения проектов, рациональному распределению ресурсов. Вы должны решить, продолжать ли проект в прежнем виде, изменить ли его, отложить, прекратить, передать на аутсорсинг, выполнить совместно с другими предприятиями или создать новый проект. Применение АКПМ предполагает обращение к инструментам менее затратным, простым и быстрым в применении, а также изменение кадровой политики.

■ *Реализация основных ценностей:* следование антикризисной стратегии; эффективное управление программами и портфелями; рациональное целеполагание; применение возможностей конкуренции.

■ *Проектирование успеха после кризиса.* Чем острее конкурентная борьба, тем более мощных инструментов она требует, поэтому АКПМ — правильный выбор для энергичных действий в условиях кризиса и после него.

4.3. Настроить систему управления

Действия. Основным в данном случае должно стать формирование системы управления, причем необходимо изначально выстраивать ее с запасом прочности, поскольку бизнес в России — это постоянный кризис.

Инструменты.

■ В управлении компанией и ее проектами в условиях кризиса рекомендуется использовать динамическую модель, отражающую не только текущее состояние дел, но и будущие изменения.

■ Динамическая модель управления предприятием реализуется с помощью решений для управления портфелями проектов, позволяющих оперативно реагировать на изменения условий и достигать стратегических целей с минимальными затратами ресурсов.

Не ищите готовой антикризисной системы, создайте ее с учетом собственных запросов. Кризис —

это шанс для развития производства, инновационных технологий, возможность укрепить позиции за счет слияния-поглощения и использования резко подешевевших активов и рабочей силы.

Мы предлагаем следующее.

■ Настройтесь на долгий и трудный выход из кризиса.

■ Опирайтесь только на собственные силы.

■ Двигайтесь от процессных моделей к моделям компетенций.

■ Разрабатывайте антикризисные модели.

■ Делите проекты, снижайте затраты и риски.

■ Развивайте управление портфелями.

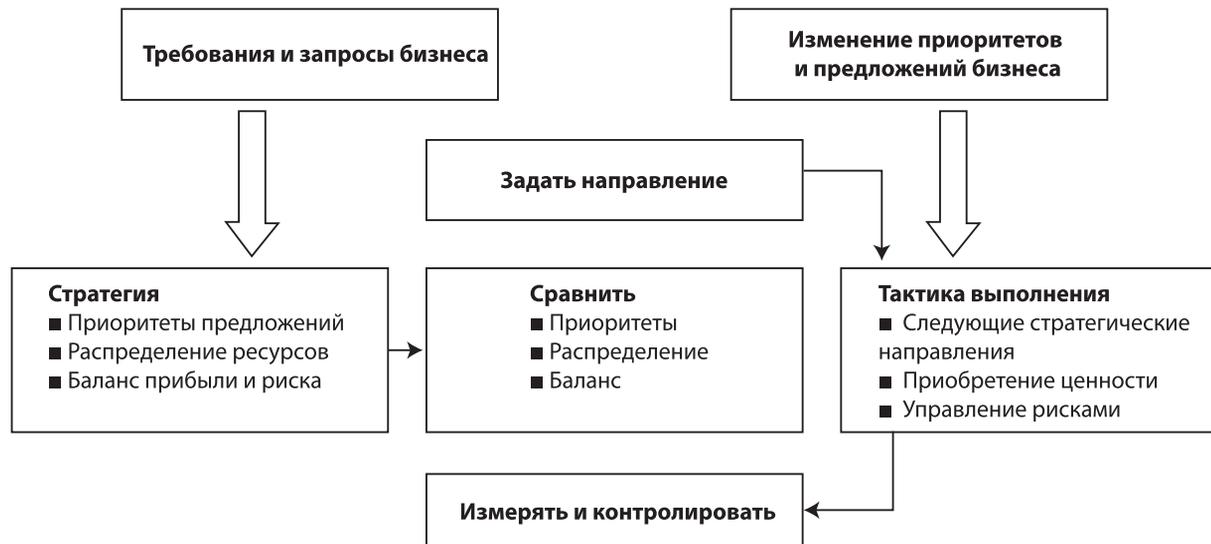
■ А самое главное: учите ПМ «настоящим образом»!

5. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ И ИННОВАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Сегодня обязательно нужно учитывать особенности кризиса, а также развитие проектного менеджмента, появление новых методологий и изменение масштабов их применения. Кризис подразумевает нестабильность, поэтому необходимо отказаться от соблазна использовать механистический подход и применять динамическую модель управления портфелями проектов предприятия (рис. 4), обеспечивающую непрерывную обратную связь и мониторинг, постоянную оценку значимости всех проектов и направлений бизнеса.

В кризисных условиях меняется значимость отдельных областей проектного менеджмента. На практике это означает, что на первый план выходят корпоративные решения для управления портфелями проектов и программ [8]. Именно эти решения обеспечивают анализ всей проектной деятельности в рамках предприятия в реальном времени. При этом вы способны увидеть всю ситуацию в целом, с позиций различных критериев и параметров и опыта руководителей проектов, аналитиков и экспертов. Возможность анализа различных сценариев развития событий

Рис. 4. Динамическая модель управления предприятием



особенно актуальна в трудных условиях. Большое значение приобретает управление рисками, и именно во время кризиса необходима гармонизация корпоративных систем для управления рисками [10] и систем управления портфелями проектов [8]. Для последней составляющей актуальными будут три основные задачи:

- 1) определение спроса и предложения ресурсов для раннего обнаружения их избыточности или недостаточности;
- 2) оптимизация планирования запросов и распределение ресурсов с помощью методов сценарного анализа;
- 3) глобальное распределение ресурсов по различным критериям, назначения в реальном масштабе времени.

Особое значение в условиях кризиса приобретает управление финансами. Корпоративная система управления портфелями (КСУП) делает финансовые потоки предприятия прозрачными для руководителей. Кризис неизбежно приводит к обесцениванию активов, поэтому задачи управления ими в соответствии со

стратегическими целями тоже должны решаться в рамках КСУП. Особую актуальность в это время приобретают и инновации. К сожалению, именно сейчас многие предприятия с трудом находят возможности для инновационного развития. С переходом РФ к либеральной рыночной модели была свернута Комплексная программа научно-технического прогресса и его социально-экономических последствий, просуществовавшая в СССР до 1990 г., вместе с ней были потеряны и отечественные достижения в области инновационного развития. При этом была уничтожена и концепция отечественных управленческих и социальных инноваций, без которых все новые разработки постепенно уйдут в те страны, где будут востребованы. Тем не менее даже в таких условиях эффективная модель управления инновационными проектами может дать весьма позитивные результаты [9].

Сегодня кризисы воспринимаются как естественное свойство биологических, социальных и финансово-экономических систем. Специалисты

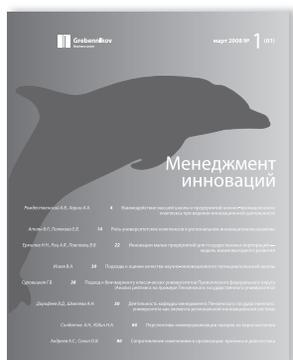
должны уметь работать, что бы ни случилось, поэтому в трудных экономических условиях еще больше возрастает ценность профессионального управления проектами. Грамотно выполнить мероприятия, направленные против кризиса,

сформировать портфель проектов для успешного его преодоления и, что еще важнее, для подготовки инновационного развития после стабилизации положения — вот основа успеха.

ИСТОЧНИКИ

1. Китайская экономика вышла на третье место в мире. — <http://www.argumenti.ru/news/news/8062>.
2. Глущенко В.В. Введение в кризисологию. Финансовая кризисология. Антикризисное управление. — М.: ИП Глущенко В.В., 2008.
3. Государственная экономическая политика и экономическая доктрина России. К умной и нравственной экономике. — М.: Научный эксперт, 2008.
4. Евразийский стандарт антикризисного управления проектами, версия 1.2, ЕЦУП, ИнНИТ 2008. — http://www.epmc.ru/docs/ESUP_K_AKPM_090321_01.pdf, http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_090321_01.pdf.
5. Евразийский стандарт управления проектами, версия 1.2, ЕЦУП 2009. — http://www.epmc.ru/docs/ESUP_K_090321_01.pdf.
6. Евразийский стандарт управления проектами. Расширение для инновационных проектов, версия 1. http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_Innovation_080922.pdf.
7. Карлинская Е.В. «Инновационные вызовы современности и российские доктринальные документы об инновациях в условиях кризиса: утопия или реальность?» <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article15.pdf>, 2009.
8. Карлинская Е.В. Применение проектных методологий для управления инновациями в современном мире: Доклад на научной конференции ГУ-ВШЭ «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования». 20–21 ноября 2008 г. — <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article22.pdf>.
9. Карлинская Е.В. Стандарты, методологии и инструменты управления инновациями отечественных предприятий в условиях кризиса: Материалы Международной конференции X юбилейного международного форума «Высокие технологии XXI века». — М., 2009.
10. Карлинская Е.В., Катанский В.Б. Управление проектами на предприятиях в условиях кризиса в России: модели, методы, области применения. — <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article13.pdf>.
11. Кудрин А.Л. Мировой финансовый кризис его влияние на Россию // Вопросы экономики. — 2009. — №1.
12. Чужая эта колея // газ. Ведомости. — 2009. — 8 мая.
13. Евразийский путь проектного менеджмента. — http://www.epmc.ru/docs/report_080725.html.
14. Палагин В.С. Проектный менеджмент в системе высоких гуманитарных технологий. — <http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2008/8/Palagin/>.
15. Палагин В.С. Высокие гуманитарные технологии российского проектного менеджмента: Материалы Международной конференции X юбилейного международного форума «Высокие технологии XXI века». — М., 2009.
16. Палагин В.С. Инструментализация Конституции и доктрин России в национальном проектном менеджменте. — <http://www.epmc.ru/docs/Report%20KDR.pdf>.
17. Палагин В.С. Корпоративный стандарт проектного менеджмента в 2009 году. — http://www.epmc.ru/EPMC_4_Information%20Sources.html#publ.
18. Палагин В.С. Мировые стандарты управления проектами и геополитика // Управление компанией. — 2008. — №5.
19. Палагин В.С. Стратегия развития национальных моделей проектного менеджмента для России: материалы IX Международной научной конференции «Россия: ключевые проблемы и решения». — М., 2008.
20. Палагин В.С. Территориальное развитие России и системный подход к применению мировых стандартов проектного менеджмента. — <http://www.uniip.ru/index.php?id=6>.
21. Палагин В.С., Беляев М.В. Система национальных интересов и национальное стратегическое проектирование: материалы IX Международной научной конференции «Россия: ключевые проблемы и решения». — М., 2008.
22. Палагин В.С., Карлинская Е.В. Наш ответ Манифесту. — http://www.epmc.ru/EPMC_4_Information%20Sources.html#publ.
23. Палагин В.С., Карлинская Е.В., Чулхобов В.В. Финансовый кризис: время управлять проектами. — <http://www.epmc.ru/docs/Fincrisis2008.pdf>.
24. Ковалев А. Актуальные вопросы банковского кризис-менеджмента // Финансовый директор. — 2007. — №11. — <http://www.gaap.ru/biblio/management/strategic/074.asp>
25. ICB — IPMA Competence Baseline, Version 3.0. (2006). International Project Management Association, Van Haren Publishing, Zaltbommel, NL.
26. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide. 4th Edition. (2008). Project Management Institute, Pennsylvania, USA.
27. С кризисом ваc! // Эксперт. — 2009. — №1.

28. Экспертный доклад. Финансово-экономический кризис (истoki, развитие, прогноз) (по состоянию на февраль 2009 г.) / Науч. рук. Якунин В.И.; под общ. ред. Сулакшина С.С. — М.: Научный эксперт, 2009.
29. Finch J., Clark A., Teather D. «Twenty-five people at the heart of the meltdown». — <http://www.guardian.co.uk/business/2009/jan/26/road-ruin-recession-individuals-economy>.



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:
«Распечатать» 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

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



ПСИХОЛИНГВИСТИЧЕСКАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЛИЧНОСТИ КАК «ФИЛЬТР» ФОРМИРОВАНИЯ ШТАТА ПРЕДПРИЯТИЯ И КОМАНД ПРОЕКТА (ЧАСТЬ 1)

В данной статье рассматривается такой редко учитываемый аспект формирования проектной команды, как личные качества ее участников. Автор приводит конкретные примеры из практики набора персонала, наглядно иллюстрирующие, как осуществляется психолингвистическая идентификация личности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: методы формирования команд проектов, штата предприятия, кадровый отбор, психолингвистическое распознавание личности, роль языка в менеджменте

Qualis vir, talis oratio¹

ВВЕДЕНИЕ

В управлении проектами менеджер проекта более трех четвертей своего основного ресурса — времени — тратит на процессы взаимодействия, коммуникации [1, 2], т.е. профессиональный уровень менеджера определяется прежде всего качеством и профессионализмом планирования, организации и исполнения этих процессов, с помощью которых он осуществляет управление. В свою очередь основополагающими в процессе коммуникации является речь и эффективное использование языка: способность успешно осуществлять речевые акты, владение большим словарным запасом (пассивным и активным), риторическими приемами, способность адекватно доносить свои мысли адресату и проводить анализ, подтверждающий адекватность восприятия, последующих действий реципиента,



Неизвестный Сергей Иванович — к. ф.-м. н., член ИРМА, РМИ, СОВНЕТ, других международных организаций, сертифицированный специалист по управлению проектами (г. Москва)

¹ Каков человек, такова и речь (лат.). — *Прим. авт.*

объекта управления. Этим определяются возможности прогнозирования поведения сотрудников предприятия, членов команды, а значит, и качества планирования и реализации проекта, бизнес-процесса, также как и эффективность менеджмента в целом. Роль языка в менеджменте не ограничивается только проектным менеджментом, но охватывает все его составляющие, от чего она становится еще более значимой. Таким образом, очевидно, что при определении качества трудовых ресурсов, профессионализма специалистов, при формировании штата предприятия, построения команд проектов анализ владения средствами коммуникаций, языком может быть важным элементом в процессе создания прибыльного бизнеса, эффективного управления проектами и предприятием в целом.

В современном проектном менеджменте подходы к оценке успешности проекта серьезно отличаются друг от друга. В качестве примера приведем факторы, влияющие на успешность проекта в США, перечисленные по степени важности:

- поддержка руководством организации;
- участие пользователей;
- опытный руководитель проекта;
- четкие деловые (коммерческие) цели;
- минимизация содержания;
- стандартная инфраструктура программного обеспечения;
- четкие базовые требования;
- формальная методология;
- надежные оценки;
- другие критерии, такие как небольшие (промежуточные) вехи, должное планирование, компетентный персонал и его участие в ответственности за счет приобретения акций [3].

Однако в других странах приоритетность факторов успеха может быть иной, более того, и сами они тоже могут существенно отличаться. Так, например, одним из ключевых результатов работы китайских исследователей [4] было то, что *управление взаимоотношениями* считается в Китае наиболее важным фактором успеха проектной деятельности. Многие специалисты полагают, что

основным в успешности предприятия, проектной деятельности является именно качество организационной структуры предприятия (ОСП) и построения внутрикомандного взаимодействия.

Современные тенденции создания прибыльного, высокопроизводительного бизнеса постепенно заставляют руководство компаний вкладывать все больше средств в интеллектуальную составляющую, в качественный, профессиональный трудовой ресурс. От оптимального построения штатного расписания, от того, все ли минимально необходимые для реализации основного бизнес-процесса функциональные позиции предусмотрены в нем, как выстроена иерархическая структура, в каком подчинении находятся функции управления, зависит максимально возможная теоретическая величина возврата инвестиций, прибыльности предприятия. Практические же значения эффективности работы предприятия в значительной степени определяются уровнем профессионализма сотрудников. Плохо продуманная и реализованная организационная структура предприятия, проекта не может дать на системном уровне высокие показатели доходности, производительности труда, возврата инвестиций. Основопологающим в процессе построения эффективной организационной структуры является формирование профессиональной команды. В этой связи на руководство предприятия, службу по подбору персонала ложатся две основные обязанности:

1) разработать эффективную конструкцию ОСП, а также принципы субординационного взаимодействия в ней;

2) создать эффективный «входной фильтр», позволяющий предоставить для данной ОСП оптимальный кадровый состав.

Если первая составляющая обычно находится в ведении руководства предприятия, то вторая является главной ответственностью службы по подбору персонала. Данная статья посвящена вопросу, основополагающему для формирования системы эффективного отбора кадров при построении команды проекта, — идентификации

личности, т.е. проверке, действительно ли профессиональные качества претендента находятся на высоком уровне, или же он завышает самооценку.

1. ЛИЧНОСТЬ В ПСИХОЛОГИИ, СОЦИОЛОГИИ, ЛИНГВИСТИКЕ И МЕНЕДЖМЕНТЕ

Определения личности во всех упомянутых в заголовке дисциплинах в значительной мере совпадают, однако наряду с общими характеристиками данного понятия мы приведем и особенности.

В *психологии* личность — это восприятие человеком собственной индивидуальности, духовное «я»: стержнем личности является самооценка, которая строится на оценках индивида другими людьми и его оценивании этих других.

Итак, личность:

- отличается самостоятельностью в поступках;
- способна нести ответственность и решать проблемы;
- контролирует поведение, обладает силой воли;
- способна изменяться с течением времени.

Различают несколько уровней развития личности:

- задатки — врожденные психологические, духовные и анатомо-физиологические особенности человека;
- склонность — первый и наиболее ранний признак зарождающейся способности;
- одаренность — совокупность способностей, которые обуславливают успешную деятельность человека в определенной области;
- талант — высокая степень одаренности, реализованная человеком в определенной области;
- гениальность — высшая степень одаренности, позволяющая осуществить принципиально новое в той или иной сфере деятельности; неординарная, «нестроевая» личность (о различиях между «строевой» и «нестроевой» личностью см. ниже).

Личность — это психоэмоциональная, нравственная характеристика человека, которая

позволяет прогнозировать его поведение в тех или иных условиях. У шизофреников может наблюдаться «расщепление» личности, а у олигофренов ее отсутствие.

В *социологии* личность — относительно устойчивая система поведения индивида, построенная прежде всего на основе включенности в социальный контекст, принадлежности какой-либо социальной группе. В данном случае понятие личности подразумевает человека как социальную единицу, субъекта гражданского права. В социологии разделяют понятия *личность*, *индивид*, *индивидуальность*. Индивид выражает общие свойства человека как биологического вида. Индивидуальность выражает специфические качества отдельного человека, причем специфика эта может носить наследственный или случайный характер. Личность же является результатом процесса воспитания и самовоспитания: личностью не рождаются, но становятся. Дети не обладают личностью, поскольку ответственность за их поступки должны нести их родители. В отличие от ребенка личность характеризуется такими понятиями, как самодостаточность и саморазвитие, это индивид, осознающий свою индивидуальность.

В *лингвистике* используется понятие *языковой личности*, т.е. набор языковых способностей для создания речевых выражений, различающихся:

- степенью структурно-языковой сложности;
- глубиной и точностью отражения действительности;
- определенной степенью целевой направленности.

В данном случае важным аспектом является индивидуальное употребление синонимии и полисемии слов, грамматических структур языка. Это позволяет выразить в речи какое-либо содержание практически бесконечным числом возможных вариантов высказываний. «Вариативность человеческого языка приводит к тому, что мысль может быть высказана разными грамматическими структурами, а за одной и той же грамматической формой могут скрываться разные мысли» [5]. Слово «личность» не заимствовано из

других языков, оно принадлежит русскому. В это слово влились многие смысловые оттенки, которые развивались в разных европейских языках в многочисленных группах слов, восходящих, например, к латинским *persona*, *individuum*, греческим *πρόσωπον*, *ατομικόν* [6]. Слово «личность» наиболее характерно для российской культуры и не имеет однозначных и полных аналогов в иностранных языках, не поддается точному адекватному переводу. Этимология этого слова раскрывается метонимическим рядом: *лик* → *личный* (*человек*) → *личность человека* → *личность* [7]².

С точки зрения *менеджмента* личность — это человек, поведение которого поддается прогнозированию: топ-менеджер или менеджер должен быть уверен, что в определенной ситуации, в определенных условиях его сотрудник поведет себя так, а не иначе. В противном случае невозможно планировать действия данного сотрудника, т.е. условия для работы с ним в команде, принципиально отсутствуют. Именно поэтому необходимо очень тщательно и вдумчиво работать над формированием команд проектов из личностей, способных брать на себя ответственность за свои поступки и обоснованно делегировать ответственность другим членам команды.

В менеджменте поведение личности разделяют по степени осознанности.

1. Человека можно считать личностью, если в его мотивах существует иерархия в одном определенном смысле, а именно если он способен преодолевать собственные побуждения ради чего-то другого (опосредованное, не прямое осознанное поведение).

2. Характеристика человека как личности — способность к сознательному руководству собственным поведением. Это руководство осуществляется на основе осознанных мотивов-целей и принципов. От первого критерия второй отличается тем, что предполагает именно сознательное соподчинение мотивов. Просто опосредованное

поведение (первый критерий) может иметь в своей основе и стихийно сложившуюся иерархию мотивов, и даже «стихийную нравственность»: человек может не отдавать себе отчета в том, что заставило его поступить именно таким образом, и тем не менее поступить нравственно. Таким образом, хотя во втором признаке также имеется в виду опосредованное поведение, подчеркивается сознательное опосредование. Оно предполагает наличие самосознания как особой инстанции личности [8].

Кроме того, в менеджменте различают требования, предъявляемые к сотрудникам, занятым в производственной и проектной деятельности, которые отражают отличия данных видов деятельности: «строевая» личность, «нестроевая» личность, т.е. те, кто обладают исполнительскими или креативными качествами. Безусловно, такое разделение не является абсолютным, т.к. в каждом из нас присутствует и исполнительность, и креативность. Речь идет о том, что в случае производственной деятельности в личности сотрудника должны доминировать исполнительские качества, в случае проектной — креативные.

2. ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ ЛИЧНОСТИ

Большинство современных традиционных методов профессиональной идентификации личности сводится к интервьюированию, к проведению тестов, экзаменов, направленных на определение профессиональной ориентации, уровня знаний, способностей, навыков. С помощью значительной части тестов можно определить психологические параметры испытуемых, их интеллектуальные способности, нервно-психологическую организацию, устойчивость психики, а также способность работать в коллективе, принимать на себя ответственность и т.д.

² Автор рассматривает не семантическую, а этимологическую сторону данной последовательности. — *Прим. ред.*

В последнее время сотрудники служб кадрового учета и работники служб по набору персонала предприятий часто используют популярные полупрофессиональные, а то и дилетантские тесты и методы отбора. Часто сами сотрудники этих служб оказываются неспециалистами в своем деле. Такая ситуация объясняется прежде всего фактическими задачами, поставленными руководством предприятий перед кадровыми подразделениями. В России обычно типичные руководители предприятий сводят задачи отбора персонала к определению уровня лояльности к начальству, уточнению пула знакомств и связей кандидата на вакансию. Распространенное явление протекционизма по существу сводит работу многих подразделений по работе с персоналом к формальному уточнению административных данных о принимаемом на работу сотруднике: паспортных данных, информации об образовании, трудовом стаже; реже о состоянии здоровья, еще реже о криминальной, кредитной и др. истории кандидата на вакантную должность. По существу работа таких сотрудников служб по набору персонала может быть полностью автоматизирована (сбор, копирование, перенос информации в определенном формате и определенной компоновке и т.д.), а сами эти подразделения упразднены. На некоторых предприятиях, работающих «по-белому» и действительно заботящихся о повышении производительности труда и возврата инвестиций, служб по работе с персоналом как таковых нет, хотя это редкий случай в российской практике. Однако еще реже можно встретить предприятия, имеющие подразделения по работе с персоналом, в которых есть система отбора и развития персонала, профессиональные сотрудники, организующие и развивающие профессиональную «фильтрацию», т.е. отбор и развитие кадров.

В процессе отбора претендентов в штат предприятия или в команду проекта с целью качественного

отбора профессионалов, в соответствии с положениями должностных инструкций и требованиями к компетенциям, при отсутствии протекционизма и ангажированности важным являются не формальные данные, не сведения из дипломов, сертификатов, трудовых книжек и пр. Основным в данном случае является сопоставление требуемых от сотрудника характеристик с объективными данными соискателя на вакантную позицию, верификация заявленных претендентом профессиональных, морально-этических, коммуникационных и других качеств. Для этого существует не так много входных инструментов, основными из которых являются тесты и экзамены.

Как правило, в формулировках экзаменационных вопросов отражается субъективизм их автора, который предполагает оценку правильности ответов исходя из собственных представлений. Экзамен является инструментом оценки знаний, навыков³, традиционных для современной образовательной системы, а также взглядов разработчиков экзамена. Этот инструмент относительно удовлетворительно работает, если целью ставится массовая «фильтрация» испытуемых, но его применение в индивидуальном порядке малоэффективно. Если же речь идет об отборе высокопрофессиональных претендентов, лидеров в своей области, то сотрудники кадровых служб работают, выражаясь профессиональным языком самих кадровиков, «поштучно».

Тесты — средство быстрой сортировки групп людей, принадлежащих к одной биологической популяции и социокультурной группе. Большинство результатов тестов не имеют репрезентативного характера и требует дополнительного инструментария для повышения достоверности сортировки. Выделяют тесты *интеллекта способностей, личностные*, а также тесты *достижений*, при помощи которых определяется уровень знаний, умений и навыков в конкретных учебных

³ В России до появления экзаменов в XVIII в. для отбора чиновников использовались публичные испытания, пробные работы и другие технологии. Российская система образования долго не принимала экзамены, традиционные для западной культуры и навязываемые в процессе общей европеизации русской жизни. Российские педагоги указывали на формализм и необъективность экзаменационной практики, приучавшей школьников к механической зубрежке. Искренним противником экзаменов был, например, Л.Н. Толстой, один из столпов российской педагогической школы. После 1918 г., во времена нэпа, экзамены в России были полностью упразднены и восстановлены лишь в годы начала репрессий. — *Прим. авт.*

дисциплинах. Разработка профессиональных тестов предполагает их статистическую проверку по критериям валидности, надежности, однородности, дифференцирующей силы, достоверности и прогностичности.

Тестирование и экзамены не являются адекватными инструментами при отборе в штат или команду, поскольку, с одной стороны, как показывает жизнь, это принципиально неэффективные «фильтры», многие претенденты относительно легко подстраиваются под их пропускную способность, с другой — всякий тест и экзамен содержат в себе элемент унижения для личности. Таким образом, традиционные «фильтры» кадрового отбора не являются качественными. Последствия работы таких «фильтров»: низкая (в лучшем случае средняя) производительность труда, значительный управленческий хаос, низкая корпоративная культура, высокая текучесть кадров, неудовлетворительный возврат инвестиций в персонал. Как следствие этого предприятия, применяющие подобные «фильтры» и работающие по «белым» схемам, имеют в России неустойчивый статус бизнеса. Для стабильного ведения бизнеса они вынуждены переходить на «серые» или «черные» схемы. В результате в современной России практически отсутствуют предприятия, работающие «по-белому», с прозрачными бизнес-процессами и упорядоченным системным менеджментом. Тем не менее такие предприятия есть, они используют опыт лучших российских и зарубежных менеджеров-личностей. Несмотря на непрозрачные схемы менеджмента окружающей бизнес-среды, такие менеджеры сохраняют человеческие, нравственно-духовные ценности, хотя в современном мире быть менеджером и оставаться человеком крайне сложно.

3. ПОЧЕМУ ПСИХОЛИНГВИСТИЧЕСКАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ?

Более качественными являются те «фильтры», которые строятся на основе сопоставления

самооценки претендентов на вакантные должности, результатов выполнения контрольных заданий и пробных испытаний и проведения собеседования. Важнейшим из этих элементов является собеседование. Профессионалы, ответственные за процесс отбора при формировании штата и команд проектов, проводящие собеседование, используют в своем арсенале такой мощный инструмент, как психолингвистическая идентификация личности.

Перед руководством предприятия стоит важная задача: определить истинные личностные характеристики претендента на вакантную должность, те, что скрыты за маской, которую каждый из нас носит в повседневной жизни. Психолингвистические технологии помогают разглядеть истинное лицо человека, позволяют создать наиболее объективные «фильтры» отбора с помощью известной триады: психика — мысль — язык. Цельность и органичность языковой личности не зависит от интеллекта, образования и нравственности. При всей вариативности в способе формирования и формулирования мысли есть некоторое ядро, которое сохраняется во времени и в разных условиях деятельности, что придает индивидуальную неповторимость речевому высказыванию [9]. Спонтанный характер устной речи заключается в том, что говорящий не отдает себе отчет в том, как он говорит и воспринимает звучащую речь, раскрывая тем самым свои личностные качества [10]. Претендент, сам того не подозревая, попадает в ситуацию, описываемую в поговорке «Язык мой — враг мой». Профессиональные сотрудники кадровых подразделений мастерски могут создавать условия и вести собеседование, когда эта спонтанность реализуется максимально. Более того, для четкой определенности и уверенности в результате собеседования наряду с лингвистическими технологиями они применяют психологические приемы. Ведущий собеседование использует всю информацию, поступающую по основным каналам чувств: зрительному, слуховому и даже осязательному и обонятельному. Во время собеседования, как и в другом

коммуникативном акте, различаются следующие уровни взаимодействия:

- разумный (осознанно управляемый);
- инстинктивный;
- реактивный;
- вазомоторный⁴ (физиологический).

Лингвистические технологии используются в основном на первых трех уровнях, а психологические — на всех четырех.

3.1. Пример работы «фильтра» кадрового подразделения

Предположим, в одном из подразделений вашего предприятия открылась вакансия менеджера проекта. Руководитель подразделения поступает в соответствии с обычной практикой, т.е. пишет заявку в кадровое подразделение. Далее сотрудники этого отдела начинают искать претендентов на вакансию, и результатом их работы является назначение собеседования с очередным кандидатом.

Поскольку речь идет о менеджере проектов, то естественно предположить, что претендент имеет определенные знания и опыт в управлении проектами (УП), в том числе владеет элементами психоанализа, и в частности эмпатией — способностью сопереживать, вживаться в другой образ. Скорее всего, он знает основы УП и подходит к собеседованию как к задаче, мероприятию проекта: он проводит собственный предпроектный анализ, готовится к предстоящей встрече. Для него цель мероприятия заключается в получении вакантной должности. Он провел самооценку, самоанализ и понял, что не совсем удовлетворяет требованиям вакансии, а значит, вероятность его успеха невелика. Как достичь цели в такой ситуации? Претендент проводит детальное предпроектное обследование и приходит к выводу: он хорошо владеет психоанализом и этот мощный ресурс необходимо использовать полностью. Таким образом, для достижения цели он должен выстроить ответы на

вопросы собеседования, максимально приближаясь к ожиданиям того, кто их задает.

Итак, собеседование. Из предпроектного обследования претендент знал, что на данном предприятии в основном придают значение содержанию, а форму ставят на второе место: в резюме, во внешнем виде (прическе, костюме, парфюмерии) он решил быть очень скромным. Первый же взгляд на сотрудницу кадрового подразделения подтвердил правильность его предположений. Получив ее вежливое предложение присесть, он интенсивно начал вживаться в образ экзаменатора, благо собеседование она проводила одна. Девушка посоветовалась с претендентом, сколько времени, на его взгляд, им потребуется для собеседования, в итоге остановились на 15 минутах.

Менеджер-претендент отвечал на вопросы быстро и по существу, кончики пальцев его рук не дрожали, взгляд не бегал, разве что в этом взгляде было несколько больше, чем нужно, пыливости, стремления к познанию, изучению. Однако, с другой стороны, это было похвально: форма соответствовала содержанию. С риторикой у претендента было все в порядке, быстрый ум при вроде бы ненапускной скромности. С точки зрения профессионального уровня все соответствовало резюме и «погонам», т.е. дипломам, сертификатам, записям в трудовой книжке и пр., которые он представил. Он владел терминологией, профессиональным сленгом. Казалось бы, все соответствовало требованиям, предъявляемым к менеджеру проекта, но что-то совершенно неуловимое настораживало сотрудницу кадрового подразделения. Именно это удержало ее от соблазна поставить галочку «годится», несмотря на обаяние (а может быть, и применение элементов внушения, гипноза) претендента. Она все-таки проверила его на скрытое лукавство, задав в быстром темпе набор заранее подготовленных вопросов. Претендент отвечал на каждый из них по существу, и все ответы были в целом

⁴ Естественная реакция мимики, контролируемая и неконтролируемая реакция губ, бровей, движений глаз, изменение цвета лица, дрожь кончиков пальцев и др. — *Прим. авт.*

правильными. Однако сопоставление ответов на все вопросы дало странный результат: лукавство со стороны претендента действительно было, он явно хотел выдать себя за того, кем он в душе не являлся. Кажется, он немного занервничал: по-видимому, из-за того, что у него не хватало ресурса времени для проведения полного перекрестного анализа согласованности ответов во всей выборке вопросов. Для того чтобы окончательно убедиться, кто перед ней сидел, сотрудница подразделения «бросила наживку» претенденту.

— Ну а как Вы относитесь к MS Office?

— Да без проблем. Знаю. И Word, и Excel, и Outlook. Да и с грамматикой все в норме, да и тексты пишу 200 знаков в минуту...

— Отлично! Это очень важный момент, эти способности очень нужны менеджеру. Вот представим себе ситуацию, когда вам, руководителю проекта, менеджеру проекта, руководство дает задачу: срочно представить отчет, текст на две страницы. У вас в команде есть офис-менеджер, секретарь — молоденькая, неопытная, что называется «со школьной скамьи». Она вам будет печатать две страницы три часа и ошибок много сделает, а руководство ждет результат в течение 20 минут. Как вы в такой ситуации поступите?

— А я не боюсь работы. Сяду и постараюсь качественно и быстро выполнить поручение руководства. Меня черновая работа не страшит, и с меня не убудет, тем более что задача поставлена сверху...

— Понятно... В резюме Вы пишете, что заканчивали...

Диалог продолжается еще 10 минут. В заключение девушка благодарит претендента, желает ему всего доброго. Он понимает, что должность он не получит, и идет уже ва-банк:

— Почему, собственно, моя кандидатура не устраивает?

Сотрудница кадрового подразделения, кандидат психологических наук, «бросила наживку», и претендент с легкостью ее «заглотил». Она вытащила «рыбку из мутной воды» и рассмотрела ее со всех сторон. «Значит, говоришь, менеджер

проектов! Ну-ну, сейчас мы на тебя посмотрим. Сам, значит, сядешь и две страницы текста напечатаешь. А где же твоя команда? Она тебе совсем не нужна? А что у тебя с основными качествами менеджера — делегировать ответственность и уважительно относиться к членам команды, заботиться о них?! Да, ресурс ограниченный, но ты же знаешь, что проект — это работа с ограниченными ресурсами. Тебя не волнует один из важнейших моментов менеджмента: забота об устойчивости команды, забота о повышении профессионального уровня членов команды, об их обучении, о том, чтобы в трудную минуту помочь, подставить плечо... Ты же делаешь наоборот: дистанцируешь человека, отодвигаешь его, показываешь, что он здесь «пятое колесо телеги». Тебя не волнует проект в целом, его команда, коллектив предприятия. Ты индивидуалист, желающий выслужиться перед начальством, показать свою готовность выполнить быстро любое поручение, особо не задумываясь об окружающих людях. Ты карьерист в плохом смысле слова, собака на коротком поводке начальника. А что же та молодая секретарша? Она же видит, что она в команде лишняя, ее игнорируют, ресурс ее не востребован, у нее развивается комплекс неполноценности. Так где же обязанность опытного менеджера заботиться о том, чтобы в команде была здоровая рабочая атмосфера, психически здоровые сотрудники? Ты же разрушаешь зарождающуюся команду, проект. Ты не менеджер! Опытный менеджер поступил бы совсем по-другому. Например, озвучив важность задачи, сказал бы, что хочет помочь молодой секретарше выполнить ее работу, но, поскольку мы одна команда, а руководство ждет, сядем и сделаем работу в четыре руки. И пусть по факту ты сделаешь эту работу на 90% сам, не беда, потому что вы сделали эту работу в командном режиме. Ты показал секретарше, что у нее есть проблемы с профессиональным уровнем и что ей надо учиться, что ты посылаешь ее на курсы повышения квалификации не потому, что она глупа, а потому, что в том есть объективная потребность. Она не обижается на

это и понимает, что ты прав, что о ней заботятся по существу. Она понимает, что даже в случае экстренных важных заданий ее не «задвигают», но, наоборот, дают работу и подставляют плечо, не бросают на произвол судьбы, чтобы по результатам плохо выполненной работы наказать или уволить. Это при условии, когда менеджер работает со сформированной командой, в которую он пришел и которая дана ему как ограниченный ресурс. Можно было бы поступить и по-другому, но это потребует больших ресурсов и большей смелости менеджера. Например, менеджер ставит перед секретаршей ту же задачу, и они вместе работают над ней последовательно. При этом секретарша тратит не 15 минут, а два часа, затем ее работу корректирует еще и менеджер. Он, конечно же, получит от руководства замечание или намек на то, что задание выполнено неоперативно, но как научиться плавать, не входя в воду? В этом случае тоже будет понятно, что секретарше надо работать над собой, учиться, набираться опыта и т.д. И ты хотел мне «навешать лапши на уши», обвести меня вокруг пальца? Психолог! Как бы мы потом с тобой работали, ведь ты же балласт, как бы мы потом от тебя избавлялись, ведь ты же наверняка потенциальный интриган. Кому они нужны, твои «погоны» — кадровик-профессионал смотрит не на «погоны», а в глаза. Вот за счет таких и снижается прибыль предприятия и рост зарплаты работающих сотрудников, профессионалов».

Вслух сотрудница кадрового подразделения с завидной выдержкой вежливо произносит:

— С Вами было интересно побеседовать, но Вы не менеджер. Если хотите, мы Вам можем предложить должность секретаря-машинистки.

В ответ большие глаза и удаляющаяся спина.

В этом мероприятии сошлись два участника, имеющих одну цель: занять / закрыть вакансию. Однако цель сотрудницы кадрового подразделения более сложная: принять на должность профессионала, психически здорового человека, не «шестеренку», не интригана-карьериста, не балласт, но личность. Компании, в которых к кадровому

подразделению относятся как к одному из самых значимых, важнейших составляющих, крайне мало. В большинстве случаев кадровики занимают «учетом», переключением бумаг, рассмотрением резюме, сертификатов, записей в паспортах, трудовых книжках и пр. Причем работают они в большинстве случаев формально, если на предприятии этот процесс работает «по-белому» и у кадровика нет мотивов брать взятку, подарки за прием на работу. Однако в хороших, профессиональных кадровых подразделениях сотрудники работают не как автоматы, проверяя, соответствует ли информация о претенденте на должность, полученная из их резюме, требованиям, предъявляемым к кандидатам на эту вакансию. В вышеприведенном случае «фильтр» сработал профессионально.

Процесс психолингвистической идентификации личности требует высокой подготовки проводящего собеседования и нацелен на определение объективных характеристик претендента на вакантную позицию. Процесс этой идентификации имеет посыл, направленный в обе стороны: от ведущего собеседования к исследуемой личности и обратно. Ведущий собеседование планирует, организует данный процесс и управляет им.

Методика этого мероприятия может строиться на принципах проектного подхода, т.е. уточняется цель мероприятия, максимально объективное изучение состояния объекта до мероприятия (предпроектное обследование), отбор инструментария и технологий, планирование и т.д.

С психологической точки зрения организация данного процесса строится на непосредственном отражении объективной действительности органами чувств (перцепции) как проводящего собеседования, так и испытуемого. Проводящий собеседование организует его условия, ведет его таким образом, чтобы можно было с разных сторон провести анализ и сопоставление вербального и невербального поведения испытуемого. Процесс заключается в изучении конкретных сторон восприятия, в частности в понимании социальных установок человека, в изучении адекватного рас-

познавания и его механизмов в ситуациях, когда целенаправленно создается то или иное психическое состояние испытуемого.

Когда рассматривается проблема восприятия (перцепции) в рамках теории установки, надо допустить, что формирование образа происходит на фоне переплетения осознанных и неосознанных (установочных) процессов. Это подразумевает, что на точность перцепции наряду с осознанными влияют и неосознанные факторы.

Параметры социальной установки среды определяются путем решения следующих конкретных задач:

- отбор наиболее важных психических характеристик человека, на которые чаще направлено внимание воспринимающего субъекта;
- выбор формы поведения для наблюдения за данным психическим состоянием;
- выявление социальных установок человека (внутренние объективные свойства личности) в формальных параметрах речи; определение характера этих параметров;
- исследование возможности адекватного узнавания социальной установки человека с помощью формальных (неосознанных) параметров речи [11].

Исследование адекватного отождествления социальной установки человека, его идентификация проводится исходя из комплексного подхода к изучению личности по речи. Можно выделить два направления в изучении речевой деятельности и личности: первое раскрывает объективные взаимосвязи речи с индивидуальными особенностями личности, второе исследует возможности других людей извлекать из

речи информацию о ее авторе. Комплексное исследование устной речи как источника информации о человеке привело к необходимости найти взаимосвязь речевой деятельности на трех уровнях, а именно: специфических механизмов речесоздания, индивидуальных типологических особенностей личности; структуры восприятия человека человеком. Познание личности по речи включает социальную идентификацию и социальную интерпретацию.

Совокупность таких параметров, как индивидуальность голоса, индивидуальный стиль речи и уровень культуры речи, является основополагающим фактором в интеграции индивидуальности речи и не только диагностирует характеристики самих параметров, но и влияет на формирование произвольного контроля и над эмоциями, и над физиогномическими предьявлениями индивидуальности [12].

Особенности построения речи, ее стиль связан с культурной многогранностью личности, которая проявляется не только в художественном творчестве, но и в повседневном общении. Стиль — это синтез глубоко личностного и присущего эпохе, духу времени [13]. Выработанный стиль общения служит одним из показателей коммуникативной компетентности. Вместе с тем очень часто стиль общения выбирается самим говорящим в зависимости от преследуемых коммуникативных целей и обусловлен ими. Однако внутренние социальные и культурные установки проявляются с помощью использования пассивного знания словаря, грамматики, фонетики и активного творческого овладения языком, его нормами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Light M., Berg T. (2000). *The Project Office: Teams, Processes and Tools*. Gartner group: Strategic Analysis Report. September 27. — www.gartner.com.
2. Gareis R. (1993). *Management by Projects: Specific Strategies, Structures and Cultures of the Project-oriented Company*. Vienna.
3. The Standish Group. *Extreme CHAOS 2001*. — www.standishgroup.com.
4. Dong Ch., Chuah K.B., Zhai L. (2004). «A study of critical success factor of information system projects in China». *Proceedings of PMI Research Conference*.

5. Выготский Л.С. Собрание сочинений: В 6 тт. Т. 6. Научное наследство. Мышление и речь. — М.: Педагогика, 1984. — С. 400.
6. Арутюнова Н.Д. Язык и мир человека. — М.: Языки русской культуры, 1999. — 896 с.
7. Виноградов В.В. Личность // История слов. — М.: Толк, 1994. — 1138 с.
8. Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. — СПб.: Питер, 2009. — С. 400.
9. Калентьева Т.Л. Психологический анализ речи как способа формирования и формулирования мысли в процессе говорения. Автореф. дис. канд. психол. наук. — М., 1989. — 24 с.
10. Наумов Н.Н. Лингвистическая идентификация личности. — М.: УРСС, 2007. — 240 с.
11. Мшвидобадзе Р.Г. Распознавание социальных установок через грамматические параметры речи: Автореф. дис.. канд. психол. наук. — Тбилиси, 1984. — 17 с.
12. Манеров В.Х. Экспериментально-теоретические основы социальной идентификации и интерпретации говорящего: Автореф. дис. докт. психол. наук. — М., 1993. — 43 с.
13. Головин Б.М. Основы культуры речи. — М.: Высшая школа, 1988. — 320 с.
14. Баранов А.Н. Введение в прикладную лингвистику. — М.: УРСС, 2001. — 360 с.
15. Леонтьев А.А. Психология речевого общения: Автореф. дис. докт. филол. наук. — М., 1975. — 48 с.
16. Карасик В.И. Язык социального статуса. — М.: Гнозис, 2002. — 333 с.

Статья публикуется в редакции автора.



Журналы по маркетингу

Маркетинговые коммуникации

Журнал посвящен различным аспектам эффективных маркетинговых коммуникаций.

Читатели найдут для себя ответы на ряд важных вопросов по управлению, планированию, организации, контролю, оценке эффективности маркетинговых коммуникаций.

Основные темы журнала

- Выбор каналов коммуникации
- Интегрированные маркетинговые коммуникации
- Инструменты маркетинговых коммуникаций
- Создание эффективного обращения / создание идеи коммуникации
- Механизмы (принципы) построения обратной связи в коммуникациях
- Определение бюджета, оптимизация бюджета
- Оценка эффективности коммуникаций
- Маркетинговые коммуникации в сфере услуг, торговой сфере, промышленности
- Маркетинговые коммуникации в области b-2-b, b-2-c
- Нестандартные маркетинговые коммуникации
- Планирование маркетинговых коммуникаций
- Управление маркетинговыми коммуникациями

Цель издания: способствовать формированию у читателей представления о едином коммуникационном пространстве и его эффективном использовании, предоставляя максимально широкому кругу специалистов возможность поделиться друг с другом профессиональным опытом.

Аудитория журнала: специалисты, занимающиеся разработкой и осуществлением маркетинговых коммуникаций («коммуникатор», manager), сотрудники как российских компаний и представительств, так и маркетинговых агентств.

Авторы: профессионалы, имеющие практический опыт построения или анализа маркетинговых коммуникаций и готовые поделиться им со своими коллегами.



Главный редактор:
Бакалец Татьяна —
в настоящее время партнер
директ-маркетингового агентства
Connexions.

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

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 80177
«Пресса России» 29531
«Почта России» 79714

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ КАК НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ! КАК СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, ОТРАСЛИ И ЭКОНОМИКУ СИЛЬНЕЕ

Автор обращается к сообществу менеджеров проектов с призывом придать управлению проектами характер национальной компетентности. Он считает, что именно это поможет различным государствам стать такими же успешными и конкурентоспособными, как компании, внедрившие методы УП. Также в статье на конкретных примерах автор показывает применение управления проектами в некоторых странах.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: конкурентоспособность, добавленная ценность, мультипроектное управление, компетентность, совершенствование управления проектами

Сегодня общепризнанным является утверждение, что современное управление проектами и программами может помочь организации работать эффективнее, стать более конкурентоспособной на мировом рынке. Именно поэтому логично, что чем больше организаций в определенной отрасли внедряют лучший опыт управления проектами, тем более производительной и конкурентоспособной будет отрасль в целом и далее — сильнее станут экономики различных регионов и государств.

Когда правительственные агентства начинают использовать лучший опыт управления проектами и программами и повышают свой профессиональный уровень в применении современных принципов управления программами, они становятся более эффективными и производительными. Чем больше правительственных агентств начинают использовать УП, тем больше программ и проектов, финансируемых государством, реализуются успешно, завершаются в более краткие сроки и с меньшим бюджетом. Другими словами, правительства также могут начать работать более результативно и «производительно» на мировом рынке.



Пеллс Дэвид Л. — основатель и руководитель GPMF и PMForum, член ASAPM, почетный член PMI, COBHET, Bs, MBA (США)

Увеличение эффективности промышленных предприятий и государственных организаций, когда они получают результаты лучшие, чем раньше, используя меньшее количество ресурсов, создает различные выгоды для граждан этой страны и способствует росту экономики. Эта статья продолжает тему, которую начал Эд Нотон из Института управления проектами Ирландии.

Кроме того, этой теме было посвящено недавнее исследование профессора Роланда Гарайса и его команды (Венский университет экономики и менеджмента), в рамках которого были опубликованы результаты изучения проектно-ориентированной организации и проектно-ориентированного общества. Эта работа является для нас наиболее важной.

1. ЦЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Все доказательства того, что управление проектами может способствовать развитию организации, отрасли и экономической системы, основаны на том утверждении, что применение современного управления проектами и программами создает ценность. Самые опытные менеджеры проектов и специалисты в управлении проектами понимают это интуитивно, т.к. сами убеждались в этом на практике, создавая ее. Тем не менее Институт управления проектами (PMI) профинансировал исследование, посвященное этой теме. В данной статье вы найдете подробное его описание.

Итак, в 2004 г. по заказу PMI в университете Атабаски в Канаде было инициировано исследование, целью которого стало доказательство ценности правильно внедренного управления проектами. После проведения 447 интервью, рассмотрения 418 описаний проектов и изучения более чем 60 кейсов из различных стран и различных отраслей промышленности исследователи пришли к заключению, что управление проектами может быть очень полезно для организаций. Джанис Томас, доктор философии, и Марк

Мюллери, PMP, представили результаты трехлетних глобальных исследований и междисциплинарного анализа, проведенного их командой, в книге «Изучение ценности управления проектами», опубликованной PMI [1].

В ходе проекта были выделены следующие типы материальной ценности:

- уменьшение стоимости;
- увеличение прибыли;
- удержание заказчика;
- увеличение доли заказчика;
- увеличение доли на рынке;
- уменьшение затрат и переделок.

Также были определены следующие типы нематериальной ценности:

- совершенствование процесса принятия решений;
- усиление сотрудничества и коммуникаций;
- усовершенствование существующей культуры управления проектами;
- согласование подходов, терминологии и ценностей в рамках организации;
- общая эффективность деятельности организации и управленческого подхода в организации;
- увеличение прозрачности и четкости структур, ролей и распределения ответственности.

В ходе работы исследователи пришли к выводу, что ценность от внедрения управления проектами увеличивается прямо пропорционально повышению уровня его зрелости. Материальная ценность может быть получена почти на любом уровне зрелости. Прежде всего она зависит от вида организации и является результатом реализации проектов клиента. Для получения нематериальной ценности необходимо наличие базового уровня возможностей и достаточного уровня надежности. Точно так же значимый объем нематериальной ценности можно получить в результате постоянного повышения уровня зрелости управления проектами [1]. Более конкретные выгоды от использования управления проектами также были описаны в моей статье «Управление проектами и ответственность! Как современное управление проектами и программами может

увеличить ответственность в правительстве и промышленности» [2].

Я думаю, вы поняли мою мысль: управление проектами добавляет ценность!

2. АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

За последние двадцать лет управление проектами стало одной из самых быстро развивающихся областей многих отраслей промышленности, все больше компаний по всему миру ведет бизнес, используя управление проектами и программами, которое было внедрено в кратчайшие сроки. Использование современного УП может дать немедленные положительные результаты: более быстрое и успешное строительство новых зданий, создание новых продуктов, поставку услуг и систем, внедрение других изменений.

В области управления проектами некоторые из наиболее широко признанных направлений включали разработку и быстрое внедрение следующих видов УП:

- управление проектами и программами, цель которого — увеличение ценности;
- интегрированное управление программами;
- комплексное и стратегическое управление проектами;
- управление проектами предприятия;
- офисы управления проектами и программами;
- мультипроектное управление;
- управление портфелями проектов и программ;
- зрелость управления проектами конкретного специалиста или организации.

Я перечислил эти виды, поскольку они хорошо отражают, как современное управление проектами адаптировалось организациями в последние годы: сначала как лучшая методология для управления отдельными проектами, затем как стандартная методология для управления мультипроектами в рамках организации, а в итоге как корпоративная стратегия по совершенствованию

работы в масштабе всего предприятия. Чем более проектно-ориентированной является организация, тем большее значение здесь имеет управление проектами. Так, для строительных, энергетических и транспортных организаций, чья работа и доходы связаны в основном с реализацией проектов, УП имеет принципиальное значение.

3. ПРЕДПРИЯТИЯ, В ОСНОВЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОТОРЫХ ЛЕЖИТ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ

Экономический спад в Соединенных Штатах в конце 1980-х гг. привел к разительным переменам в американской промышленности. Очевидным направлением развития стало создание более плоских, более гибких организационных структур. Сокращение стоимости и усиление внимания к эффективности, производительности и доходности повысили интерес к проектам как средству реализации бизнес-целей и к управлению проектами как таковому.

В 1990 г. в Вене Международная ассоциация управления проектами (IPMA), известная в то время под названием INTERNET, провела Всемирный конгресс по управлению проектами. Темой конференции было «Управление по проектам: менеджмент проектов в более плоских, гибких организациях». Менеджером проекта по проведению конференции был профессор Роланд Гаррайс, и, поскольку это событие стало для меня первой международной конференцией, я помню его очень хорошо. Я хотел узнать, как подходы управления проектами связаны с эффективностью организации, стратегическими и структурными проблемами и успехом бизнеса.

Во время бума 1990-х гг., особенно в высокотехнологичном секторе, современное управление проектами открыли для себя организации, работающие в области создания информационных систем, разработки программного обеспечения и телекоммуникаций. Эта тенденция возникла по нескольким причинам и развилась

благодаря глобализации и другим факторам. Рост применения УП в высокотехнологичных организациях был поразителен, и это отразилось в быстром увеличении количества членов PMI. За последние 12 лет количество членов PMI возросло с 50 000 до более чем 270 000 во всем мире, и 80% новых членов являются сотрудниками IT-, телекоммуникационных и других высокотехнологичных организаций [3]. Семь основных причин быстрого роста УП в IT-секторе, перечисленные в моей статье за июнь 2008 г.:

- 1) значительные инвестиции в IT-сектор во всем мире;
- 2) естественная проектная ориентация IT-сектора;
- 3) увеличивающаяся сложность IT-программ и проектов;
- 4) быстро изменяющиеся технологии;
- 5) провалы IT-проектов;
- 6) век информации — третья волна;
- 7) IT-технологии используются во всех отраслях промышленности, организациях и проектах [3].

Кроме того, организации внедряют управление проектами из-за усиления конкуренции, которое происходит в результате глобализации. В конкурентной борьбе с глобальными организациями успех или даже выживание могут обеспечить только лучший опыт.

4. ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ОТРАСЛИ

Тенденции, проявившиеся в IT-организациях, впоследствии стали заметны в других отраслях промышленности, особенно в тех, где IT-технологии играют важную роль. Это организации, оказывающие банковские и финансовые услуги, автомобильные и транспортные компании, сельское хозяйство и производители пищевых продуктов, сектор развлечений, медицина и медицинские услуги и т.д. Сегодня большой процент деятельности всех организаций и отраслей промышленности занимают программы и проекты. В настоящее время вопрос заключается не в том,

является ли отрасль проектно-ориентированной, а в том, какова степень этой ориентации.

Очевидно, что некоторые отрасли промышленности полностью ориентированы на проекты и программы: космическая промышленность, строительство, оборонная промышленность, исследование и разработка нефтегазовых месторождений и т.д. Кроме того, многие области работы правительства являются почти полностью проектно-ориентированными. К ним относятся области, связанные с восстановлением окружающей среды: научно-исследовательская работа по изменению климата, землеведению, полярных исследований, поисков возобновляемых источников энергии, космических исследований, изучения океана и т.д.

Для других отраслей промышленности характерно то, что с реализацией проектов и программ связана значительная часть их деятельности. Сюда относятся сельское хозяйство, ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций, производство и распределение энергии, жилищное строительство, нефтехимическое производство, безопасность, транспорт и т.д. В правительственном секторе, например США, большая часть работы, финансируемой и выполняемой для армейского инженерного корпуса США, Министерств энергетики, транспорта (воздушный, железнодорожный, авто и водный транспорт), здравоохранения, внутренних дел, государственной безопасности, обороны и т.д., имеет форму программ и проектов.

Отрасли, которые исторически рассматривались как ориентированные на предоставление услуг или производство продукта, также все чаще используют проекты для достижения своих целей. Это могут быть проекты по разработке новой продукции, новых систем, новых технологий, проекты реструктуризации и организационных изменений, проекты слияния и поглощения и другие инициативы, связанные с изменениями. В таких отраслях, как оборонная промышленность, образование, индустрия развлечений, производство продуктов питания, фармацевтических

препаратов, медицинское обслуживание, телекоммуникации, туризм, транспорт, коммунальное обслуживание, количество и разнообразие программ и проектов постоянно растет. В правительстве каждое министерство и агентство обязано выполнять программы и проекты, которые необходимо спланировать и управлять ими.

Растущее количество проектов и программ как в промышленности, так и в правительственном секторе помогает объяснить бум, который произошел в области управления проектами за последние 15 лет, а также увеличение количества членов PMI и других профессиональных организаций. Если целые отрасли становятся проектно-ориентированными, не значит ли это, что необходимо уделять особое внимание продвижению и совершенствованию управления проектами в этих отраслях и в их основных организациях? Иногда это происходит на уровне менеджеров-практиков, о чем свидетельствует создание специальных групп по интересам (СГИ) и виртуальных сообществ некоторых отраслей, например в Ассоциации управления проектами Великобритании (APM), в PMI и в социальных интернет-сетях.

5. ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ОБЩЕСТВО

В Австрии было проведено исследование, которое вывело понятия «проектно-ориентированное предприятие» и «проектно-ориентированная отрасль» на совершенно новый уровень. В Венском университете экономики и менеджмента профессор Р. Гарайс возглавил группу, которая провела множество исследований феномена «проектно-ориентированного общества». Вот выдержки из статьи, опубликованной на сайте этого проекта. «Общество, где часто реализуются проекты и программы и где предоставляются образовательные, исследовательские и маркетинговые услуги, связанные с управлением проектами,

можно считать проектно-ориентированным обществом (ПОО). Все больше проектов и программ выполняется в промышленности, а также в новых социальных областях, таких как (небольшие) муниципалитеты, ассоциации, школы и даже семьи... «Управление по проектам» становится макроэкономической стратегией общества, позволяющей справляться со сложностью и динамикой проектов и гарантировать качество их результатов. Для того чтобы обеспечить конкурентоспособность на мировом рынке с помощью профессионально управляемых проектов и программ, больше людей и организаций должны знать принципы управления проектами. Компетентность в области управления проектами и программами требуется не только в промышленности, но также и в этих новых областях».

Перенесение культуры управления проектами из бизнеса в социальную сферу, в общественную и частную жизнь может быть организовано в открытой форме для совершенствования знаний по управлению проектами в семьях, школах, небольших муниципалитетах и т.д. Ответственность за такую передачу знаний должны взять на себя университеты, ассоциации управления проектами, консалтинговые и тренинговые компании и т.д. Австрийская инициатива по управлению проектами Programm I Austria продвигает, с одной стороны, профессионализацию управления проектами и программами, а также портфелями проектов в австрийской промышленности, а с другой — применение управления проектами в семьях и школах, в небольших муниципалитетах и ассоциациях, в политике, в церкви и т.д. Это может способствовать совершенствованию зрелости Австрии как ПОО. Начало было положено запуском семейных проектов, школьных проектов и проектов небольших муниципалитетов [4].

Я полностью согласен с профессором Р. Гарайсом в том, что общество становится более проектно-ориентированным. Люди узнают все больше об этом направлении, особенно сегодня, когда в центре обсуждения средств стимулирования экономики во всем мире — программы и

проекты. Интересно, что в США появились новые проектно-ориентированные термины, в том числе shovel-ready projects (готовые к запуску проекты) и pork projects (проекты, финансируемые за счет государственных средств).

6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ

В настоящее время правительства большинства стран финансируют, курируют тысячи проектов и программ и управляют ими. УПП в правительственном секторе — это важный вопрос, но в то же время очень немногие правительства уделяют ему внимание на государственном уровне. Это особенно характерно для США, хотя ситуация может измениться.

Федеральный бюджет США на 2009 г. предусматривал выделение приблизительно \$26 млрд Министерству энергетики для финансирования программ в пяти самых важных целевых областях: наука, энергия, окружающая среда, нераспространение ядерной угрозы и национальная безопасность. Если средний бюджет для проекта министерства составляет \$25 млн, это значит, что будет реализовано 1040 проектов. В действительности, насколько мне известно, количество проектов, реализуемых Министерствами энергетики, обороны, транспорта и другими федеральными агентствами, намного превышает эту цифру. Кроме того, в каждом проекте может быть занято множество организаций, подрядчиков и субподрядчиков, и в каждой из этих организаций реализуются свои проекты и назначаются свои менеджеры проектов.

Если считать, что для каждого проекта в цепочке поставок задействовано 10 организаций (скорее всего, это заниженная оценка) и от каждой организации на ключевых позициях работают 10 человек (это тоже заниженная оценка для многих проектов), то для каждого проекта нужны 10 менеджеров проектов и 100 человек, хорошо знающих управление проектами. Эти цифры

будут намного выше, если принять во внимание воздействие финансируемой правительством программы или проекта на национальное развитие. В США и других крупных странах тысячи организаций, руководителей и специалистов по всей стране способствуют успеху или провалу, влияют на эффективность и продуктивность правительственных (финансируемых за счет государственных средств) программ и проектов.

7. КОМПЕТЕНТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Существует множество определений компетентности как таковой и компетентности в управлении проектами; вторая тема стала предметом множества исследований и споров среди академических исследователей управления проектами и в профессиональных организациях. Компетентность в управлении проектами стала основой для обучения и сертификации менеджеров проектов в Международной ассоциации управления проектами (IPMA) и национальных ассоциациях — членах IPMA во всем мире [5].

В 2002 г. Д. Хильсен и Р. Мюррей-Вебстер дали следующее определение: «Компетентностью называется «любой акт поведения и/или работы, который приводит к эффективному и/или хорошему выполнению рабочих функций на рабочем месте» (Клемп, 1980)». Авторы считают, что «при обсуждении вопроса компетентности нужно учитывать следующие основные принципы: (1) компетентность можно продемонстрировать и увидеть; (2) компетентность демонстрируют правильные и эффективные действия; (3) поведение определяется тонкой комбинацией личных характеристик, опыта, отношения, знаний и навыков» [6].

Дж. Дэвидсон Фрейм из Университета менеджмента и технологий в книге «Компетентность в управлении проектами» (1999 г.) пишет: «Для успешного управления проектами требуется больше, чем квалифицированные люди. Для достижения

наилучшего результата необходима совместная работа людей, команд и организаций». Доктор Фрейм описывает компетентности человека, команды и организации, необходимые для общей конкурентоспособности [7].

Согласно М. Уайдману, в основе компетентности лежат знания, навыки, отношение и поведение. Уайдман считает: «Знание — важная основа, но само по себе оно не поможет добиться цели... Навыки поднимают нас выше по лестнице компетентности в управлении проектами. Они приобретаются с опытом, в процессе правильного применения знаний. Навыки мы теряем медленней, чем знания, но для их поддержания и развития требуется тренировка, корректировка и закрепление... Отношение влияет на вашу способность к изменению поведения. Ваши знания и навыки будут потрачены впустую, если у вас нет готовности или желания использовать их... Поведенческие характеристики... отражают вашу индивидуальность. К ним относятся социальные компетентности, мышление, поведение и лидерские качества. Они отражают вашу готовность учиться и меняться, на них влияют ваши ценности, их сложнее оценивать. Именно эти характеристики обеспечивают, на наш взгляд, 90% успеха проекта» [8].

К настоящему времени написано множество статей, посвященных компетентности в области управления проектами людей, команд и организаций, но не отраслей промышленности или наций. В крупных промышленно развитых странах компетентность в управлении проектами очень сильно варьируется в рамках одной отрасли, даже если это проектно-ориентированная отрасль. Отрасли промышленности и организации, которые не являются полностью проектно-ориентированными или зрелыми в применении современного управления проектами, обладают небольшой компетентностью в управлении проектами, поскольку очевидно, что для приобретения видимой компетентности в любой области необходим опыт.

И наконец, размышляя над общим положением дел в развивающихся экономиках, я процитирую

интересную статью П.М.Д. Рвеламила, озаглавленную «Компетентность в управлении проектами в организациях госсектора, отвечающих за развитие инфраструктуры». Согласно П. Рвеламилу, «организации госсектора, ответственные за расширение инфраструктуры в большинстве развивающихся стран, в том числе соответствующие департаменты и министерства, полугосударственные структуры и другие официальные организации, постепенно становятся проектно-ориентированными. Однако существуют серьезные основания предполагать, что компетентность этих организаций в области управления проектами оставляет желать лучшего» [9].

8. НЕКОТОРЫЕ СТРАНЫ УЖЕ ВЫИГРЫВАЮТ!

Те страны, лидеры которых признали важность программ и проектов, а значит, и компетентности в управлении проектами для реализации национальных интересов, намного опережают остальных. Наиболее заметными в данном случае можно считать Канаду, Китай и Великобританию.

В Канаде уделяется большое внимание важным проектам, совершенствованию, руководству и контролю управления проектами. Так, правительство Канады создало главный офис управления проектами (МРМО) для решения проблем задержек и недостатка координации в управляющей системе Канады в 2007 г. Гарри Лунн, министр природных ресурсов Канады, объявил об этом 1 октября в Ванкувере (Британская Колумбия). Новый МРМО был частью программы с бюджетом в \$150 млн, направленной на защиту окружающей среды и усиление конкурентоспособности отраслей промышленности, связанных с разработкой природных ресурсов Канады [10].

На сайте МРМО написано: «МРМО — это правительственная организация, роль которой заключается в том, чтобы обеспечивать общее управление и нести ответственность за основные проекты, связанные с использованием природных

ресурсов, способствуя совершенствованию федерального государственного процесса контроля и оценки проектов, связанных с использованием природных ресурсов. МРМО работает совместно с федеральными министерствами и агентствами, служит инструментом федерального государственного контроля и оценки проектов, обеспечивает взаимодействие между инициаторами проектов и регламентирующими органами. Офис руководит участниками, координирует соглашения по проектам, согласовывает сроки в федеральных министерствах и агентствах, отслеживает и контролирует реализацию основных проектов, связанных с использованием природных ресурсов с помощью федерального государственного контроля и оценки проектов. Офис также изучает и определяет кратко- и долгосрочные решения по совершенствованию работы федеральной экологической экспертизы и государственного контроля и оценки проектов, связанных с использованием природных ресурсов» [11].

В Китае, где основные проекты были частью истории страны на протяжении многих столетий, применение методов практик управления проектами рассматривается правительством как национальный приоритет. Так было перед проведением летних Олимпийских игр 2008 г. в Пекине, которые прошли с ошеломляющим успехом (и одновременно стали примером образцовых проектов). Вот что пишет об этом Л. Жу: «Как и в других частях мира, в Китае управление проектами уже не ограничивается строительством, но используется в большинстве секторов экономики. До определенной степени эта заслуга принадлежит Всемирному банку, который предложил ряд программ обучения в Пекине, Даляне и Шанхае. Целью этих программ было увеличение возможностей, связанных с управлением проектами в Китае. В июле 1994 г. МБРР предоставил Китаю грант IDF в объеме \$478 тыс. для развития обучения управлению проектами и создания организационной структуры такого обучения... Сразу же после была сформирована учебная сеть, в которую вошли пять основных университетов в Пекине,

Тяньцзине, Шанхае и Сиане. Целью программы стало обучение менеджеров проектов и специалистов по управлению проектами по всей стране на регулярной основе» [12].

Ведущую роль в продвижении управления проектами в Китае сыграло Министерство строительства. В 1984 г. оно запустило множество программ по реформированию, стремясь увеличить эффективность и продуктивность принадлежащих государству строительных предприятий и строительной промышленности в целом. В 1994 г. был создан Комитет по управлению проектами в строительстве (СРМС) в рамках китайской ассоциации строительной отрасли. К концу 1995 г. 140 образовательных учреждений и учебных центров были аккредитованы министерством строительства как центры обучения по управлению проектами. Во время этого же периода 321 983 менеджера проектов прошли учебные курсы, и 297 774 из них были сертифицированы министерством. В настоящее время количество менеджеров проектов, сертифицированных министерством, насчитывает 500 000 человек [13].

Усилия PMI позволили существенно продвинуть управление проектами, стандарты и сертификацию по управлению проектами PMI в Китае. Институт управления проектами открыл свои региональные представительства в Пекине и в Гонконге. 7 марта 2008 г. Институт подписал соглашение с китайским национальным управляющим комитетом профессионального образования магистров технических наук. Комитет контролирует национальное объединение, включающее 103 учреждения высшего образования, которые были сертифицированы китайским правительством как центры обучения по управлению проектами для магистров технических наук. Китай быстро развивается в строительной, IT-индустрии, обрабатывающей промышленности и авиации, и правительство выделило существенные ресурсы для того, чтобы в стране было достаточно для реализации текущих и будущих проектов количество компетентных менеджеров проектов. В настоящее время в Китае обучается более 14 000

студентов по магистерским программам в управлении проектами [14].

В блоге одного из китайских менеджеров проектов я прочитал следующее: «В сентябре 2002 г. Министерство труда и социального обеспечения опубликовало Национальные стандарты для профессионалов управления проектами (CPMP) в Китае, на основе которого будет проводиться сертификация CPMP. Первая национальная сертификация на получение свидетельства CPMP была проведена в декабре 2003 г. Желающие получить сертификат должны прослушать недельную программу обучения в одном из учебных центров, аккредитованных Министерством труда и социального обеспечения, и пройти национальный пятичасовой экзамен на сертификат CPMP. Согласно имеющимся данным, в Китае получили сертификат 106 091 менеджер проектов» [15].

В Великобритании за координирование нормативов, руководств и стандартов в области управления проектами и программами отвечает Офис государственных закупок (OGC) являющийся независимой частью Королевского казначейства. Согласно материалам сайта OGC, «многие из ключевых правительственных нормативов реализуются с помощью крупномасштабных программ и проектов, и это требует значительных инвестиций со стороны министерств. Цель OGC состоит в том, чтобы способствовать успеху этих основных проектов и оптимизации правительственного портфеля проектов. OGC осуществляет поддержку министерств различными способами: регулярная отчетность по самым важным программам и проектам; процесс проверки OGC, в ходе которого в том числе оценивается «вероятность реализации» проекта; предоставление множества проверенных инструментов и продуктов для сообщества управления правительственными проектами и программами» [16].

Мне сказали, что несколько лет назад премьер-министр Т. Блэр, обращаясь к ключевым фигурам в правительстве, сказал им, что все они должны хорошо знать управление программами, поскольку именно в сферу УП будут направляться

будущие инвестиции и именно в этой области ожидаются будущие достижения. Во многих ведущих университетах Великобритании проводятся исследования и существуют программы по управлению проектами. В Великобритании работают ведущие исследователи, педагоги и специалисты управления проектами, в том числе профессора П. Моррис, Р. Тернер и др. Они являются авторами некоторых из самых известных учебников по управлению программами и проектами. В 2007 г. Бизнес-школа Saïd Оксфордского университета объявила о создании Центра управления масштабными программами и в январе 2009 г. о том, что с 1 апреля его возглавит профессор Б. Фливберг, один из ведущих мировых специалистов по масштабным инфраструктурным проектам [17]. Подобные программы существуют в Лондонском университете, в Университете Манчестера и других основных университетах Великобритании.

9. КОМПЕТЕНТНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ НАЦИОНАЛЬНЫМ ПРИОРИТЕТОМ

Сейчас кажется логичным утверждение, что наиболее успешными будут те организации, которые смогут сделать больше с меньшими затратами, и те, которые смогут достигнуть целей программы и проекта более быстро и эффективно. Настолько же логичным кажется то, что в обществе, где реализуются программы и проекты, к большему успеху приведет использование современных, проверенных на практике принципов и лучшего опыта управления проектами: проекты и программы будут реализованы с финансовыми, временными и другими ограничениями. Разумно ожидать, что на проекты и программы, которыми управляют правильно, будет израсходовано меньше ресурсов и возникнет меньше проблем, они менее негативно воздействуют на общество и в результате их реализации будут получены наилучшие результаты. Это в

конце концов и стало причиной того, что современное управление проектами и программами развивается, и того, что все больше организаций во всем мире применяет эти подходы.

В промышленности основная ценность управления проектами измеряется по практическому результату, т.е. по снижению затрат, уменьшению времени вывода на рынок, увеличению доходности и конкурентоспособности. Правительства преследуют и другие цели, в том числе выполнение общественных работ и реализацию общественных интересов, и в данном случае также следует использовать лучший опыт для максимизации эффективности и успешности. Если и промышленность, и государственные организации будут повышать свою зрелость в применении управления проектами и программами

и связанных с этой областью компетентностях, логично ожидать позитивных результатов. Если главы правительств внедрят инициативы по совершенствованию компетентности по управлению проектами в масштабах всего правительства, это принесет значительные выгоды. Увеличение производительности повлечет за собой достижение большего результата с меньшим количеством ресурсов, национальные приоритеты реализуются быстрее и эффективнее, и нация будет становиться сильнее. То же самое можно сказать об отдельных областях и городах. Совершенствование управления проектами должно стать национальным приоритетом страны, целью которой являются новые достижения.

Удачи в ваших проектах!

ИСТОЧНИКИ

1. <http://molecularvoices.molecular.com/2009/exploring-the-value-of-projectmanagement-findings-from-the-%e2%80%9cresearching-the-value-of-projectmanagement%e2%80%9d-study>.
2. <http://www.pmworltdoday.net/editorials/2009/feb/Project%20Management%20and%20Accountability%20.htm>.
3. Pells D. «Seven good reasons for the growth of project management in IT and why that trend will continue». — <http://www.pmworltdoday.net/editorials/2008/jun.htm>.
4. http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/showentry?ID=epub-wu-01_46c.
5. <http://www.ipma.ch/certification/standards/Pages/ICBV3.aspx>.
6. <http://www.risk-doctor.com/pdf-files/pks0602.pdf>.
7. <http://www.umtweb.edu/ServicesandAdministration/FacultyBooks/Competence.htm>.
8. <http://www.maxwideman.com/guests/competence/exploring.htm>.
9. <http://ideas.repec.org/a/taf/conmgt/v25y2007i1p55-66.html>.
10. <http://knol.google.com/k/luxi-zhu/project-management-inchina/10to51266apo8/1#>.
11. <http://www.pmforum.org/blogs/news/2007/10/canadian-government-launchesmajor.html>.
12. <http://www.mpmo-bggp.gc.ca/index-eng.php>.
13. <http://166.111.44.134/Paper/ProjectManagementinChina.pdf>.
14. http://www.pmi.org.tw/pmiff/asia_200805.htm.
15. <http://pmpinchina-lucy.blogspot.com>.
16. http://www.ogc.gov.uk/programmes_and_projects.asp.
17. <http://www.sbs.ox.ac.uk/mpm>.

*Источник: Pells D.L. (2009). «Project management as a national competence! How modern program & project management can strengthen organizations, industries and economies». PM World Today, Vol. XI(III).
Перевод А. Исламовой.
Печатается с разрешения автора.*

ИННОВАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: ИССЛЕДОВАНИЕ СВЯЗЕЙ

В данной статье рассматривается соотношение инноваций и проектного управления. Авторы устанавливают взаимосвязи таких показателей, как индекс управления проектами и индекс инновационности, и приводят в качестве примера соответствующие сравнительные исследования различных стран мира.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: инновации, жизненный цикл продуктов, индекс управления проектами, индекс инновационности, сертификация по управлению проектами

Традиционно инновации рассматривались в связи с развитием технологий, сегодня взгляд на них гораздо шире. Возможно, наилучшее определение инновации — это поиск, исследование и применение новых идей ради достижения конкурентного преимущества. Необходимость поддерживать конкурентоспособность заставляет внедрять инновации в практику всех видов бизнеса, и наоборот, инновации являются ключевым инструментом, позволяющим создавать конкурентные преимущества. Инновации — это не обязательно стремительные, масштабные прорывы. Чаще это постепенные перемены, в основе которых ежедневная работа сотрудников, хорошее знание клиентов и конкурентов. Инновации — это часто нетехнические изменения, которые позволяют существенно повлиять на отношения с клиентами за сравнительно небольшие деньги. К таким изменениям относится создание новых продуктов и услуг или усовершенствование имеющихся, внедрение новых бизнес-моделей, например более короткие жизненные циклы выведения нового продукта на рынок и новые методы работы. Эти изменения, в сущности, являются

Каванаг Доннча — доктор наук, старший лектор в University College Cork, автор публикаций по менеджменту, маркетингу, исследованию организации и инжинирингу (Ирландия)

Нотон Эд — бакалавр технических наук, инженер, F.I.E.I., IPMA-A, PMP, основатель и генеральный директор Института управления проектами Ирландии. В прошлом вице-президент IPMA, автор ирландских Национальных требований к компетентности специалистов по УП (Ирландия)

проектами, которыми необходимо управлять и приводить их к успешному завершению. Если рассуждать таким образом, то правильное управление проектами жизненно важно для инноваций. Однако в то же время формальные управленческие подходы, такие как управление проектами, могут препятствовать внедрению инноваций, поскольку подразумевают использование стандартных методов, которые могут задушить творческое начало (креативность), столь необходимое для осуществления инноваций.

В данной статье мы расскажем об исследовании, посвященном взаимосвязи управления проектами и инноваций. Для того чтобы не делать общих выводов на основе небольшого исследования или на основе изучения кейсов, за единицу анализа мы приняли страну, т.е. задались вопросом, являются ли страны, которые используют управление проектами, более инновационными, чем те, которые его не практикуют.

Индекс управления проектами

Мы использовали уровень сертификации по управлению проектами как лучший доступный показатель интенсивности применения управления проектами в различных странах. Важно разделять обучение управлению проектами и профессиональную сертификацию по управлению проектами. Сертификация — это отражение практической компетентности, в то время как цель обучения — в основном получение знаний. Если в стране широко применяются формальные методы управления проектами, вероятно, это найдет свое отражение в большом количестве выданных сертификатов по управлению проектами.

Две наиболее уважаемые и признанные во всем мире организации, сертифицирующие специалистов по управлению проектами, — это Институт управления проектами (PMI), штаб-квартира которого находится в США, и Международная ассоциация управления проектами (IPMA), зарегистрированная в Цюрихе. Вместе они сертифицировали

более 400 тыс. специалистов по управлению проектами. При анализе мы учитывали действительные и запланированные к выдаче на 2008 г. сертификаты по данным PMI и IPMA.

Что собой представляет модель сертификации IPMA? IPMA сертифицирует специалистов по четырем уровням: А, В, С и D, и за эти уровни мы давали 4, 3, 2 и 1 очко соответственно. PMI также собирается переходить на четырехуровневую систему, около 98% сертификатов PMI — это сертификаты PMP (профессионал управления проектом), за каждый из которых мы давали 1,5 очка. Сложив очки за сертификаты IPMA и PMI и разделив их на количество жителей, можно получить хороший показатель интенсивности сертификации по управлению проектами в государстве. Мы назвали этот показатель индексом управления проектами в стране: чем этот показатель выше, тем интенсивнее в государстве применяется управление проектами. В качестве примера рассмотрим Ирландию (рис. 1)

Проведение данного анализа позволяет получить представление о географическом распределении сертификатов, выданных вышеупомянутыми организациями, и их относительном количестве по странам. В то время как в Северной Америке (США и Канада) основным является сертификат PMI, в Европе наблюдается преобладание сертификатов IPMA. В таких странах, как Китай, Индия и Бразилия, количество сертификатов существенно выросло, но поскольку население этих стран очень велико, они находятся в самом конце списка, отражающего индекс управления проектами в различных странах.

Использование индекса управления проектами также иллюстрирует то, что разные страны могут иметь близкие значения этого показателя независимо от того, какой бренд является преобладающим на местном рынке сертификации по управлению проектами. Например, мы видим, что такие страны, как Швейцария и Дания, где доминирует бренд IPMA, имеют значение индекса управления проектами, близкие к США, Канаде и Финляндии, где превалирует бренд PMI (рис. 2).

Индекс инновационности страны

Европейский индекс инновационности (European Innovation Scorecard, EIS) — это известный и хорошо зарекомендовавший себя инструмент, который позволяет сравнить инновационность 37 стран, в том числе 27 государств — членов ЕС, США, Канады, Японии и Австралии. Проект финансируется Европейской комиссией. В нашем исследовании каждая из стран получила определенное количество очков путем суммирования 25 показателей инновационности. Европейский показатель инновационности — это хороший источник сравнительных данных. В последнем обзоре 2008 г. Ирландия заняла 12-е место, возглавляют список Швеция и Швейцария, последние места занимают Турция и Румыния.

Сравнение индексов управления проектами и инновационности

Мы имеем два показателя для каждой страны: индекс инновационности и индекс управления

проектами. Эти показатели мы можем представить в виде свертки на диаграмме. Так, например, для Ирландии показатель управления проектами равен 869¹, а показатель инновационности — 0,49 (рис. 3). Статистический анализ полученных в результате свертки данных показал, что связь между управлением проектами и инновационностью лучше всего может быть представлена в виде перевернутой U-кривой. Анализ также показывает, что если отбросить три сильно отличающихся своими координатами (выпадающих из общей тенденции) случая, то U-кривая обеспечит соответствие 66% значений полученных показателей. Кривая соответствует показателям геометрически, координаты ее точек соответствуют значениям показателей. Это очень хороший результат, учитывая то, что показатель инновационности является результатом суммирования 25 других показателей.

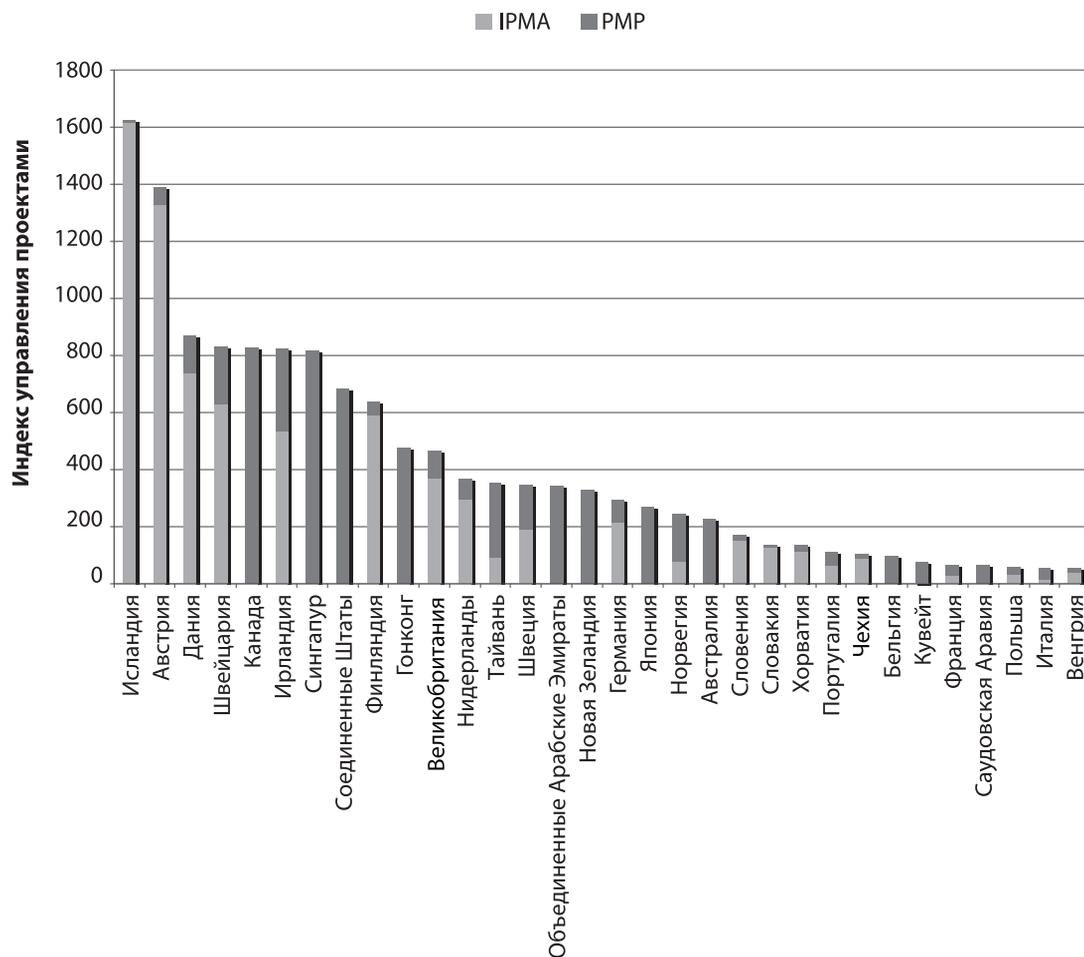
Анализ данных показывает, что рост уровня управления проектами соответствует росту уровня инновационности — до точки на графике (приблизительно 600 сертификатов на 1 млн

Рис. 1. Определение индекса управления проектами в Ирландии

Сертификация	IPMA					
Орган	Сертификация	Уровень D	Уровень C	Уровень B	Уровень A	
	Вес	1,0	2,0	3,0	4,0	
Сертификация	PMI — USA					
Орган	Сертификация					PMP
	Вес					1,5
Страна	Ирландия (население 4 млн человек)					
	Количество сертификатов	900	550	50	3	875
	Уровень	900	1100	150	12	1313 3475
Индекс управления проектами						869

¹ Для России приблизительный подсчет на момент выхода журнала дает индекс уровня управления проектами в 15–16 единиц. — Прим. ред.

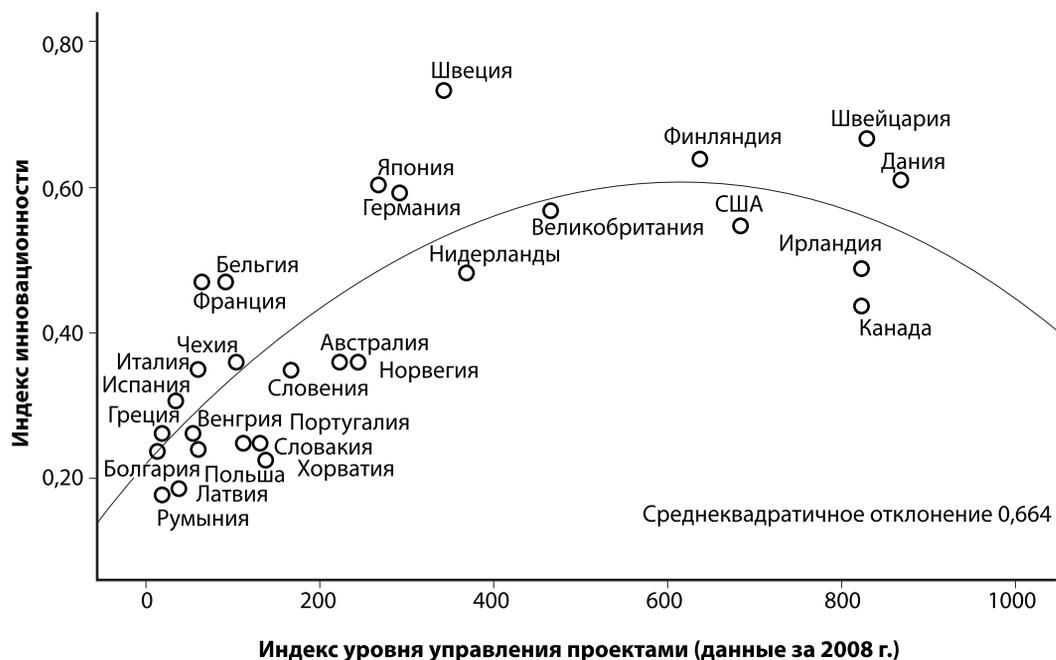
Рис. 2. Уровень управления проектами в различных странах



жителей страны). Сторонники управления проектами вряд ли удивятся этому открытию. В конце концов, управление проектами — это ряд методов, позволяющих эффективно управлять изменениями, а изменения — это фактически синоним инноваций. Следовательно, было бы логично ожидать, что существует прямая связь между управлением проектами и инновационностью. Результаты нашего исследования стали убедительным доказательством, подтвердившим ожидания. Однако на очень высоком уровне управления проектами интенсивность внедрения

инноваций снижается. Вот одно из объяснений данного факта: инновация — это использование существующих знаний и одновременно исследования, направленные на поиск новых знаний. Формальные подходы в управлении проектами могут облегчить первое, но препятствовать второму. Действительно, иногда и хорошего бывает слишком много. Недавние исследования, проведенные Лондонской экономической школой и Стэнфордским университетом, также обнаружили тесную связь между управленческим стандартом и производительностью страны. Индекс

Рис. 3. Инновационность и уровень управления проектами



управленческой практики, который они использовали в своем исследовании, включает данные по бизнес-операциям, подбору персонала, развитию и мотивации людей, а также постановке целей и задач в организации. Последние две области являются ключевыми для управления проектами. В мировом масштабе исследование показывает, что при оценке управленческого стандарта по шкале от одного до пяти увеличение на один пункт соответствует увеличению объема промышленного производства, эквивалентного 25%-ному увеличению труда или 65%-ному увеличению капитала.

Если мы признаем, что национальная конкурентоспособность зависит от повышения производительности, которое определяется в первую очередь инновациями, наше понимание ключевой роли, которую играет управление проектами, должно измениться фундаментально. Способность страны к созданию и дальнейшему устойчивому развитию инновационной деятельности зависит от уровня развития и поддержки профессионального управления проектами, от высококачественного образования и от уровня профессиональной сертификации в этой области.

Источник: Kavanagh D., Naughton E. (2009). «Innovation & project management — exploring the links». PM World Today, Vol. XI(IV).
Перевод А. Исламовой.
Печатается с разрешения авторов.

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
4–6 июня 2009 г.	Вена, Австрия	Международная конференция и экспертные семинары	Happy Projects'09. Conference and Expert Seminars http://www.happyprojects.at
6–8 июня 2009 г.	Златибор, Сербия	Международный симпозиум	13 Международный симпозиум по управлению проектами «Управление проектами — видение и стратегические цели» www.yupma.org.rs
15–17 июня 2009 г.	Хельсинки, Финляндия	Международный конгресс	23 Всемирный конгресс IPMA «Refreshing the Project Management and Leadership Experience» http://www.refresh09.com/
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). http://www.aacei.org/
10–12 августа 2009 г.	Канберра, Австралия	Международная конференция	6 ежегодная Международная конференция по управлению проектами в Австралии http://www.pmoz.com.au/
11–12 августа 2009 г.	Тегеран, Иран	Международная конференция	5 Международная конференция по управлению проектами http://som.utdallas.edu/graduate/execed/projectMgmtProg/projSymposium/
14–17 сентября 2009 г.	Феникс, Аризона, США	Международная конференция	Microsoft Project Conference 2009 http://www.msprojectconference.com
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 http://cib2009.grad.hr
10–13 октября 2009 г.	Орlando, Флорида, США	Международный конгресс	PMI Global Congress 2008 — North America http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2009
Ноябрь 2009 г.	Москва, Россия	Международная конференция	Шестая Международная конференция Московского отделения PMI http://www.pmi.ru/

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

Methods for assessment of effectiveness of project-oriented activities. Review of current state and outlook

Grigory Tsipes

A widespread opinion concerning the advantages of the project management methods quite often contradicts the statistics of unsuccessful projects. One of the reasons is shortcomings in system of assessment effectiveness for project-oriented practices. These systems cannot take into consideration all factors influencing the project and its contribution to the fulfillment of program, project portfolios and to development of a company. This review focuses on the analysis of methods currently used for assessment of effectiveness for project-oriented activities.

KEY WORDS: *effectiveness assessment, project-oriented activities, system model of project management*

Peculiarities of project management under the crisis

Vladimir Voropaev

There is an extract from Chapter 54, draft of the document «Project Management: A Framework of Professional Knowledge. National Competence Baseline». This is SOVNET Science and Technology Commission is new edition developed by the writing team under V. Voropaev's guidance. At the moment it is being prepared for the publication.

KEY WORDS: *crisis, project management under, competence, knowledge*

Project management under the crisis

Vladimir Palagin, Elena Karlinskaya

The paper focuses on the most actual problem of today — project management under global financial crisis. The authors analyze the current situation in the world economy, describe the specific character of project management under crisis from the point of view of systematic approach, besides they give some specific recommendations concerning crisis management.

KEY WORDS: *crisis, anti-crisis policy, internal and external project environment, innovation management, crisis project management*

Psycholinguistic identification of personality as «filter» in company personnel recruitment and project team and forming (part I)

Sergey Neizvestniy

This paper deals with a rarely considered aspect in project team formation — personal characteristics of individuals. The author gives some specific examples from recruitment practices which illustrate how psycholinguistic personality identification works. **KEY WORDS:** *project team and company personnel formation methods, recruitment, psycholinguistic personality identification, role of language in management*

Project management as a national competence! How modern program and project management can strengthen organizations, industries and economies

David L. Pells

Modern program and project management (PPM) can help an organization become more efficient, more productive and more competitive in the global economy. More organizations within specific industries embrace PM best practices — those industries will become more productive and competitive. If organizations and industries within regions, states and countries become more efficient and competitive, then local economies will benefit.

The author appeals to project management associations to promote project management as relevant element of national competence. He supposes that it will help different countries to become successful and competitive as are some companies which already implemented PPM. There is a review of some specific examples of PPM implementation in different countries and its impact on national competence.

KEY WORDS: *competitiveness, economic value added, multi-project management, competence, project management improvement*

Innovation and project management — exploring the links

Donncha Kavanagh, Ed Naughton

This article is the report on a study into the links between project management and innovation. To avoid the problem of trying to generalise from a small-scale survey or from case studies, authors took the nation as a unit of analysis. The question is: are the nations that use project management more innovative than those that do not? The relations between project management index and innovativeness index are giving an answer.

KEY WORDS: *project management, innovations, products life cycle, project management score index, innovation score index, project management certification*

Контактные данные авторов журнала «Управление проектами и программами» №3, 2009

Ципес Г.Л.: г. Москва, Дмитровское шоссе, 96, ИБС.

Воропаев В.И.: 129366, г. Москва, ул. Кибальчича, д. 7, оф. 512, 514, «Некоммерческое партнерство «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

Палагин В.С.: 141170, Московская обл., Щелковский р-н, п. Монино, ул. Алксниса, д. 46, кв. 11.

Карлинская Е.В.: 127050, г. Москва, ул. Новослободская, д. 12, кв. 3.

Неизвестный С.И.: 42003, Московская обл., г. Домодедово, ул. 25-летия Октября, д. 14, кв. 110.

Pells D.L.: 3829, Canot Lane, Addison, Texas, 75001, USA.

Kavanagh D.: College of Business and Law, O'Rahilly Building, Floor 2, Block B, Room 2.56, University College Cork, Cork, Ireland.

Naughton E.: The Institute of Project Management, 25 Upper Mount Street, Dublin 2, Ireland.

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ В ЖУРНАЛЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ»

Общие требования к авторским материалам

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

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

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

Требования к содержанию и объему

Минимальный объем статьи должен составлять не менее 15 тыс. печатных знаков без учета

пробелов. Максимальный объем статьи — 42 тыс. печатных знаков. Статьи большего объема могут разбиваться на части для публикации в двух или более номерах журнала.

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

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

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

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

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

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

Технические требования

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

В файле, в подключенных и встроенных таблицах, графиках и рисунках должны присутствовать

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

Оформление

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

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

В тексте должны присутствовать ссылки на прилагаемые к статье иллюстрации.

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

Рис. 1. Основные задачи на стадии формирования осведомленности.

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

Формулы

Формулы должны быть созданы в редакторе формул Word (Вставка — Объект — Microsoft Equation 3.0).

Оформление списка литературы

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

соответствующей порядковому номеру источника в списке литературы.

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

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

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

Cooper D. F., Chapman C. B. (1987). *Risk analysis for large projects: models, methods and cases*. Wiley, New York, N.Y.

Предоставление материалов в издательство

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

Авторские права

Автор и издательство подписывают договор о передаче исключительных имущественных авторских прав (стандартный договор для ознакомления может быть направлен автору по электронной почте). Согласно договору, автор получает вознаграждение в течение 30 банковских дней после выхода журнала и бесплатно 2 экземпляра журнала, включающего статью автора.