

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№4(20) ноябрь 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

Рубченко Лариса rubchenko@grebennikov.ru

##### Литературный редактор

Нестерова Мария nesterova@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 оставля-  
ет за собой право не вступать в переписку с авторами.

Тираж 950 экз. Цена договорная.

Издание зарегистрировано в Государственном комитете Российской  
Федерации по печати за номером ФС 77-24376 от 18 мая 2006 г.

#### ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС В КАТАЛОГАХ:

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

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

## Бабаев Игбал Алиджан оглы



Азербайджан  
Основатель и президент AzIPMA, 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

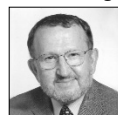
## Paul Dinsmore



Бразилия  
Директор РМИЕФ, AMP, 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.

pwmorris@netcomuk.co.uk

## David L. Pells



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

pells@sbcglobal.net

## Pieter Steyn



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

phian@cranefield.ac.za

## Hiroshi Tanaka



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

hirojpmf@wta.att.ne.jp

## УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

В этом номере мы продолжаем рассматривать несколько важных тем, начатых в 2009 г. Прежде всего речь идет о теме кризиса.

Открывают номер материалы рубрики «Опыт и практика». В статье С. Кудрявцевой «Проектный подход и развитие механизма управления оборонно-промышленным комплексом в условиях экономического кризиса» обсуждается вопрос о том, почему так важно решать задачи национальной безопасности именно в проектной парадигме. В публикации рассматривается парадоксальная ситуация: на уровне государства сформирован, в сущности, базовый пакет антикризисного управления проектами оборонно-промышленного комплекса (ОПК), но при этом нет четкого понимания роли и места проектного менеджмента в ОПК, а это означает и размывание ответственности, и распыление усилий государственных органов и предприятий. Не менее важен в условиях кризиса и подход, рассматриваемый итальянскими специалистами Т. Стайлсом, С. Торино и К. Гранди. Для выполнения контрактов по разработке оборонных систем они предлагают делать упор на творческий переговорный подход, позволяющий даже в условиях сложнейших комплексных проектов снизить уровень неопределенности и повысить шансы проекта на успех.

Тема управления государственными проектами развивается в статье Дж. Локателли и М. Манчини «Мультипроектное управление в органах государственной администрации: оценка принципов и новые подходы». В этой работе рассматриваются все основные этапы проекта, но упор делается на принципы и критерии отбора, а также на способы оценки конечных результатов проекта после его завершения.

В профессиональном сообществе активно обсуждается идея развития стандартов в области управления проектами, поэтому в рубрике «Авторский взгляд» мы продолжаем публикацию отдельных наиболее актуальных глав НТК СОВНЕТ, разрабатываемых авторским коллективом СОВНЕТ под руководством В.И. Воропаева. Раздел, представляемый вниманию читателей в этом номере,

относится к моделям зрелости управления проектами. Напрямую с данной темой связана и публикуемая в этой же рубрике заметка Г. Ципеса «Типовые решения в управлении проектами: принципы использования и проблемы внедрения». Автор пытается дать ответ на вопросы о том, когда и какие типовые решения в управлении проектами имеют шансы на успех.

В рубрике «Новые идеи» мы завершаем публикацию статьи С. Неизвестного «Психолингвистическая идентификация личности как «фильтр» формирования штата предприятия и команды проекта».

В разделе «Теория и методология» публикуется статья К. Хомутиной «Критерии оценки методов контроля, используемых при управлении строительным проектом». Автор выделяет и анализирует несколько принципиальных критериев, определяющих наиболее адекватный инструмент контроля и оценки состояния проекта. Наш журнал всегда уделял большое внимание теме строительных проектов, она будет продолжена уже в следующем номере.

Мы продолжаем следить за событиями в мире управления проектами. Отрадно видеть, что профессиональная жизнь, несмотря на кризис, продолжается. Об этом свидетельствуют два замечательных мероприятия, состоявшихся в мае — июне. В конференции ПМСОФТ-2009 под знаковым названием «Кризис кризисом, а проекты по расписанию!» приняли участие около 200 специалистов по управлению проектами из России, США, Франции, Великобритании, Финляндии и стран СНГ. Отчет об этой конференции мы публикуем уже в этом номере. Интереснейшие поводы к размышлению дал очередной, 23-й, конгресс IPMA, состоявшийся в Хельсинки. Обзор этих материалов мы представим в следующем номере нашего журнала.

Еще одно важное событие мы отметили в рубрике «Книжное обозрение». Это выход четвертой версии знаменитого РМВОК PMI. К сожалению, в переводе мы не смогли передать бурю положительных эмоций автора рецензии. Тем не менее читатели смогут получить достаточно полное

представление о тех изменениях, которые происходят во взглядах разработчиков стандарта и, как следствие, в нем самом.

И в заключение несколько слов о том, что еще предстоит. Хотим обратить ваше внимание на очередной 24-й Всемирный конгресс IPMA, который состоится в Стамбуле 1–3 ноября 2010 г. Девиз Конгресса очень актуален для нынешнего экономического периода: «Challenges, opportunities». Хотя до Конгресса еще довольно много времени, тем,

кто намерен принять в нем участие, лучше не откладывать решение в долгий ящик. Сайт Конгресса уже работает ([www.ipma2010.com](http://www.ipma2010.com)), и регистрация участников началась!

До новых встреч на страницах нашего издания, на семинарах СОВНЕТ, на конгрессах и конференциях!

*Григорий Ципес,  
заместитель главного редактора*



Журналы по менеджменту

# Логистика сегодня

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

#### Основные темы журнала

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

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

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

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



**Главный редактор:**  
Сергеев Виктор Иванович, д. э. н., профессор, президент Национальной логистической ассоциации России

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

Подписка:

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

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

Статьи журнала on-line:  
www.grebennikOn.ru

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

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



## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД И РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

В условиях экономического кризиса в действующем механизме управления ОПК появляются новые структуры и взаимосвязи, играющие важную роль. С целью оптимизации их функционирования автор предлагает применять проектный подход.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ОПК, кризис, механизм управления, проектный подход, система комиссий, оптимизация

### ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами известно как эффективный способ решения сложных технических, производственных, социальных и других задач. В условиях кризиса спрос на такие инструменты закономерно возрастает, но не везде. Так, в документе «Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 г.», насчитывающем 7314 слов, слово «проект» и производные от него употреблены всего четыре раза, причем только в пунктах, посвященных укреплению Евразийского экономического сообщества, экономической безопасности, национальной безопасности в сфере науки, технологий и образования, а также в области здравоохранения и здоровья нации.

Почему так важно решать задачи национальной безопасности именно в рамках проектной парадигмы? Потому что системная декомпозиция проблем, задач и мероприятий по их решению приводит к дискретным локальным шагам, идеально попадающим в данную парадигму.

Безусловно, жизнедеятельность нации, государства, соответствующее обеспечение безопасности —



**Кудрявцева Светлана Сергеевна** — начальник сектора анализа мировых рынков и конкурентоспособности ОПК ФГУП «ЦНИИ «Центр» (г. Москва)

это непрерывные процессы. Однако ограниченные горизонты прогнозирования, периодическое планирование и бюджетный процесс, регулярные избирательные кампании задают непрерывным по сути процессам практически дискретный характер [1]. В результате специально организованные команды должны бы решать комплекс взаимосвязанных, но конкретных задач в заданное время, в рамках заданного бюджета, с доступными контрольно измеримыми результатами. Для частного бизнеса такой подход чрезвычайно привлекателен, поскольку он не раз доказал свою эффективность. Если в области государственного управления это получается не всегда, то причина отнюдь не в сложности проектного менеджмента, а в прелести смешения операционного и проектного подходов и размывании ответственности на этом фоне.

Оборонно-промышленный комплекс (ОПК) играет важнейшую роль в обеспечении национальной безопасности, поэтому развитие проектных методов управления должно входить в число приоритетов.

## 1. ОПК РФ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

ОПК России, как и вся экономика, переживает воздействие финансового кризиса. В оборонных организациях наметились негативные тенденции:

- рост кредиторской задолженности;
- неплатежи;
- сокращение рабочих мест;
- отсутствие необходимых средств на технологическую модернизацию.

Это вынуждает органы государственного управления принимать следующие меры, направленные на стабилизацию и обеспечение устойчивого развития оборонных отраслей и экономики в целом:

- предоставление предприятиям ОПК субсидий из федерального бюджета для погашения части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в 2008–2009 гг., в том числе для пополнения оборотных средств;

- расширение практики предоставления инвестиционного налогового кредита предприятиям ОПК;
- проведение дополнительной эмиссии акций и облигаций отдельных стратегических предприятий с их последующим выкупом уполномоченными организациями;
- расширение перечня товаров для переработки и внутреннего потребления на условиях помещения товаров под таможенные режимы (продукция электронной промышленности);
- увеличение объемов субсидий организациям ОПК в 2008–2009 гг. с целью предупреждения банкротства;
- стимулирование производства;
- предоставление субсидий казенным предприятиям ОПК;
- осуществление льготного государственного кредитования;
- проведение реструктуризации задолженности;
- обеспечение стабильности финансирования в рамках государственных оборонных заказов (ГОЗ);
- применение механизма государственно-частного партнерства и др.

Перечисленные меры составляют, в сущности, *базовый пакет антикризисного управления проектами* ОПК, но о таком нет и речи, в результате вместо синергии может получиться распыление усилий государственных органов и предприятий.

## 2. НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ОПК

Реализация мер государственной поддержки осуществляется на основе ряда нормативных документов. Разработан проект Программы антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 г. (с учетом мнений экспертов, граждан РФ, представителей партий, общественных и политических организаций), в которой достаточно широко представлен именно проектный

подход. Органами государственного управления утверждены перечни системообразующих организаций.

В соответствии с Планом действий, направленных на оздоровление ситуации в финансовом секторе и отдельных отраслях экономики, разработан приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 10 ноября 2008 г. №383 «О плане мероприятий Минэкономразвития России по реализации плана действий, направленных на оздоровление ситуации в финансовом секторе и отдельных отраслях экономики». Кроме того, утверждены Правила предоставления из федерального бюджета субсидий федеральным казенным предприятиям оборонно-промышленного комплекса в 2009–2011 гг. [2].

Целью антикризисных мер является удержание стратегических ориентиров развития оборонных отраслей. В частности, антикризисные меры в целом в ОПК будут способствовать формированию и реализации ГОЗ, федеральных целевых программ (ФЦП) развития ОПК, что приведет к созданию производственных мощностей для выпуска приоритетных образцов военной техники, разработке и внедрению критических технологий, образованию интегрированных структур и др.

Создание таких структур само по себе служит примером организационных проектов по развитию бизнеса и производства. Логичным и крайне актуальным было бы развертывание систем управления проектного типа внутри новых структур. Основными компонентами таких систем являются проектная организационная структура, корпоративные модели и стандарты управления, системы корпоративного обучения и сертификации.

Предполагается, что в оборонных отраслях устойчивое развитие будет достигнуто путем реализации соответствующих стратегий. Нелишне напомнить, что проектный менеджмент по определению является инструментом их осуществления, часто основным, когда стратегия предполагает создание новых структур, продуктов, услуг и т.п. Очевидно, что для эффективной реализации тех

или иных мер требуется соответствующий проектный механизм управления. В кризисной ситуации необходимо его изменять и совершенствовать в соответствии с новыми условиями, появившимися в экономике. В связи с этим в действующем механизме возникают новые структуры и взаимосвязи, роль которых становится определяющей.

### 3. ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОПК

Рассмотрим механизм управления организаций ОПК Минпромторга России в условиях экономического кризиса (рис. 1). Основными элементами данного механизма являются оборонно-промышленный комплекс и органы государственного управления. Совет безопасности Российской Федерации разрабатывает основы военной технической политики и политики России в области ОПК и направляет их в Военно-промышленную комиссию при Правительстве Российской Федерации, осуществляющую организацию и координацию деятельности федеральных органов исполнительной власти по реализации государственной политики в военно-промышленной сфере, в том числе по вопросам развития ОПК. Военно-промышленная комиссия направляет требования к разработке мер государственной поддержки в органы государственного регулирования, которые в свою очередь возлагают их на соответствующие комиссии. Эти комиссии, образованные при Правительстве Российской Федерации и в органах исполнительной власти на основании ряда нормативных актов, являются новыми структурами в действующем механизме управления (рис. 2). Перечислим их.

■ Правительственная комиссия по повышению устойчивости развития российской экономики [3] (при Правительстве Российской Федерации).

■ Комиссия по повышению устойчивости развития российской экономики [4] (при Минпромторге России), а также созданная в ее рамках



Рис. 1. Механизм управления организаций ОПК Минпромторга России в условиях экономического кризиса

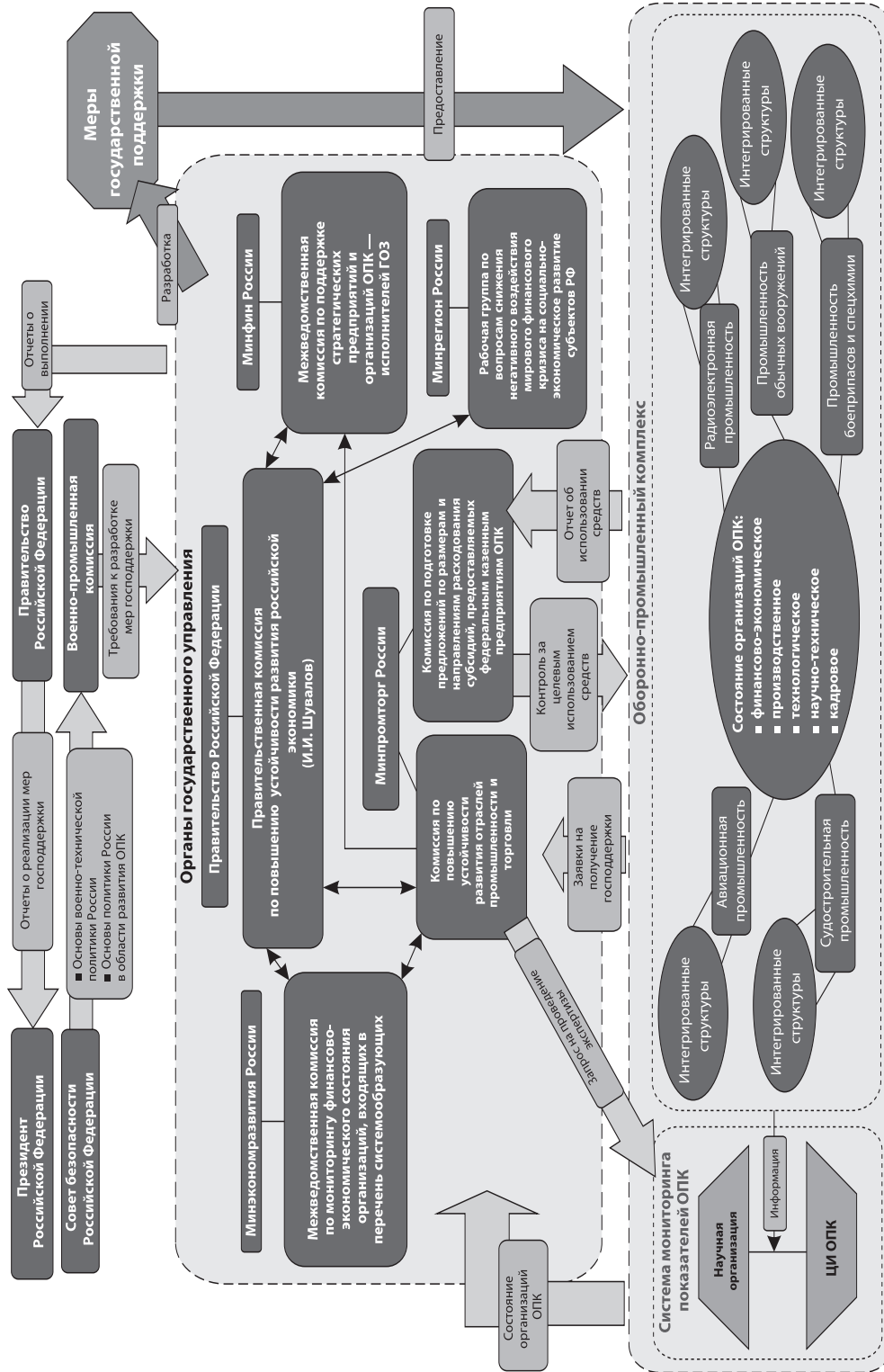
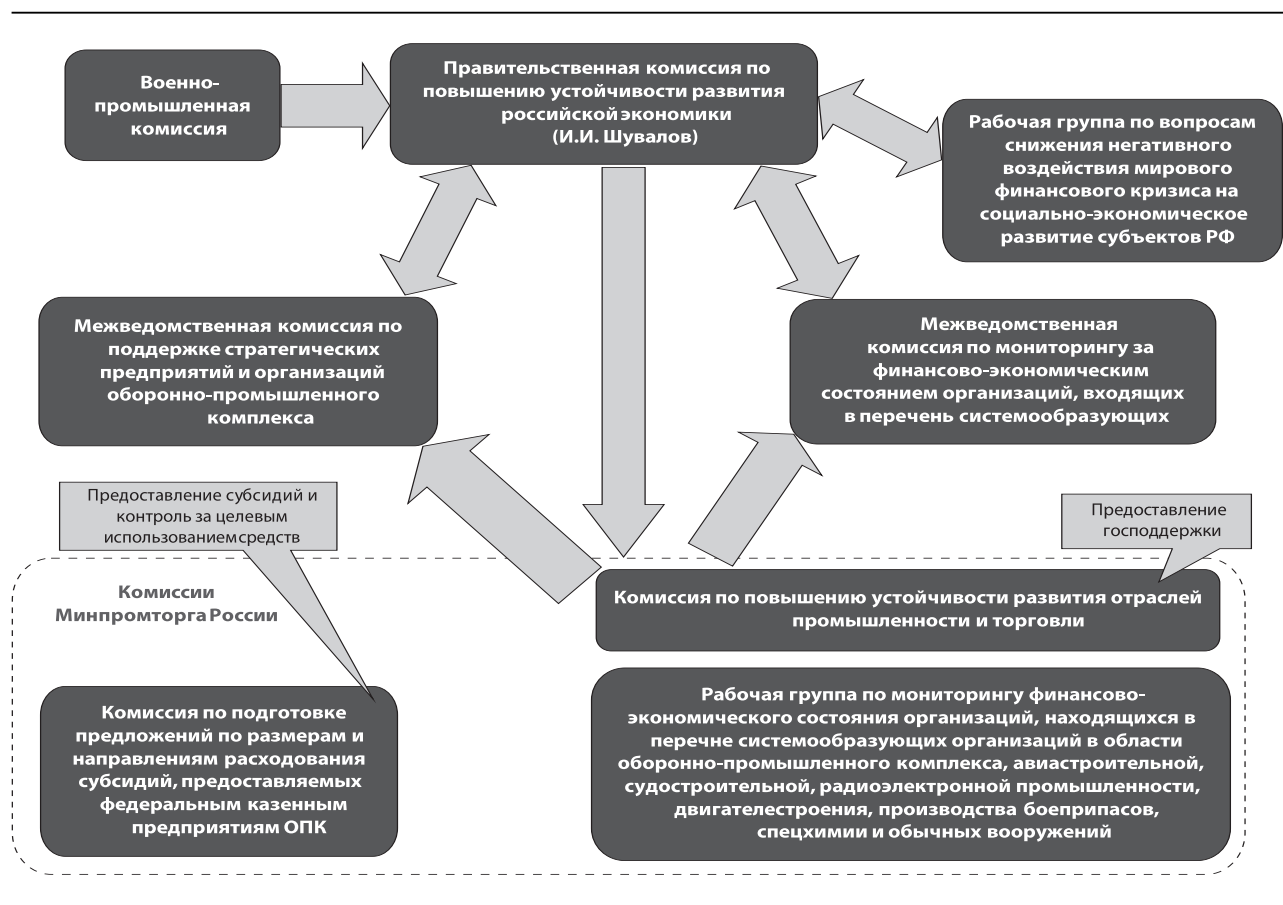


Рис. 2. Комиссии по поддержке ОПК



рабочая группа по мониторингу финансово-экономического состояния организаций, входящих в перечень системообразующих организаций в области оборонно-промышленного комплекса, авиастроительной, судостроительной, радиоэлектронной промышленности, двигателестроения, производства боеприпасов, спецхимии и обычных вооружений (далее — Рабочая группа) [5].

■ Межведомственная комиссия по мониторингу финансово-экономического состояния организаций, входящих в перечень системообразующих (при Минэкономразвития России).

■ Межведомственная комиссия по поддержке стратегических предприятий и организаций ОПК — исполнителей ГОЗ, испытывающих финансовые

трудности в условиях, сложившихся на финансовом рынке (при Минфине России).

■ Рабочая группа по вопросам снижения негативного воздействия мирового финансового кризиса на социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации [6] (при Минрегионе России).

Кроме того, в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации также созданы соответствующие региональные комиссии по устойчивому развитию экономики.

Очевидно, что такая сложная система комиссий и групп требует эффективного развития при управлении соответствующими проектами со стороны стейкхолдеров.

Рассмотрим дальнейшее функционирование механизма управления. Как видно из рис. 1, организации ОПК направляют заявки на получение господдержки в органы государственного управления, которые в свою очередь передают их в соответствующие комиссии. В Минпромторге России заявки адресуются Рабочей группе, которая:

- предварительно анализирует финансово-экономическое состояние организаций промышленности и торговли;

- разрабатывает и вносит предложения Комиссии по повышению устойчивости развития отраслей промышленности и торговли по перечню организаций, относящихся к компетенции отраслевой рабочей группы, и перечню рассматриваемых показателей их деятельности.

Свои предложения Рабочая группа направляет в Комиссию по повышению устойчивости развития отраслей промышленности и торговли, которая осуществляет следующие действия:

- определяет ведомственный перечень системообразующих организаций промышленности и торговли, относящихся к сфере деятельности Минпромторга России;

- проводит мониторинг их финансово-экономического состояния;

- готовит предложения для рассмотрения финансово-экономического состояния организаций на заседаниях Межведомственной комиссии по мониторингу финансово-экономического состояния организаций, входящих в перечень системообразующих, образованной Минэкономразвития России, и Межведомственной комиссии по поддержке стратегических предприятий и организаций ОПК — исполнителей ГОЗ, испытывающих финансовые трудности в условиях, сложившихся на финансовом рынке, образованной Минфином России, по вопросам уточнения перечня системообразующих организаций, выработки комплекса мер, направленных на обеспечение устойчивого функционирования предприятий.

После рассмотрения указанных вопросов осуществляется отбор организаций для оказания им государственной гарантийной поддержки

в размере до 5 млрд руб. в соответствии с Правилами предоставления в 2009 г. государственных гарантий Российской Федерации по кредитам, привлекаемым организациями, отобранными в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, на осуществление основной производственной деятельности и капитальные вложения, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 14 февраля 2009 г. №103.

Для повышения эффективности управления ОПК в кризисном режиме господдержку целесообразно оказывать при условии предоставления предприятием *устава и описания конкретного антикризисного проекта*, на основании которых можно организовать эффективный контроль использования средств.

В случае превышения размера запрашиваемой суммы вопросы о выделении помощи перенаправляются в Правительственную комиссию по повышению устойчивости развития российской экономики, которая определяет объемы финансирования действий, направленных на оздоровление ситуации в отдельных отраслях экономики, а также разрабатывает мероприятия:

- по поддержке отраслей экономики в целях стимулирования производства конкурентоспособных отечественных товаров (работ, услуг);

- по созданию российским экспортерам благоприятных условий для продвижения отечественных товаров (работ, услуг) на внешние рынки;

- по предотвращению возможных кризисных ситуаций на отраслевых и региональных рынках труда и устранению их последствий и др.

Все решения указанных комиссий направляются в регионы для обязательного исполнения. Комиссии, образованные в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации, могут принимать дополнительные меры поддержки, в том числе осуществлять финансирование из регионального бюджета.

Итак, рассмотренные комиссии занимаются в основном разработкой мер господдержки и отбором организаций, которым она требуется.

Следует отметить, что в Минпромторге России образована комиссия, которая непосредственно предоставляет субсидии и осуществляет контроль за целевым использованием средств. Так, согласно Порядку организации работ в Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации по предоставлению из федерального бюджета субсидий федеральным казенным предприятиям оборонно-промышленного комплекса в 2008–2009 гг. [7], создана Комиссия по подготовке предложений по объемам и направлениям расходования субсидий, предоставляемых федеральным казенным предприятиям ОПК, которая рассматривает их запросы о размере субсидий для возмещения затрат и направлений расходования средств и самостоятельно определяет сроки и порядок рассмотрения заявлений руководителей организаций.

После получения субсидий предприятия отчитываются перед Минпромторгом России об их использовании в соответствии с прилагаемой к упомянутому Порядку формой отчетности. После рассмотрения представленных материалов Минпромторг России адресует их органам государственного регулирования, которые направляют отчеты о выполнении в Правительство Российской Федерации. Председатель Правительства Российской Федерации докладывает Президенту Российской Федерации о реализации мер государственной поддержки.

#### 4. ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

При реализации благих намерений на практике часто возникает много проблем. В частности, анализ задач, поставленных перед вышеупомянутыми комиссиями, свидетельствует о том, что нередко их деятельность дублируется. Это касается, например, порядка отбора предприятий и процедуры предоставления помощи. Кроме того, работа комиссий чрезмерно усложняется вследствие большого количества оборонных организаций, нуждающихся в государственной поддержке. Зачастую для получения экспертной

оценки финансово-экономического состояния предприятий, подавших заявки на получение господдержки, комиссии обращаются в подведомственные научные организации (см. рис. 1). В связи с этим в условиях экономического кризиса необходима оптимизация работы механизма управления ОПК путем образования специальной структуры.

В целях организации мониторинга состояния оборонно-промышленного комплекса и обеспечения принятия управленческих решений по повышению эффективности функционирования и устойчивости предприятий ОПК, а также информационно-аналитического обеспечения деятельности отраслевой Рабочей группы Комиссии по мониторингу за финансово-экономическим состоянием организаций, находящихся в перечне системообразующих, на базе одной из подведомственных научных организаций необходимо создание Центра исследований оборонно-промышленного комплекса (ЦИ ОПК).

Минпромторг России направляет в подведомственную научную организацию запрос на проведение экспертизы оборонных предприятий. Данный запрос передается в ЦИ ОПК, который:

- осуществляет непрерывный сбор информации об организациях оборонно-промышленного комплекса;
- оценивает финансово-экономическое состояние организаций;
- разрабатывает меры предупреждения и ликвидации кризисных явлений;
- проводит экспертизу заявок организаций на получение государственной поддержки;
- разрабатывает и предоставляет руководителю Рабочей группы предложения по внесению в установленном порядке организации в перечень системообразующих;
- дает рекомендации по формам и масштабам государственной поддержки организаций;
- готовит данные для оценки эффективности мер государственной антикризисной поддержки;
- разрабатывает прогнозы изменения состояния организаций, отраслей и всего оборонно-промышленного комплекса с целью обеспечения

стратегического и текущего планирования, в том числе антикризисного и др.

Материалы ЦИ ОПК, включая предложения по стабилизации финансово-экономического состояния организаций и проектов решений Рабочей группы, заблаговременно направляются на согласование в соответствующие отраслевые департаменты, после чего передаются в Рабочую группу, дальнейшие действия которой описаны выше.

Таким образом, с целью реализации мер, направленных на снижение негативного воздействия экономического кризиса на российскую экономику, а также оптимизации проводимой политики в рассмотренном механизме управления функционируют новые элементы.

1. Комиссии, созданные в органах государственного управления.

2. ЦИ ОПК, являясь, с одной стороны, экономическим субъектом российского ОПК и зная все проблемы оборонных отраслей изнутри, принимает участие в разработке решений, необходимых организациям ОПК. С другой стороны, являясь структурой организации, подведомственной Минпромторгу России, он берет на себя часть функций комиссий, осуществляя научное обоснование принимаемых решений. Итак, решая возложенные на него задачи устойчивого развития оборонных отраслей, этот центр становится связующим звеном между оборонными предприятиями и комиссиями.

Анализ задач и функций ЦИ ОПК показывает, что это в значительной мере орган проектного управления. Более того, только как орган проектного

управления он сможет оправдать свое существование. Если ЦИ ОПК чрезмерно погрузится в оперативное управление, то возникнет конфликт с существующей системой управления, и без того чрезмерно усложненной. Только выделение и анализ общесистемных проблем ОПК, инициация и организация выполнения проектов по их решению позволит ЦИ ОПК стать ключевым звеном в системе антикризисного управления отрасли.

Для решения этой задачи в качестве первоочередных мер целесообразно:

- сформировать перечень мировоззренческих, технических, поведенческих и контекстуальных компетенций сотрудников ЦИ ОПК для эффективной реализации проектного подхода, организовать соответствующее обучение;

- выделить приоритетные функциональные области управления антикризисными проектами для настройки соответствующей системы, например управление предметной областью, изменениями, временем, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками, поставками, безопасностью и др.

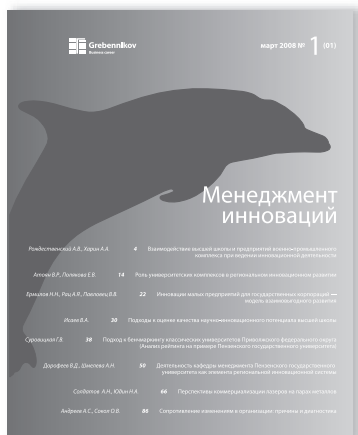
## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие механизма управления ОПК в условиях кризиса — пример междисциплинарной задачи, решение которой облегчается применением проектного подхода как на этапе разработки соответствующей системы, так и в ходе ее дальнейшего применения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Veronesi R., Torino S., Grandi C. (2009). *Addressing the Product Qualification. Phase: the Project Manager Role*. IPMA WC.
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. №351 «Об утверждении правил предоставления из федерального бюджета субсидий федеральным казенным предприятиям оборонно-промышленного комплекса в 2009 – 2011 гг.» (с изменениями от 27 октября 2008 г., 27 января 2009 г.). — <http://www.prof-cons.ru/doc76805.html>.
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 декабря 2008 г. №957 «О Правительственной комиссии по повышению устойчивости развития российской экономики». — <http://www.mnogozakonov.ru/catalog/date/2008/12/15/50276/>.

4. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 31 декабря 2008 г. № 485 «Об организации мониторинга финансово-экономического состояния организаций промышленности и торговли, находящихся в перечне системообразующих организаций». — <http://www.minprom.gov.ru/docs/order/182>.
5. Приказ Минпромторга России от 11 марта 2009 г. №125 «Об отраслевой рабочей группе в области оборонно-промышленного комплекса, авиастроительной, судостроительной, радиоэлектронной промышленности, двигателестроения, промышленности боеприпасов, спецхимии и обычных вооружений Комиссии по мониторингу за финансово-экономическим состоянием организаций, находящихся в перечне системообразующих организаций».
6. Приказ Министерства регионального развития Российской Федерации от 26 ноября 2008 г. №266 «О создании рабочей группы Министерства регионального развития Российской Федерации по вопросам снижения негативного воздействия мирового финансового кризиса на социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации».
7. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 26 сентября 2008 г. №165 «Об организации в Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации работ по исполнению постановления Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. №351 «Об утверждении правил предоставления из федерального бюджета субсидий федеральным казенным предприятиям оборонно-промышленного комплекса в 2008-2009 гг». — <http://www.garant.ru/prime/20081205/94350.htm>.



Журналы по менеджменту

# Менеджмент инноваций

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

#### Основные темы журнала

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

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

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

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

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

#### Подписка:

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

В редакции:  
(495) 229-42-21  
[podpiska@grebennikov.ru](mailto:podpiska@grebennikov.ru)  
[www.grebennikOff.ru](http://www.grebennikOff.ru)

Статьи журнала online:  
[www.grebennikOn.ru](http://www.grebennikOn.ru)

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

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



## РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТОВ В СЛОЖНОЙ СИТУАЦИИ РАЗРАБОТКИ КОМПЛЕКСНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ О ЗАКЛЮЧЕНИИ КОНТРАКТА

В данной статье рассматриваются дополнительная ценность и значимость вклада менеджера проектов на этапе разработки предложения о заключении контракта (далее — заявки) сложной программы. В работе показано, как компетенции и творческий подход менеджера проектов должны применяться в самом начале жизненного цикла программы. Это не только обеспечивает успешное и своевременное осуществление заявки, но и снижает уровень неопределенности, а также гарантирует успех на этапе реализации программы.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** менеджер проектов, сложная заявка, целостный подход, стратегия осуществления программы, управление временем



**Стайлс Тони** — директор по маркетингу и продажам бизнес-подразделения оборонных систем, SELEX Sistemi Integrati S.p.A. (г. Рим, Италия)



**Торинно Санте** — продакт-менеджер по управлению рисками подразделения разведывательно-сигнализационного оборудования, морских и сухопутных оборонных систем, SELEX Sistemi Integrati S.p.A. (г. Рим, Италия)



**Гранди Кристина** — менеджер проектов для сложных заявок разведывательных систем и систем национальной безопасности, SELEX Sistemi Integrati S.p.A. (г. Рим, Италия)

### 1. ХАРАКТЕРИСТИКИ СЛОЖНОЙ ЗАЯВКИ И СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ СРЕДЫ

На современном рынке систем оборонного и двойного назначения предъявляются все более высокие требования к отрасли в плане удовлетворения потребностей заказчиков, связанных со сложными техническими, программными и организационными решениями. Последние чаще всего определяются и согласовываются на этапе заявки, поскольку после заключения контракта практически нет возможности внести какие-либо изменения.

Такие заявки часто характеризуются сложными взаимозависимостями между заказчиком и отраслью, изменчивостью требований, общей нехваткой информации, жесткими временными рамками и решениями, призванными оптимизировать показатель эффективность / стоимость в конкурентной среде. Кроме того, заказчики настойчиво требуют организации управления на основе генерального контракта, реализующего их ожидания на протяжении всего жизненного цикла программы, начиная от этапа внесения заявки и заканчивая стадией системной поддержки.



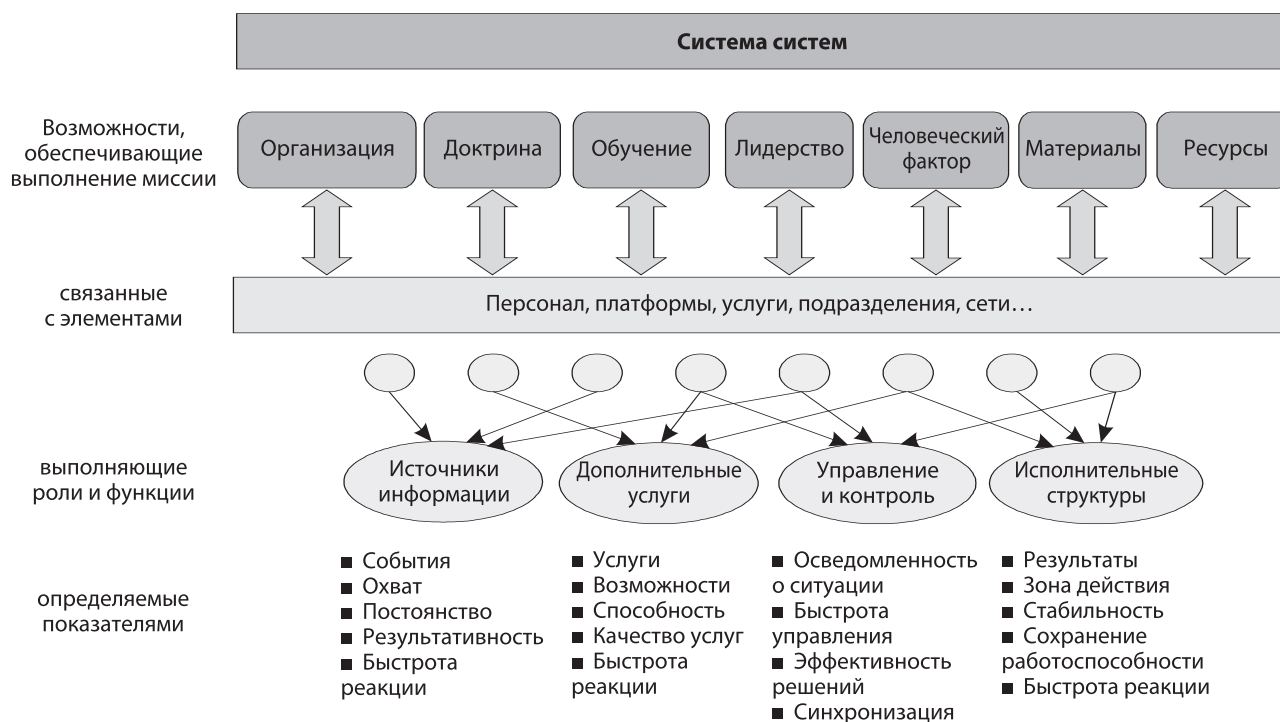
На рассматриваемом рынке сложная заявка часто связана с особенностями предметной области и средой, в которой она будет осуществляться. Сегодня требования заказчиков воплощают видение нескольких взаимосвязанных компонентов, или подсистем, поддерживающих интегрированные услуги и обслуживающих ряд конечных пользователей, каждый из которых имеет различные потребности в использовании *системы*. Таковы характеристики *системы систем* (далее называемой также большой системой), например системы защиты границ или проекта системы защиты национальной территории, и морской боевой системы.

Система систем, или большая система (рис. 1), состоит из ряда систем, выполняющих независимые функции и связанных обменом данными на уровне коммуникаций; ее совокупные функциональные

свойства шире, чем сумма функциональных свойств каждого отдельного компонента.

Обмен информацией между всеми составляющими большой системы (средствами сбора информации, системами управления и связи, исполнительными структурами, с одной стороны, и операторами заказчика и их организацией — с другой) достигается посредством использования *сети*, связывающей каждую систему со всеми остальными компонентами. Это то, что мы называем *сетевидной системой*, или *слабосвязанной системой систем*, в которой функции управления и контроля распределяются более широко, добавляются функции взаимодействия «человек — компьютер», совершенствуются коммуникация и веб-сервисы (известные как дополнительные услуги, или услуги с добавленной ценностью), для того чтобы наладить работу сети.

Рис. 1. Составные элементы системы систем



В крупных организациях, имеющих отношение к обороне, безопасности, охране границ (например, ВМС, береговая охрана, пограничная служба), кризисному управлению (например, централизованные и локальные службы поиска и спасения) и т.д., использование новой архитектуры большой системы становится все более важным, поскольку многочисленные свидетельства говорят о том, что высокая степень эффективности и экономичности может быть достигнута только посредством интеграции всех действующих лиц и систем, выполняющих определенные операционные функции.

Необходимость в реорганизации, распространении и обработке информации зависит главным образом от менее предсказуемых и все более сложных условий осуществления операций (от асимметричных террористических угроз до стихийных бедствий в густонаселенных регионах, случаи возникновения которых участились, а уровень опасности в последнее время вырос из-за климатических изменений), где человек с его способностью осмысливать, сотрудничать и принимать решения становится еще более ценным, чем автоматизированное оборудование и машины, эффективно функционирующие только в рамках четко заданных и уже известных параметров.

Сетецентричные операции и сама большая система основаны главным образом на четырех составляющих:

- 1) физической (средства сбора информации и исполнительные средства);
- 2) информационной (управление и контроль, сети и службы);
- 3) когнитивной (человек);
- 4) социальной (организации) [4].

В этом смысле большая система может быть также определена как социально-техническая, в которой операционные организации конечных пользователей заказчика играют важную роль в определении архитектуры большой системы.

Кроме того, производителями отдельных частей или компонентов большой системы часто бывают несколько компаний, и заказчик обычно требует, чтобы генеральный подрядчик был

единственным ответственным по контракту и взаимодействовал с его фирмой. В проекте «Система систем» роль генерального подрядчика обычно играет системный интегратор (или интегратор системы систем), в чьи обязанности входит определение системной архитектуры, спецификаций отдельных компонентов, организационных и операционных ролей и задач, основных процессов и процедур, а также внесение необходимых изменений в систему и доктрины. Наконец, он интегрирует и утверждает архитектуру системы в целом.

Подрядная организация, возглавляемая генеральным подрядчиком, упрощает процедуру осуществления контроля за выполнением контракта со стороны как заказчика, так и отрасли, хотя, несомненно, за генеральным подрядчиком остается сложная задача руководства партнерами на этапах заявки и выполнения программы. Заказчик обычно предъявляет высокие требования, поэтому участники тендера должны предоставлять интегрированные технические, программные и организационные решения.

Для того чтобы снизить уровень неопределенности сложного проекта, эти решения должны быть приняты и согласованы на этапе заявки, поскольку заключение контракта оставляет минимальные возможности для изменений.

Фактически внедрение большой системы является сложным проектом, для него характерны несколько степеней свободы и непредсказуемости, поэтому генеральный подрядчик при управлении им должен подобрать соответствующие методы и способы, которые будут использоваться на протяжении всего жизненного цикла проекта.

SELEX Sistemi Integrati (входит в Finmeccanica Group) выступает в качестве генерального подрядчика нескольких проектов на рынке оборонных и военизированных систем, которые имеют следующие основные особенности:

- большая продолжительность выполнения;
- высокий уровень специализации по требованиям заказчика (низкий уровень стандартизации);
- высокая техническая сложность;
- экономические результаты;

- инновационное содержание;
- привлечение большого количества как собственных, так и внешних ресурсов.

## 2. ПОБЕДА В КОНКУРСЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ С ПОМОЩЬЮ ПРОЦЕССОВ И КОМАНДЫ

В таких условиях одним из ключевых факторов успеха для компании становится «запас прочности» используемых процессов и методологий. В частности, для того чтобы обеспечить весомую поддержку при подготовке заявки и последующем выполнении программы, необходимы *методы системного подхода и процессы, нацеленные на создание ценности*.

С учетом специфики бизнеса в SELEX-SI принята инновационная модель [2], для того чтобы управлять созданием ценности, и особенно предприятием, процессами и создающими ее людьми, посредством восходящего подхода («снизу вверх»). Ценность компании — это совокупность всех ценностей, генерируемых каждым контрактом.

Следующим ключевым фактором успеха при управлении проектом начиная с этапа заявки является структурированное вовлечение всего задействованного персонала в интегрированную команду проекта (ИКП). В SELEX-SI ИКП является межфункциональной структурой, ответственной за подготовку, управление и разработку проекта на протяжении всего его жизненного цикла. На стадии заявки вся ИКП должна обеспечивать и гарантировать экономическую целесообразность заказа или программы, убедившись, что конкурентоспособная цена не лишает компанию прибыли.

В модели управления бизнесом, используемой SELEX-SI, на этапе заявки роль руководителя ИКП выполняет менеджер по продажам. Затем, на стадии управления программой, руководство передается менеджеру проекта.

Тем не менее с целью максимизации управления ценностью менеджер проекта фактически становится и воспринимается как оперативный

руководитель внутри команды и как главное лицо, отвечающее за реализацию поставок проекта, гарантирующее последовательность и единство управления заказом с начальной стадии тендера. Фактически менеджер проекта должен заранее, еще до этапа заявки, выявить все важные аспекты и возможности и спланировать действия для того, чтобы снизить влияние критических факторов и создать условия для использования возможностей.

Кроме того, менеджер проекта является ключевым лицом, которое гарантирует выполнение заказов и программ, соблюдает условия контракта, решает технические, экономические и финансовые задачи, которые должны быть определены, а также оптимизирует сроки, затраты, выручку и денежные потоки и при этом в полной мере удовлетворяет потребности заказчика [2].

Кроме того, играя свою роль в рамках интегрированной команды, менеджер проекта действует в известных границах и достигает целей CMMI® — модели усовершенствования процессов, внедренной в SELEX-SI. Такой подход к управлению проектами начиная с этапа заявки гарантирует соответствие компании международным стандартам организационной зрелости, что становится все более востребованным рынком как со стороны заказчика, так и отрасли.

Менеджер проекта также несет ответственность за успешное планирование и выполнение программы в целом. Он должен обладать рядом навыков, включая умение задавать пронизательные вопросы, обнаруживать негласные предположения, разрешать межличностные конфликты, а также владеть стандартными управленческими навыками. Большая часть вопросов, оказывающих влияние на проект, так или иначе связана с рисками. Хороший менеджер проекта может значительно их снизить, просто придерживаясь политики открытых коммуникаций и добиваясь, чтобы каждый значимый участник имел возможность высказать свои мнение и опасения [3].

В общем, компетентности в управлении проектом — это набор четко определенных навыков, знаний и свойств, характеризующих успешного исполнителя. Пример общих навыков (результаты недавнего исследования Центра корпоративного обучения при Бостонском университете) показан на рис. 2. Эти навыки классифицируются следующим образом:

- **технические** — навыки и знания в управлении проектами, необходимые для успешного руководства проектом или для выполнения видов деятельности, связанной с ним;
- **личностные** — характеристики, которые лежат в основе способности человека управлять проектом;
- **бизнес-качества и лидерство** — умение видеть картину в целом и ее контекст, что позволяет связывать любой отдельно взятый проект с отношениями, ресурсами и/или инфраструктурой организации.

Помимо канонических моделей опыт управления проектами в SELEX-SI показывает, что начиная с этапа заявки менеджер проекта должен обладать определенными навыками межличностного общения и применять их, чтобы успешно поддерживать процесс заявки. К ним относятся: лидерство, сотрудничество, инновации, коммуникации, координирование, гибкость. Кроме того, менеджер проекта как руководитель обязан донести *видение* до команды, чтобы повлиять на сам процесс заявки. Фактически посредством своих компетенций менеджер проекта может обеспечить команду убедительным видением позитивного будущего, а именно победы заявки и успеха в управлении проектом. Можно сказать, что менеджер проекта является «мостиком» между текущим положением дел (заявка) и будущим оптимальным состоянием (проект). К тому же, чтобы успешно выполнить эту задачу, менеджер проекта должен не только сам иметь видение, но и убедить остальных членов команды принять его. Для достижения этой цели требуются врожденные способности, подкрепленные хорошим знанием техники коммуникации.

### 3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ КАК ОСНОВА ПОСЛЕДУЮЩЕЙ ПРОГРАММЫ

По сути, ситуация разработки заявки является достаточно сложной, поскольку соответствующий этап часто характеризуется следующими моментами:

- **нехватка информации** — запрос информации (RFI) или цены (RFQ), исходящий от заказчика, не всегда содержит все детали, необходимые для того, чтобы сделать предложение;
- **временные ограничения** — этап предложения всегда имеет короткий и точно заданный срок для внесения предложения;
- **отсутствие второго шанса** — отставание от графика на этапе заявки означает прекращение участия в тендере, т.е. зря потраченное время и ресурсы;
- **высококонкурентная среда** — другие компании, участвующие в тендере, тоже настроены на победу, поэтому все предлагаемые решения должны иметь лучшее соотношение «цена / результат».

Хорошая заявка может расцениваться как половина ценности проекта, поскольку позволяет сохранить ценность проекта на этапе запуска программы и является хорошей рекомендацией для всех заинтересованных сторон:

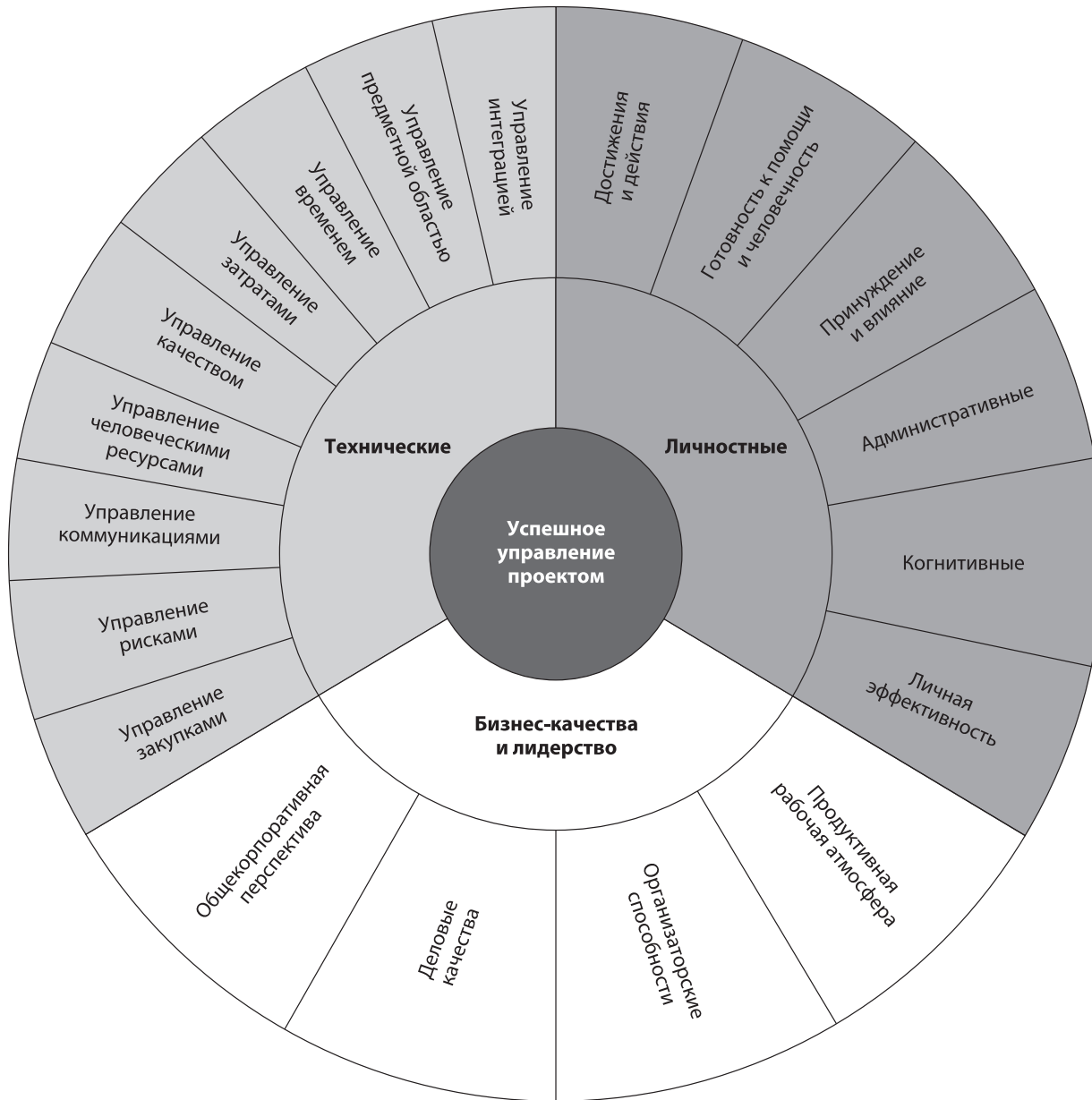
1) для заказчика:

- дает возможность рассматривать различные требования, что, в свою очередь, позволяет оптимизировать время оценки предложения;
- в том, что касается менее определенных требований, способствует получению решения с четким и измеряемым уровнем детализации;

2) для компании в отрасли:

- обеспечивает компании лучший имидж;
- позволяет добиться изначальной ясности задач программы;
- может обеспечить приверженность всех членов ИКП, включая партнеров;
- для менее детализированных требований — позволяет определить границы программы между обязательствами подрядчика и ожиданиями

Рис. 2. Компетенции менеджера проекта (модель Бостонского университета)



заказчика (определение элементов, предоставляемых заказчиком);

- позволяет быстрее осуществить запуск программы;

- представляет собой основу данных программы, уже доступных и готовых для мониторинга на этапах реализации программы.

Вклад менеджера проекта в успех заявки является решающим. Для того чтобы доказать это утверждение и понять сценарий подготовки предложения, необходимо взглянуть на жизненный цикл проекта в целом.

На рис. 3 показана схема жизненного цикла проекта, используемая в SELEX-SI. Она может быть разделена на четыре макроэтапа:

- 1) этап подготовки;
- 2) этап заявки;
- 3) этап переговоров и анализа предложения;
- 4) этап реализации программы.

В конце этапа заявки определяются ИКП и основные партнеры, это можно назвать «расширенной проектной командой». На данной стадии определяется роль каждого игрока, и менеджер проекта приступает к своей работе. Его дополнительная ценность на этапе заявки основана на хорошем знании этапа реализации программы (IV) и всех вопросов, возникающих на различных подэтапах жизненного цикла проекта.

- Подэтап мобилизации: команда готовится к управлению программой, принимая формальное решение по всем необходимым техническим и программным планам (план управления проектом, план инженерного управления системой, план качества, план по ресурсам, план управления рисками и т.д.), уже определенным и предварительно зафиксированным на этапе заявки.

- Подэтапы планирования и разработки. Для них характерен большой объем инженерно-технических работ и, следовательно, высокая степень риска. Что касается сложных систем, то техническое моделирование верхнего уровня для предлагаемого решения, выполненное на этапе заявки, может снизить риски, связанные с соответствием техническим требованиям.

- Подэтап квалификации (испытания и сертификации) системы. На этой стадии многое зависит от заказчика, поэтому она характеризуется высокой степенью риска. Определение стратегии испытания для сложной системы на этапе заявки может помочь сфокусироваться на ключевых вопросах принятия решений, что будет направлять усилия команды на этапе реализации программы.

- Подэтапы производства и подготовки к эксплуатации. Обычно это рутинные подэтапы, менее рискованные, если производственный план обсуждался на стадии заявки вместе со стратегией осуществления программы.

- Подэтапы поддержки и обслуживания оказывают большое влияние на удовлетворенность заказчика. Действительно, доверие заказчика необходимо укреплять, для того чтобы и в будущем получать новые возможности для бизнеса. После этапа заявки нужно разработать и обсудить план интегрированной логистической поддержки.

Технические и социальные навыки менеджера проекта позволяют ему решать важные вопросы этапа заявки. Наряду с применением всех методов, свойственных управлению проектами (структура декомпозиции работ, организационная структура проекта, метод PERT и т.д.), главной задачей менеджера является разработка такой заявки, которая содержит все необходимое для организации должного управления на этапе реализации программы.

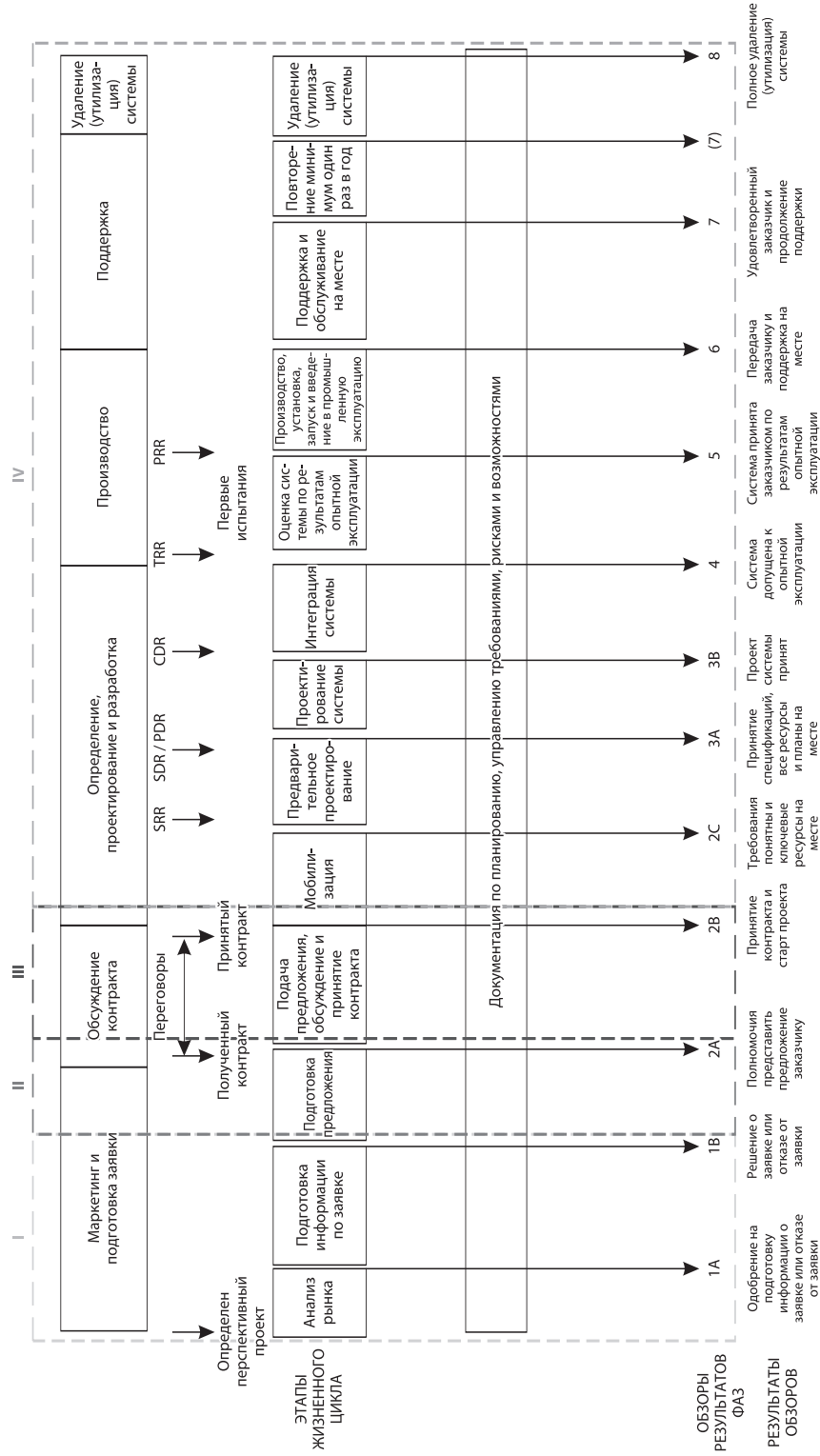
## 4. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ

Огромный вклад менеджера проекта на этапе заявки сложных программ базируется на нескольких подлежащих реализации ключевых факторах и видах деятельности, но не ограничивается ими.

### 4.1. Системный и целостный подход к жизненному циклу проекта

Данный подход является важной отличительной характеристикой хорошего менеджера проекта и

Рис. 3. Этапы жизненного цикла проекта



представляет собой результат его опыта и способностей всесторонне изучить вопросы жизненного цикла проекта (технические, финансовые, социальные, контрактные и т.д.), особенно на этапе заявки. Действительно, такой подход становится крайне важным для сложных проектов, когда менеджер имеет дело с динамической системой, управление которой зависит от его способности решать следующие задачи:

- обращать внимание на все ключевые вопросы, их взаимозависимость и влияние на среду проекта;
- управлять фактором неопределенности;
- должным образом оценивать риски и возможности;
- предвидеть на стадии заявки возможные решения критически важных вопросов, которые могут возникнуть на этапе реализации программы.

#### 4.2. Внедрение моделирования программы на этапе заявки

Внедрение моделирования программы на этапе заявки главным образом базируется на следующих компонентах:

- определении стратегии осуществления программы, разделяемой заказчиком и полностью согласованной в рамках расширенной ИКП и промышленной организации; разработку этой стратегии можно начать со следующих шагов:
  - принятия решения о собственном производстве или закупке, определения соответствующих партнеров и поиска местных производителей, расположенных ближе к заказчику и принадлежащих его среде (это особенно актуально в случае необходимости передачи технологии);
  - разработки согласованной последовательности технологических операций для того, чтобы наглядно представлять и отслеживать поставки систем и подсистем между различными партнерами и генеральным подрядчиком вплоть до конечных пользователей;

- разработки согласованного плана интеграции между различными компонентами систем и с инфраструктурами; этот план должен также включать шаги по испытанию системы и ожидаемые результаты выполнения работ;
- высокоуровневого планирования гарантии, поддержки и обслуживания, чтобы проверить, как требования заказчика учитываются на протяжении всего срока гарантии и поддержки каждого отдельного компонента системы систем;
  - определении разделяемых заказчиком сроков и условий, что предваряет разработку сценария выполнения программы;
  - определении совместного исходного плана реализации программы путем исследования опций и снижения рисков с помощью тестирования технологии (так называемой left shift approach) для создания запасов по срокам и стоимости проекта, с помощью специальных инструментов имитационного моделирования. В рассматриваемом проекте была использована модель VAL-COM® [2], применяемая в SELEX-SI как часть управленческой модели, позволяющей:
    - оценивать показатели освоенного объема EVA на протяжении жизненного цикла проекта;
    - заранее выявлять проблемы в создании ценности проекта;
    - моделировать различные сценарии;
    - разделять видение проекта со всеми членами команды;
    - создавать основу для контроля выполнения работ.

#### 4.3. Фокусирование внимания команды на основных задачах этапов заявки и реализации программы

Опираясь на свое общепризнанное лидерство, менеджер проекта фокусирует внимание всех членов расширенной ИКП на главных вопросах и задачах этапов заявки и последующей реализации



**Таблица.** Точность оценки стоимости сложных систем и необходимое для оценки время

Тип оценки	Время, необходимое для оценки	Точность
Грубое предположение («с потолка»)	Одна минута	± 2 раза
Примерная оценка «порядка величины»	Один день	± 30–50%
Бюджетная оценка	Одна неделя	± 10–20%
Твердая тендерная оценка	Один месяц	± 5%

Источник: [5].

программы. Этого можно также добиться, применяя соответствующие методы управления временем. Следует отметить, что этап заявки может расцениваться как выполнение самостоятельной мини-программы. Фактически он обладает всеми ключевыми характеристиками: начинается с получения требований заказчика (RFI / RFQ), имеет собственное планирование и цели, которые должны быть достигнуты. Рассматривая заявку как *программу*, менеджер проекта может:

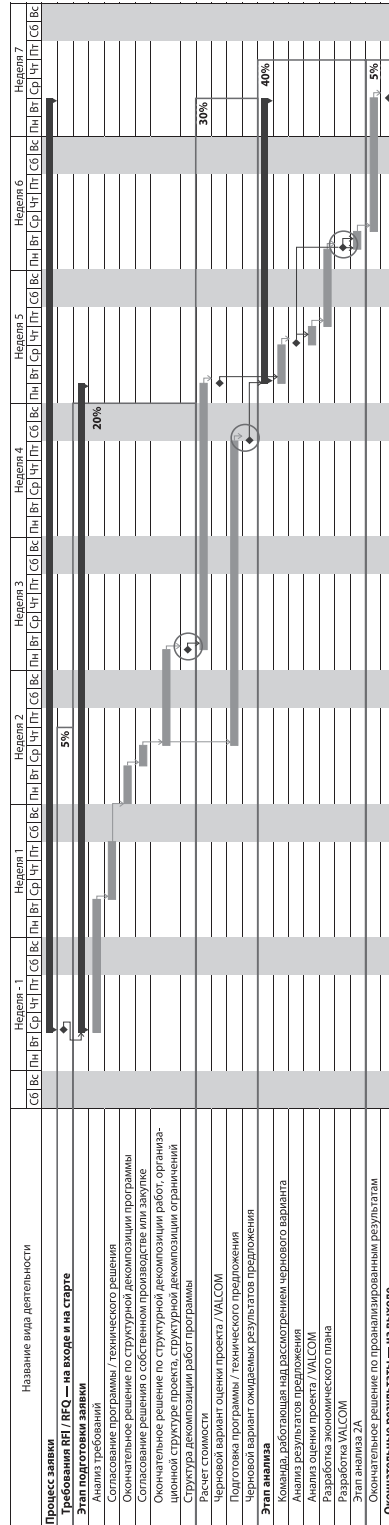
- должным образом поддерживать команду, тщательно спланировав этап заявки и указав как основные, так и второстепенные задачи;
- следить, чтобы команда придерживалась графика, проводя мониторинг планирования заявки и предлагая соответствующие корректирующие действия;
- планировать и управлять временем на этапе заявки, соотнеся усилия, которые должны быть потрачены, и имеющееся в распоряжении время (на рис. 4 показан пример соответствия усилий и запланированного времени);
- определять и управлять точностью всех оценок, которые должны быть предоставлены, с учетом отведенного времени; каждая заявка

обладает своими временными ограничениями, и от них в значительной степени зависит точность каждой оценки (в таблице показан пример точности оценки по отношению к ее типу и имеющемуся времени).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей статье была рассмотрена сложная заявка и показаны основные характеристики сложного проекта на примере внедрения большой системы (системы систем). В работе представлены некоторые ключевые аспекты вклада менеджера проекта в успех заявки и последующего выполнения проекта в такой сложной среде. Видение менеджера и целостный подход к подготовке заявки, решение соответствующих управленческих вопросов, раннее определение стратегии реализации программы — это важнейшие предпосылки успеха. Разделенные со всеми членами расширенной интегрированной проектной команды, они могут значительно снизить уровень неопределенности и в конечном итоге гарантировать успех выполнения программы.

Рис. 4. Распределение усилий на этапе заявки



## ЛИТЕРАТУРА

1. Boston University Corporate Education Center's. *Project Management Competency Model*.
2. Grossi M., Sandri S. (2005). *Value as a Management Model*, Il Sole 24 Ore, Milano.
3. Haughey D. (2008). *Role of the Project Manager*. — <http://www.projectsart.co.uk/>.
4. SELEX-SI (2006). *Proceedings of the «Project Risk & Opportunity Management» International Forum*. Out of sale edition, Rome.
5. Shipley Associates (1993). *Managing Winning Proposals*.

*Источник: материалы 22 Всемирного конгресса IPMA «Project Management to Run»,  
прошедшего 9–11 ноября 2008 г. в Риме, Италия.*

*Перевод Н. Коцюбы.*

*Печатается с разрешения авторов.*

## МУЛЬТИПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АДМИНИСТРАЦИИ: ОЦЕНКА ПРИНЦИПОВ И НОВЫЕ ПОДХОДЫ

Одной из основных задач управления на государственном и местном уровнях является управление несколькими проектами. Авторы статьи представили обзор литературы, посвященной анализу методик этого вида управления проектами, а также предложили два новых инструмента: первый применяется при отборе проектов, а второй необходим для сравнения результатов деятельности одной общественной организации с результатами других.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** мультипроектное управление, оценка управления проектами, конкурс на размещение заказа, стратегическое планирование

### ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время любому органу государственного администрирования приходится сталкиваться с реализацией нескольких проектов одновременно. Государственная администрация не располагает необходимыми ресурсами, поэтому необходим их отбор. В данном процессе принципиальным моментом является поиск подходящих подрядчиков, т.к. это важно для выполнения требований участников проекта. Поскольку эта концепция схожа с концепцией «Удовлетворение требований клиента», необходимо определить систему показателей для оценки результатов деятельности государственной администрации. В качестве критерия может выступать международный опыт.

### 1. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АДМИНИСТРАЦИИ

За последние десять лет не так много исследований было проведено с целью анализа управления в

**Локателли Джорджио** — аспирант Миланского политехнического института (г. Милан, Италия)

**Манчини Мауро** — доцент Миланского политехнического института (г. Милан, Италия)

органах государственной администрации с точки зрения самого управления при помощи сопоставительного анализа, который принимает во внимание различия в местных подходах к управлению [4]. Некоторые из примеров представлены Х. Хансеном [6] и Д. Грелингом [5]: они обобщают опыт Дании и Германии, подчеркивая влияние культуры и местных законов на результаты управления процессами и проектами. Сегодня в литературе все еще недостаточно представлены исследования, обобщающие итальянский опыт мультипроектного управления в органах государственного администрирования, не разработаны принципы и критерии оценок такого управления. Одной из задач данной статьи является попытка восполнить этот пробел.

Что касается факторов, значимых для органов государственной администрации при управлении проектами, то, например, Й. Сато предлагает подход, обеспечивающий соответствие проектов местного правительства проектам, реализуемым в других секторах, с использованием методике Analytic Hierarchy Process (AHP), оперирующую следующими характеристиками: эффективность, сотрудничество, гласность, честность, прибыльность и дисциплина [14]. В других работах [2] делается акцент на регламентации отчетности о результатах и качестве работ, выполняемых в государственном секторе.

Существуют различные подходы к оценке результатов проекта, большинство из них созданы на основе стандарта PMI ОРМЗ, который предлагает тщательный анализ всей деятельности компании в рамках управления проектами, поскольку они считаются основой стратегии организации [11]. Необходимо, однако, отметить, что стандарт ОРМЗ не имеет широкого распространения за пределами США, поскольку не вполне подходит даже для частного сектора.

## 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО МУЛЬТИПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Наиболее значительные результаты в проектном менеджменте в органах государственного

администрирования можно получить за счет объединения моделей и методов, позволяющих достичь поставленных целей, применяя нужные теории и соответствующий инструментарий.

Исходя из этой концепции и на основе выводов экспертов в качестве основного источника было выбрано «Руководство по управлению проектами» (штат Нью-Йорк) [12]. Этот документ был написан для того, чтобы определить методологию управления проектами штата Нью-Йорк: авторы постарались объединить ее с той, что была разработана Институтом управления проектами (PMI) [13], и той, которая была предложена Международной ассоциацией управления проектами (IPMA) [8]. Таким образом, это руководство могло бы стать универсальным справочником по управлению проектами для органов государственной администрации. Были рассмотрены и другие подходы, представленные в литературе (например, разработанный на Тасмании [7]). После изучения публикаций, посвященных нашему вопросу, исследование сконцентрировалось на анализе непосредственно итальянского опыта. Работа была проведена на двух уровнях.

1. На *региональном уровне* было проанализировано более 40 официальных документов, исследований, а также несколько национальных и региональных проектов, включая сицилийские и сардинские.

2. На *уровне провинций* во избежание влияния на них региональных законов исследование проводилось в четырех разных муниципалитетах одного и того же региона (Ломбардия) в ходе непосредственного общения с управляющими проектами в городах с населением от 50 тыс. до 190 тыс. горожан и площадью от 27 до 90 км<sup>2</sup> (Бергамо, Леццо, Бресия и Комо).

Опираясь на лучшие практики, необходимо принимать во внимание то, что они могут оказаться бесполезными, если не будут связаны с постоянной оценкой их актуальности и критическим анализом результатов применения. По этой причине в таблице подводится итог всей полученной информации, движущим силам и

относительным оценочным критериям согласно рассмотренной литературе и выводам экспертов.

Учитывая тот факт, что некоторые фазы управления проектами (планирование, реализация, проверка) в органах государственного администрирования строго регулируются федеральным законом, необходимо пунктуально следовать установленным процедурам. На других этапах предоставляется больше свободы, поэтому данный опыт может быть использован за пределами Италии. В связи с этим в статье делается акцент на следующих аспектах, подробное описание которых приводится далее: анализ требований, стратегическое планирование, распределение ресурсов, конкурс на размещение заказа, мониторинг и контроль, информационно-технологическая система.

## 2.1. Анализ требований

Требования должны быть взаимосвязаны с таким видом деятельности, как мониторинг текущей ситуации, чтобы быстрее понять потребности населения, которые впоследствии необходимо добавить ко всей остальной информации. Итог этих действий — это определение общественных нужд, которые могут быть перенесены в национальные проекты: они должны быть одобрены участниками проекта с целью определения лучшей стратегии финансирования.

Государственные проекты надлежит оценивать с учетом установленных предписаний, стратегических вопросов и технических возможностей. Информация, необходимая для принятия решения, должна включать:

**Таблица.** Основные концепции эффективного управления несколькими проектами на государственном и местном уровнях: принципы, движущие силы и относительные критерии оценки

Составляющие проекта	Основные концепции достижения наилучших результатов	Движущие силы	Критерии оценки
Анализ требований	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подход структурирован и формализован в виде последовательности шагов</li> <li>■ Собранная информация является полной и значимой</li> <li>■ Поддерживается эффективная и постоянная связь с населением и участниками проекта</li> <li>■ В процессе задействованы информационная система и коммуникационный инструментарий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Полнота информации</li> <li>■ Связь с населением и другими заинтересованными сторонами</li> <li>■ Уровень формализации</li> <li>■ Уровень инноваций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Уровень детализации оценки бюджета и времени</li> <li>■ Эффективность коммуникаций, политическое влияние</li> <li>■ Определенная и прозрачная связь со стратегией</li> <li>■ Уровень ИТ при управлении информационными потоками и документацией</li> </ul>
Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Проектная культура должна существовать и постоянно развиваться в органах государственного администрирования</li> <li>■ Стратегия должна быть последовательной, согласованной и всегда являться главным фактором при принятии решений</li> <li>■ Адаптируется и применяется инструментарий традиционного управления проектами</li> <li>■ Власть принадлежит руководителю госпроекта и команде проекта, исключено какое-либо политическое вмешательство</li> <li>■ Информационные потоки эффективны, в наличии имеются необходимые знания</li> <li>■ Проекты анализируются детально</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Распространение проектной культуры</li> <li>■ Вовлечение заинтересованных сторон</li> <li>■ Полнота информации</li> <li>■ Согласованность стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Знание методологии управления проектами</li> <li>■ Полномочия в принятии решений, обмен информацией</li> <li>■ Точность и полнота информации о времени и бюджете</li> <li>■ Стратегия согласована с целями проекта</li> </ul>

**Таблица.** Основные концепции эффективного управления несколькими проектами на государственном и местном уровнях: принципы, движущие силы и относительные критерии оценки (продолжение)

Составляющие проекта	Основные концепции достижения наилучших результатов	Движущие силы	Критерии оценки
Распределение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подход структурирован и формализован в виде последовательности шагов</li> <li>■ Адаптируется и применяется инструментарий традиционного управления проектами</li> <li>■ Данные, касающиеся важных ресурсов, собирают и анализируют с применением адекватных методов</li> <li>■ Процесс поддерживается информационной системой</li> <li>■ Качество, так же как эффективность и результативность, является наиболее важной целью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Уровень формализации</li> <li>■ Эффективность анализа</li> <li>■ Полнота информации</li> <li>■ Согласованность стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Наличие структурного подхода</li> <li>■ Способность использовать инструменты мультипроектного управления</li> <li>■ Необходимая информация о фазах планирования</li> <li>■ Уровень информационной поддержки и контроля качества</li> </ul>
Конкурс на размещение заказа	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подход соответствует законодательству</li> <li>■ Организаторы и руководители проекта способны предвидеть возможности, принимая в расчет связанные с ними ограничения</li> <li>■ Процесс проведения конкурса управляется как проект и включает несколько фаз</li> <li>■ Все необходимые заинтересованные стороны играют надлежащие роли и наделены необходимыми полномочиями</li> <li>■ Коммуникация эффективная, информационный поток свободный</li> <li>■ Контроль над проектом осуществляется в соответствии с правами и ответственностью заинтересованных сторон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Соответствие законодательству</li> <li>■ Эффективность и результативность процесса проведения конкурса</li> <li>■ Вовлеченность заинтересованных сторон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Понимание нормативов, ограничений и возможностей</li> <li>■ Уровень коммуникации и контроля над проектом</li> <li>■ Распределение ролей и ответственности, информационные потоки</li> </ul>
Мониторинг и контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Процесс включает два основных подпроцесса: параллельный и заключительный мониторинг и контроль</li> <li>■ Система показателей включает информацию о стоимости, времени и качестве</li> <li>■ Создается система оценки производительности персонала проекта, которая включает только значимые элементы</li> <li>■ Инструментарий обычно получают с помощью адаптации методов традиционного управления проектами</li> <li>■ Контроль над проектами обеспечивается непосредственно их исполнителями</li> <li>■ Заинтересованным сторонам всегда сообщают о важных для них результатах</li> <li>■ Внешние подрядчики способствуют достижению эффективности информационных потоков</li> <li>■ Отчетность ведется по финансовым и экономическим показателям</li> <li>■ Информационные системы играют важную роль при поддержке управления проектом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Уровень формализации</li> <li>■ Полнота системы показателей</li> <li>■ Вовлеченность заинтересованных сторон</li> <li>■ Уровень инноваций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Наличие структурного подхода</li> <li>■ Показатели времени, затрат, качества, производительности персонала проекта</li> <li>■ Внешние и внутренние коммуникации, контроль над проектом</li> <li>■ Финансовая отчетность, подготовка отчетов с помощью IT-системы или вручную</li> </ul>

**Таблица.** Основные концепции эффективного управления несколькими проектами на государственном и местном уровнях: принципы, движущие силы и относительные критерии оценки (продолжение)

Составляющие проекта	Основные концепции достижения наилучших результатов	Движущие силы	Критерии оценки
Информационная система	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Весь инструментарий мультипроектного управления поддерживается информационными системами</li> <li>■ Адекватные, гибкие и удобные информационные системы поддерживают все фазы управления проектом</li> <li>■ Сотрудники имеют необходимые компетенции для применения всех используемых информационных систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стратегическая важность</li> <li>■ Характеристики информационной системы</li> <li>■ Компетентность персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Связь между информационной системой, моделями и инструментами мультипроектного управления</li> <li>■ Гибкость, специфичность, легкость в применении, технологичность</li> <li>■ Способность осваивать новые методы работы, воспринимать новую информацию, ноу-хау</li> </ul>

- определение должностного лица или департамента, являющегося ключевой заинтересованной стороной;

- оценки стоимости и времени исполнения (с учетом непредвиденных обстоятельств);

- необходимые специализированные человеческие ресурсы, их соответствие профессиональным требованиям;

- опыт и технологии, требующиеся для реализации проекта;

- план предварительного изучения целесообразности проекта, анализ прибыли / затрат;

- согласованность со стратегической программой;

- риски, связанные с внедрением;

- планирование мероприятий по охране окружающей среды.

На данной стадии должны быть предприняты все необходимые усилия для создания между заинтересованными сторонами отношений, основанных на доверии и сотрудничестве.

## 2.2. Стратегическое планирование

В Италии при управлении государственными проектами должны создаваться два документа:

1) стратегический план на последующие три года, включающий в себя все государственные проекты, которые должны быть завершены в этом периоде;

2) ежегодный стратегический план на последующий год, уточняющий содержание трехгодичного плана на текущий год (Annual List of Public Works).

Такие планы должны составляться ежегодно, но нужно постоянно контролировать и согласовывать их с происходящими переменами. Законодательство требует, чтобы изменения вносились каждые 12 месяцев.

Проекты анализируют с учетом информации, собранной на начальной стадии: идентифицированных рисков, состава заинтересованных сторон, требований к затратам, содержанию, графику работ и качеству. Данные показатели определяют необходимые ресурсы и дают возможность предвидеть проблемы.

Необходимо отметить следующие особенности.

- Анализ затрат проводится, когда бюджет уже выделен Законом о бюджете<sup>1</sup>; более того, необходимо подготовить формальное обоснование расходов, соотнеся их со структурной декомпозицией работ (WBS). Также надлежит создать

<sup>1</sup> Закон о бюджете (Legge Finanziaria) с отчетом о балансе является основным юридическим документом Итальянской Республики, регулирующим экономику страны. Он является государственным законом, упорядочивающим распределение фондов по муниципалитетам, поэтому каждому муниципалитету и региону приходится иметь с ним дело. — Прим. авт.



организационную структуру управления проектом (OBS) и структурировать все необходимые ресурсы (RBS).

■ Анализ содержания (предметной области) проекта направлен на его привязку к стратегическим целям и определение его специфических задач.

■ Расписание строится на основании структуры декомпозиции работ, которая должна быть представлена на шести уровнях: уровень контроля высших инстанций, фаза, подфаза, пакет работ, работа, элементарная работа.

■ Стандарты качества используются для определения того, являются ли результаты проекта удовлетворительными, как это показано у С.Х. Стрингхэма [15].

Важным документом, формируемым в ходе подготовки проекта, хотя и не требуемым итальянским законодательством, является «Устав проекта», который намечает факторы успеха, определяет выбор необходимых ресурсов, а также результаты, которые должны быть достигнуты. Устав описывает условия выполнимости плана, включает анализ затрат и прибыли, выявляет необходимость наличия специальных знаний и привлечения консультантов. Особенно важными моментами являются информационная поддержка этого процесса и возможность доступа к предшествующему опыту, поскольку должностные лица, принимающие стратегические решения

по государственным проектам, обладают полномочиями временно и сменяются каждые четыре года.

Выбирая проект, необходимо изучить стратегическое планирование и распределение ресурсов. Принимая во внимание важность данной стадии, было принято решение предложить модель установления приоритетов, учитывающую все значимые элементы и позволяющую предпринимать верные действия. Следует отметить, что выбор проекта — это, вероятно, самая главная стадия, поскольку она оказывает влияние на все последующие этапы, бюджет и жизнь людей на протяжении нескольких лет. Предложенная модель позволяет разделить все проекты на ряд групп и показать это в наглядной графической форме. Проекты классифицируются по двум принципам:

1) *стратегическая значимость* относится к согласованности проекта со стратегией, мнением населения, степенью интереса со стороны вовлекаемых в проект сторон, соответствию международным тенденциям;

2) *критичность проекта с точки зрения его плана и управляемости* относится к осуществимости плана, финансовым средствам, необходимым ресурсам и возможным рискам.

На рис. 1 показана матрица, описывающая метод расстановки приоритетов проектов в соответствии с предложенной классификацией,

Рис. 1. Матрица установления приоритетов

Критичность проекта	Высокий уровень	Проекты, от которых стоит отказаться <b>Приоритетность 0</b>	Проекты, в которых должен использоваться мультипроектный подход с привлечением внешних специализированных подрядчиков <b>Приоритетность 3</b>
	Низкий уровень	Проекты, в которых должны применяться механизмы контроля качества, проектного финансирования или спонсорства <b>Приоритетность 1</b>	Важные проекты, для успешного планирования, выполнения и управления которыми должны создаваться специальные общественные органы <b>Приоритетность 2</b>
		Низкий уровень	Высокий уровень
<b>Стратегическая значимость</b>			

которая позволяет определить количество, квалификацию и специализацию руководителей, необходимых для управления государственными проектами в планируемом году.

### 2.3. Распределение ресурсов

На данной стадии используется уже собранная информация о времени, стоимости, стандартах качества, необходимых компетенциях и других характеристиках проекта. Все эти показатели пересматриваются заново для углубления концепции и разработки плана дальнейших действий. Деньги распределяются напрямую согласно плану, составленному при выявлении осуществимости проекта. Разработчики плана и проектировщики имеют исключительные полномочия, касающиеся распределения средств, поскольку, если проект был внесен политиками и специалистами в трехлетний стратегический план, это значит, что для него уже выделены деньги. Согласно со структурой классификации затрат в проекте, инвестиции размещаются по его этапам с учетом ранее построенной декомпозиции работ с целью разработки оптимальной схемы контроля затрат в процессе выполнения программы. Определить приоритеты можно с помощью матрицы, уже применявшейся при стратегическом планировании. При этом проводится анализ выполнимости проекта и его критичности с точки зрения планирования и управления. Результаты анализа рабочего процесса, полученные благодаря структуре декомпозиции работ, должны быть одобрены управляющим проектом и сообщены всем его участникам. Если есть необходимость, то можно произвести дальнейшую, еще более конкретную и точную классификацию. Время и человеческие ресурсы являются главными факторами в принятии решений о выполнении государственных проектов, в которых требуется периодическое проведение тендеров для привлечения новых внешних подрядчиков.

### 2.4. Конкурс на размещение заказа

Решение о проведении конкурса принимается разработчиками проекта на предыдущей стадии в зависимости от наличия специализированных человеческих ресурсов или ограничений по времени. Проектирование и/или реализация могут быть выполнены внешними участниками.

Как только проект выбран, следует начинать делать закупки, поскольку весь процесс может потребовать значительного количества времени для его завершения (в некоторых случаях итальянское законодательство устанавливает срок в три-четыре месяца). На данной стадии устав проекта является основным документом, содержащим требования, которым должна отвечать внешняя фирма-подрядчик в части ее компетенций и опыта. Итальянское законодательство четко предписывает рассматривать стоимость как основной критерий при выборе бизнес-партнера. Система оценки может быть выработана на основе установления соответствия между проектными решениями и определенными требованиями, осуществимостью проекта, предыдущим опытом, человеческими ресурсами, ноу-хау, необходимыми временными и материальными затратами.

Предыдущий опыт стоит использовать для определения лучших практик, которые можно применить для улучшения тендерных процедур. Разработка специальной системы коммуникации и координирование связи между всеми участниками, задействованными в проекте, необходимы для обеспечения эффективности информационного взаимодействия.

### 2.5. Контроль и мониторинг

Т. Маньотти отмечает, что цели на данной стадии должны быть связаны с анализом требований и стратегическим планированием [10]. Действительно, вся документация, подготовленная на этапах стратегического планирования, распределения ресурсов и проектирования, является основным инструментом мониторинга и контроля.

Более того, стратегические и специфические цели следует контролировать, т.к. с ними связаны показатели, которых необходимо достичь. Полученные результаты надлежит замерить, просчеты проанализировать, чтобы принять соответствующие меры, которые могут потребовать дополнительных ресурсов. В свою очередь, последние должны быть намечены на последующем цикле планирования, который повторяется каждые 10–12 месяцев.

Цель мониторинга и контроля — выработать список параметров и проанализировать данные. Оптимальные характеристики этого процесса требуют различия двух этапов:

1) *параллельный мониторинг и контроль* для сохранения управляемости проекта на всех его стадиях;

2) *завершающий мониторинг и контроль* с целью оценки конечных показателей проекта, касающихся времени, затрат и качества (последний критерий непосредственно связан с тестированием).

На данной стадии государственные органы, отвечающие за выполнение проектов, наделены наибольшими полномочиями, как того требует законодательство: они должны периодически собирать данные (хотя нормы и не предписывают этого, лучше, если это происходит постоянно) и преобразовывать их в знания. Время контролируют с помощью сравнения запланированных и реальных результатов: определяют критические виды работы и ключевые вехи, принимают своевременные корректирующие меры (в данном случае наиболее эффективным будет использование диаграммы Ганта). Одной из лучших практик контроля является методология освоенного объема с подсчетом количественных показателей и графическим представлением результатов [3, 9]. Качество отслеживается на протяжении всего проекта, для этого применяется специальный анализ, который включает следующие методы:

экспертиза, аудит проектов и контрольный перечень мер проверки. Параллельный мониторинг основывается на периодических (раз в месяц) отчетах, выполняемых соответствующим органом государственной администрации для того, чтобы можно было вовремя принять соответствующие меры. Заключительный мониторинг — это сравнение имеющихся результатов качества со стандартами, представленными в уставе проекта. Контроль можно считать эффективным только в том случае, если проекты полностью выполнены, проверены, приняты, внедрены и переданы организации-заказчику. После этапа контроля следует завершающая стадия, на которой оцениваются проекты (обычно это делают клиенты и участники) и проводится юридическо-административная работа. Интересный способ оценки предлагает методология PRINCE 2<sup>2</sup>: выявлять и внедрять наиболее успешный опыт, который впоследствии вносится в базу данных и пополняет мировой опыт мультипроектного управления.

## 2.6. Информационная система

Развитая информационная система будет эффективной при условии, что в самом местном правительстве сформирован определенный уровень культуры управления. Она должна создаваться на основе следующих принципов: поддержка руководителей государственных проектов, выделение ресурсов для развития информационной системы, развитие необходимых компетенций государственных служащих (благодаря спецподготовке), а также оценка функционирования информационной системы. Особенно важным является выбор инструментария. Местный управляющий орган должен определить характеристики и слабые стороны различных методологий, для того чтобы выбрать наиболее подходящую. Традиционные инструменты, такие как диаграмма Ганта, иерархическая структура работ,

<sup>2</sup> Название методологии Prince 2 представляет собой сокращение от первых букв ее полного названия — PRojects IN Controlled Environments, т.е. национальные проекты в контролируемых условиях. — Прим. ред.

линейный список работ, план управления проектом, иерархическая структура рисков, сбалансированная система показателей, поддерживаются информационными системами. Кроме этого, для мультипроектного управления потребуются следующие инструменты: управление динамичными проектами, модель 4С, бенчмаркинг и управление по целям. Важным моментом является методология анализа показателей, особенно тех, которые касаются качества. Это позволяет уменьшить разрыв между оптимальным и реальным положением вещей [1].

Для того чтобы стать эффективным инструментом управления проектами, информационные системы должны накапливать исторические данные, позволяющие соотносить затраты на проект с эффектом от его реализации, тем самым повышая результативность мультипроектного управления и достигая экономии ресурсов.

### 3. ПРИМЕНЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО МУЛЬТИПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Для того чтобы все вышеперечисленные рекомендации действительно работали, им должны следовать все участники, задействованные в проекте. Руководство проекта и различные команды, участвующие в нем, должны хорошо изучить сферу своей деятельности, при этом общая концепция должна быть известна всем. Приведенная в тексте таблица составлена на основе результатов опросов и изученной литературы.

Рассмотренные рекомендации представляют собой ряд возможных решений (подходов, методологии, инструментов), предназначенных для общей оптимизации. Руководителям государственных проектов не нужно следовать им полностью. Они должны понять, в каких сферах мультипроектного управления эти принципы будут наиболее важны, и постараться найти варианты возможных решений. Среди альтернатив отметим:

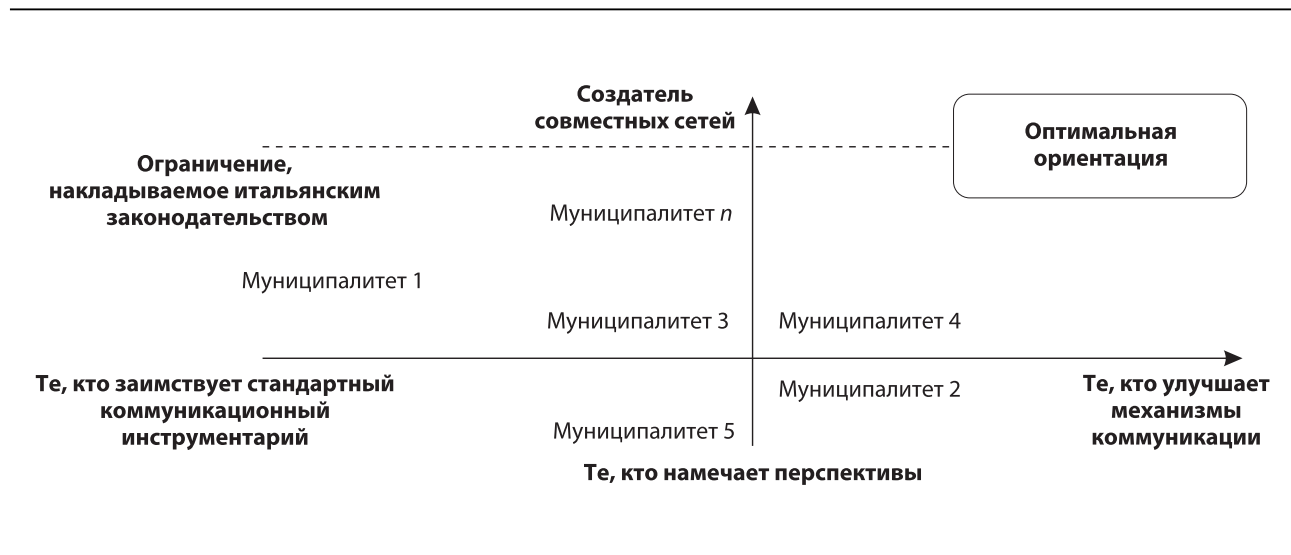
- использование формализованных моделей мультипроектного управления вместо моделей «по случаю»;
- проактивное управление проектом вместо классического (по отклонениям);
- использование в информационных системах стандартных модулей вместо инновационных;
- создание сетей для сотрудничества вместо дистанционирования участников совместной работы;
- адаптацию стандартных средств вместо улучшений механизма коммуникации.

Анализ этих альтернатив позволяет определить для каждого конкретного органа государственной администрации реальное положение вещей по сравнению с оптимальной ситуацией, которая могла бы иметь место в случае применения правильных подходов и инструментария. Пример такого анализа с использованием двумерной классификации представлен на рис. 2. Важно отметить, что без систематизированного подхода возможности применения данного анализа являются ограниченными, более того, требуется активное распространение в организации знаний по мультипроектному управлению с помощью простых руководств [7].

### ВЫВОДЫ И НОВЫЕ ИДЕИ

Основной вывод, сделанный на основе изученного материала: главным препятствием для внедрения оптимального подхода к мультипроектному управлению является Закон о бюджете [12]. Проблема состоит в том, что этот документ должен быть одобрен национальным правительством до конца года, но это едва ли возможно, поскольку неизбежно возникают задержки в два-три месяца. Таким образом, муниципалитет обычно теряет январь, февраль и март, поэтому эти месяцы упущены для контроля, и стратегию государственных проектов часто приходится планировать заново. Август — традиционно

Рис. 2. Двухмерная классификация



месяц отпусков, сентябрь, октябрь, ноябрь и декабрь — это месяцы, в которые составляется стратегический план на ближайшую перспективу. В итоге год менеджера государственного проекта сводится к четырем месяцам, в течение которых муниципалитет должен оценить все проекты, предлагаемые различными заинтересованными сторонами. Во многих случаях невозможно удовлетворить их запросы полностью, потому что обычно не хватает времени для того, чтобы все их рассмотреть. Сегодня государственному сектору

приходится решать важную задачу: рассматривать граждан как клиентов и работать на достижение их удовлетворенности, используя эффективные методы управления действующими и потенциальными портфелями проектов. В данном контексте библиографические ссылки, представленные в статье, предоставляют полезную информацию вместе с новым инструментарием, который может помочь в повышении результативности управления проектами, реализуемыми органами государственной администрации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ambriola V., Cignoni G.A. (1998). «Qualità, informatica e pubblica amministrazione». *IV International Conference on Achieving Quality in Software for PA*.
2. *Guidelines for Preparing Performance Evaluation Reports for Public Sector Operations* (2006). Asian Development Bank. — <http://www.adb.org/Documents/Guidelines/Evaluation/PPER-PSO/default.asp>.
3. Cable J., Ordonez J., Chantalapani G., Plaisant C. (2004). *Project Portfolio Earned Value Management using Treemaps*. Project Management Institute.
4. Dorsch J., Yasin M. (1998). «A framework for benchmarking in the public sector literature review and directions for future research». *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 11(2/3), pp. 91–115.
5. Greiling D. (2005). «Performance measurement in the public sector: the German experience». *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54(7), pp. 551–567.
6. Hansen H. (2005). «Evaluation in and of public-sector reform: the case of Denmark in a Nordic perspective». *Scandinavian Political Studies*, Vol. 28(4), pp. 323–347.

7. *Project Management. A Quick Guide* (2005). Information and Services Division Department of Premier and Cabinet Tasmania.
8. *ICB IPMA Competence Baseline Version 3.0* (2006). International Project Management Association.
9. Kim E.E., William W.G.Jr., Duffey M.R. (2003). «A model for effective implementation of earned value management methodology». *International Journal of Project Management*, Vol. 21(5), pp. 375–382.
10. Magnotti T. (2006). «Il controllo di gestione nella pubblica amministrazione. Le nuove frontiere dell'e-government». — [http://www-05.ibm.com/it/ol3/number7/ol7\\_controllo\\_di\\_gestione.pdf](http://www-05.ibm.com/it/ol3/number7/ol7_controllo_di_gestione.pdf).
11. Milosevic D., Patanakul P. (2005). «Standardized project management may increase development projects success». *International Journal of Project Management*, Vol. 23(3), pp. 181–192.
12. Mulholland N. (2003). *New York State Project Management Guidebook*, release 2. New York State Project Management Office.
13. *Project Management Body of Knowledge, Third Edition*. (2004). Project Management Institute.
14. Sato Y. (2007). «Administrative evaluation and public sector reform: an analytic hierarchy process approach». *International Transactions in Operational Research*, Vol. 14(5), pp. 445–453.
15. Stringham S.H. (2004). «Does quality work in public sector?» *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, Vol. 9(3), pp. 182–211.

*Источник: материалы 22 Всемирного конгресса IPMA «Project Management to Run»,  
прошедшего 9–11 ноября 2008 г. в Риме, Италия.  
Перевод И. Шиляевой.  
Печатается с разрешения авторов.*



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», marcom-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](http://www.grebennikov.ru)

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



## ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЗРЕЛОСТЬ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Предлагаем вниманию читателей выдержки из гл. 53 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:** организационно-технологическая зрелость компании, модели зрелости, процессы управления проектами, бенчмаркинг



**Воропаев Владимир Иванович** — профессор, д. т. н., член РАЕН, президент СОВНЕТ, заведующий кафедрой управления проектами и программами ГАСИС (г. Москва)



**Миронова Любовь Владимировна** — к. э. н., исполнительный директор СОВНЕТ, член-корреспондент МАИЭС, доцент, ССУП (ИРМА) (г. Москва)

### 1. ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Прежде всего приведем основные термины и определения.

*Под организационно-технологической зрелостью компании в области управления проектами* понимается уровень или степень развития, которого достигла компания в применении методов и средств управления проектами, программами и/или портфелями проектов.

*Модель организационно-технологической зрелости компании* — это методический инструмент, позволяющий объективно оценить, какого уровня достигла компания в управлении, а также спланировать ее дальнейшее развитие на основе непрерывного роста зрелости в области управления проектами, программами и/или портфелями проектов и программ.

*Бенчмаркинг в управлении проектами* — это процесс непрерывного сравнения эффективности управления проектами в компании с эффективностью методик мировых и национальных лидеров в этой области.



## 2. СВОД ЗНАНИЙ

Модели оценки зрелости управления проектами предоставляют организациям, заинтересованным во внедрении эффективной системы управления проектами, возможность определить текущее состояние своей системы, целевой уровень ее развития, разработать стратегию и тактику его достижения. При оценке организационно-технологической зрелости выявляется степень использования методов и инструментов проектного управления, а также готовность компании к их более эффективному и полному применению.

В настоящее время в мире существует достаточно много разработок по моделям зрелости, например:

- модель CMM® SE (Capability Maturity Model for Software Engineering, модель зрелости процессов по разработке программного обеспечения), разработанная SEI (Software Engineering Institute, Институт инженерии программного обеспечения);
- модель PMMM (Project Management Maturity Model) Гарольда Керцнера;
- модель OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) Американского института управления проектами (PMI);
- модель организационной зрелости (МОЗ) IPMA-СОВНЕТ и др.

Традиционные модели на основании набора некоторых признаков позволяют отнести состояние управления проектами в организации к одному из нескольких (обычно четырех или пяти) уровней зрелости, каждый из которых характеризуется определенным состоянием проработанности и применения в компании методологии и инструментов проектного менеджмента, квалификации персонала и корпоративной культуры управления проектами.

МОЗ IPMA-СОВНЕТ, используемая СОВНЕТ для оценки зрелости и сертификации компаний, предусматривает четыре основных уровня.

**Уровень 1. «Базовые знания и общая терминология».** Данный уровень представляет собой

первую ступень развития системного подхода к управлению проектами. Единые требования к процессам управления проектами отсутствуют. Менеджеры проектов опираются в первую очередь на личный опыт, использование методов управления проектами в различных подразделениях носит эпизодический характер. Однако на данном этапе в компании формируется осознание преимуществ методов проектного управления, понимание области применения проектного менеджмента и единая понятийная база, создаются условия использования общего для всей компании профессионального языка управления проектами. Для этого уровня характерно небольшое количество сотрудников, прошедших обучение профессиональному управлению проектами: обычно не более 3% административно-управленческого персонала. Постепенное увеличение этого количества и введение единой терминологии будет способствовать развитию компании и подведет ее к возможности перехода на следующий уровень.

**Уровень 2. «Общие процессы управления проектами».** Для него характерно формирование понимания преимуществ проектного управления на всех уровнях менеджмента в организации, включая высшее руководство. Осуществляется расширение областей применения проектного управления. Данный уровень определяется способностью организации выделять, обрабатывать и применять в своих проектах лучшие практики проектного менеджмента, созданные внутри компании и привнесенные извне. Такие практики уже не являются достоянием отдельных опытных менеджеров, их описывают и распространяют внутри компании.

Начинается разработка единого для всей компании стандарта управления проектами. В первую очередь стандартизируются базовые процессы инициации, планирования и контроля исполнения на уровне отдельных типов проектов. На данном этапе формируются положения, регламенты, шаблоны документов, порядок взаимодействия различных структурных подразделений

в процессе управления проектами, вырабатываются требования к применению специализированных информационных систем.

Число профессионально подготовленных и сертифицированных специалистов по управлению проектами в компании достигает 10–15% всего административно-управленческого персонала. В компании появляется проектный офис, который становится центром сбора, обобщения, стандартизации и распространения методов и средств проектно-ориентированного управления. Проектный офис должен обеспечить формирование общей для всей компании системы управления проектами, программами и портфелями проектов.

Наличие утвержденных стандартизированных документов и регламентов, применение информационной системы с функциями частичного мониторинга и контроля позволяет установить, что компания соответствует требованиям второго уровня организационно-технологической зрелости в области управления проектами.

**Уровень 3. «Общая методология управления проектами на основе корпоративного стандарта».** Данный уровень характеризуется осознанием важности проектного менеджмента как одного из конкурентных преимуществ компании, созданием единого стандарта, определяющего классификацию проектов компании, нормативно-регламентную и методическую базу управления ими. Процессы и роли управления проектами должны быть достаточно детально описаны. Стандартизация методологии распространяется на все основные области знаний проектного менеджмента, включая управление рисками, качеством, коммуникациями, поставками, персоналом. Процессы управления проектами частично интегрируются с корпоративными (управление ресурсами, бюджетирование). Создается единая информационная среда управления проектами.

Отличительными характеристиками этого уровня являются следующие.

■ *Политика развития корпоративной культуры.* Интегрированные процессы, базирующиеся

на единой методологии, позволяют добиться исключительно важных выгод. Практическое внедрение единой методологии осуществляется через политику формирования корпоративной культуры, ориентированной на поддержку управления проектами.

■ *Поддержка со стороны руководства.* Поддержка управления проектами должна быть очевидной и ощутимой на всех уровнях административной иерархии компании. Руководителям каждого уровня управления необходимо понимать свою роль и осознавать, какая помощь для реализации единой методологии управления проектами от них требуется.

■ *Неформальное отношение к управлению проектами.* Поддержка со стороны руководства и наличие соответствующей корпоративной культуры формирует глубокую убежденность персонала в высокой эффективности внедрения единой методологии и необходимости ее применения для обеспечения успешности компании и ее работников.

■ *Базовое обучение и непрерывное образование.* При наличии необходимой поддержки в компании активно решаются вопросы финансирования целевого обучения и подготовки персонала — проектных менеджеров. Все расходы компании, связанные с этим, окупаются выгодами, которые имеют количественное и качественное выражение.

**Уровень 4. «Непрерывное улучшение и бенчмаркинг».** При достижении данного уровня происходит устойчивое развитие компании на основе методологии управления проектами. Ее развитие и совершенствование приобретают характер циклических (непрекращающихся) улучшений, бенчмаркинга с учетом изменений производимых продуктов, услуг и бизнес-технологий компании.

Цель бенчмаркинга состоит в получении информации, которая поможет улучшить методики управления проектами, дополнить и обновить инструментарий, используемый компанией. Информация, приобретаемая в ходе бенчмаркинга,

должна способствовать совершенствованию управленческих процессов и способов их реализации и применяться компанией в целях повышения конкурентоспособности.

Бенчмаркинг в управлении проектами может осуществляться с помощью обзоров, опросников, участия в обсуждениях, конференциях, симпозиумах и конгрессах, проводимых в рамках национальной Российской ассоциации управления проектами, Международной ассоциации управления проектами (IPMA) и др. Часто наиболее ценным источником информации становятся личные контакты.

На этом уровне компания осознает, что единственным способом сохранения преимуществ перед конкурентами является непрерывное совершенствование.

### 3. ВОЗМОЖНЫЕ ШАГИ ПРОЦЕССА

1. Выявите заинтересованность компании в оценке достигнутого ею уровня организационно-технологической зрелости в области управления проектами.

2. Сформулируйте, каких результатов сможет достигнуть компания, повышая уровень своей зрелости.

3. Изучите требования стандартной модели зрелости (например, МОЗ IPMA-СОВНЕТ), предъявляемые к каждому уровню организационно-технологической зрелости.

4. Проведите предварительно самостоятельную оценку достигнутого уровня зрелости.

5. Оцените текущее состояние системы управления проектами.

6. Определите целевой уровень развития системы управления проектами.

7. Разработайте стратегию и тактику развития системы управления проектами.

8. Проводите улучшения последовательно, соблюдая целостность и баланс различных элементов системы.

9. Оценивайте эффективность улучшений процессов управления проектами.

10. Документируйте полученные опыт и знания и применяйте их в последующей работе.

### 4. ТЕМЫ ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Для более глубокого исследования проблемы организационно-технологической зрелости компании в области управления проектами можно рассмотреть такие темы, как:

- корпоративная система управления проектами;
- бенчмаркинг / перенятие передового опыта;
- бизнес-процессы;
- управление изменениями;
- модели организационной зрелости;
- развитие персонала;
- проектный офис;
- стандарты и нормативно-регламентная документация;
- системы и технологии.

## ТИПОВЫЕ РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ: ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ

В данной статье пойдет речь о типовых решениях в управлении проектами, внедрение которых на первый взгляд кажется весьма простым делом. Однако в реальности все происходит по-другому: заказчики и исполнители часто не вникают в детали, не учитывают особенности компании, в результате чего получается продукт, который невозможно применить. Автор рассказывает о том, что типовые решения зависят от уровня зрелости компании, а также о таком актуальном сегодня понятии, как project governance.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** типовое решение, модель зрелости, корпоративная культура

### 1. ЛОВУШКИ ТИПОВЫХ РЕШЕНИЙ

Управление проектами — область, хорошо стандартизуемая и хорошо стандартизованная. Для того чтобы убедиться в этом, достаточно заглянуть в библиотеку Американского института управления проектами PMI, включающую сегодня кроме знаменитого PMBOK® Guide еще более десятка различных стандартов. Вместе с тем управление проектами — это одна из тех областей, в которых заказчику и исполнителю работ трудно, если вообще возможно, заранее и по всем вопросам выяснить и согласовать детали будущего продукта — корпоративной системы (стандарта) управления проектами.

Такая ситуация чревата недоразумениями и проблемами, которые могут быть особенно серьезными при внедрении так называемых типовых решений. В этом случае часто создаются только самые общие представления о системе. «У нас все достаточно просто и стандартно, поэтому ничего не нужно изобретать. Сделайте, как у всех», — говорит заказчик. Исполнитель именно так и поступает, не вникая в особенности устройства бизнеса



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

и организации работы заказчика: на это просто нет ни времени, ни средств. Общий лейтмотив этого подхода и для заказчика, и для исполнителя — «кажется, нам это подойдет» (рис. 1).

Результатом такого подхода часто становится то, что заказчик, «не видя себя» в подготовленных документах, обращается за разъяснениями к консультанту. Далее события развиваются по одному из двух возможных сценариев.

1. Сценарий «Настойчивый заказчик».

Консультант вынужден согласиться с жесткими требованиями заказчика и начать «кастомизацию» решения. Бюджет уже израсходован, поэтому он безропотно выполняет все пожелания заказчика. При этом консультант, естественно, старается отделаться «малой кровью» и даже не пытается создать качественный продукт. Цель одна — получить подписанный акт завершения работ. В результате заказчик приобретает нежизнеспособный

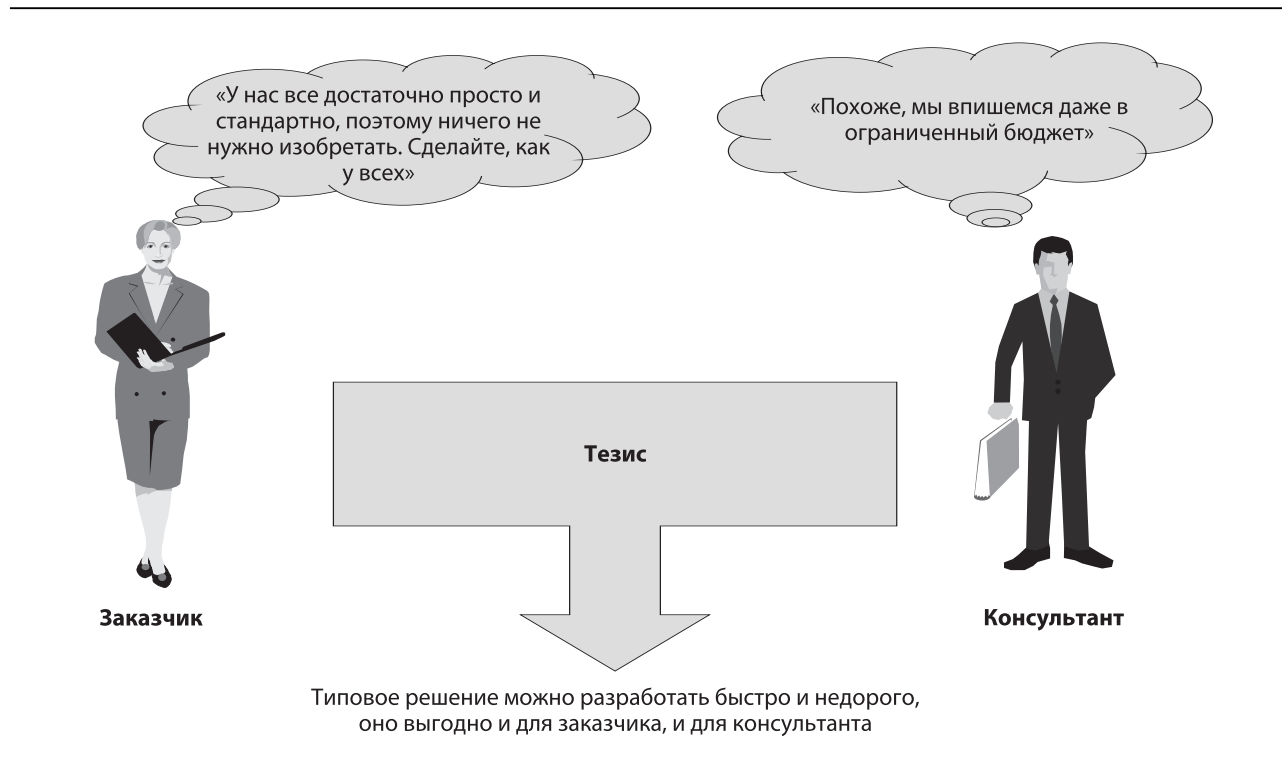
продукт, хотя и понимает это не сразу, а консультант еще много лет заливается краской стыда, вспоминая данный проект и решение.

2. Сценарий «Изворотливый консультант».

Консультанту удалось убедить заказчика, что тот не прав, что он получил то, что хотел, и стороны расстанутся без скандала. В результате заказчик получает продукт, который он не может использовать (или не понимает, как это сделать), кладет его под сукно, а идея правильного управления проектами в компании оказывается надолго скомпрометированной. Консультант получает очередную «историю успеха», но на вопрос о том, как клиент применяет решение, не имеет ответа.

Именно таким образом типовое решение, от которого ожидали быстрого и недорогого внедрения и обоюдной выгоды, оборачивается неработоспособным продуктом и финансовыми потерями для заказчика, а также имиджевыми и/или

Рис. 1. «Кажется, нам это подойдет»



финансовыми потерями для консультанта. «Опять ничего не получилось», — могут констатировать обе стороны конфликта (рис. 2).

## 2. КТО ВИНОВАТ? ЧТО ДЕЛАТЬ?

Основная причина возникающего конфликта заключается в частом заблуждении заказчиков, а иногда и консультантов относительно роли и места совокупности инструментов, традиционно объединяемых под общим термином project management, в корпоративной системе (стандарте) управления проектами. Конечно, эти инструменты необходимы, однако они эффективно работают только в том случае, когда гармонизированы с процессами общекорпоративного управления и поддерживаются определенным уровнем управленческой культуры.

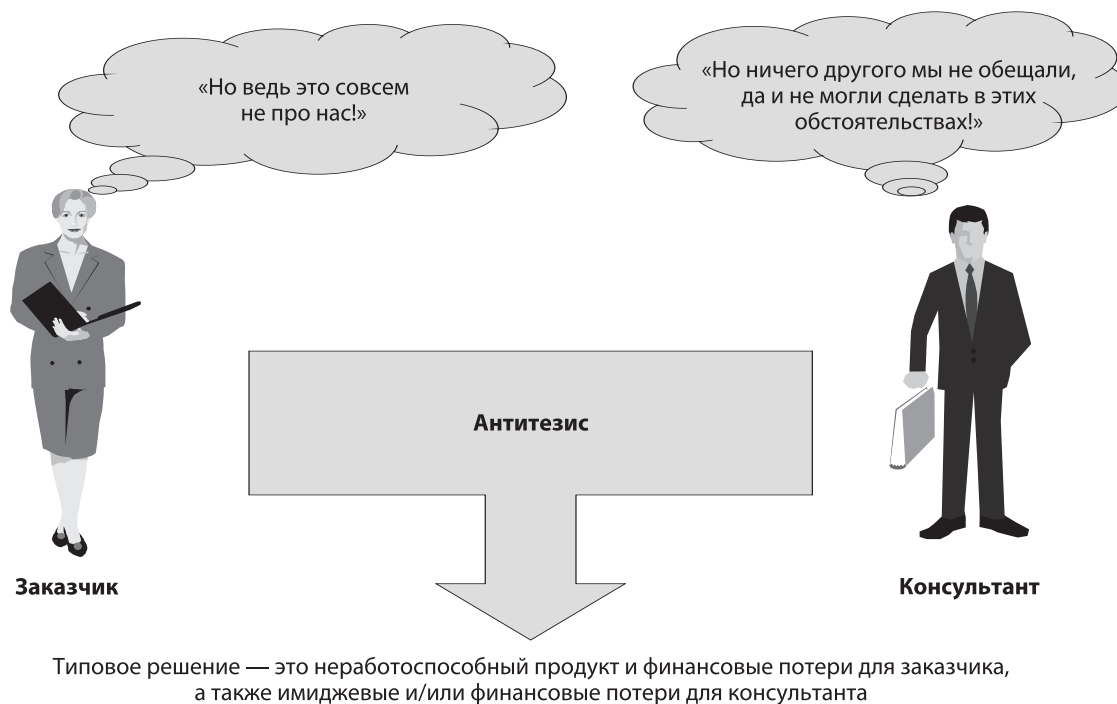
Однако здесь возникает порочный круг: типовое решение не заработает, пока нет соответствующей управленческой культуры, но откуда ей взяться, если мы не можем внедрить даже типовые решения?

Рассмотрим пример «двоемыслия» по отношению к стандартам, характерный для многих российских проектно-ориентированных компаний.

Общеизвестно, что управление рисками является одной из базовых функций управления проектами. Более того, топ-менеджеры коммерческих компаний часто рассматривают управление рисками как то конкурентное преимущество, ради которого и следует внедрять методы управления проектами.

Методы и стандарты управления рисками хорошо известны и настолько широко растиражированы, что комплекты очень качественных документов и шаблонов можно без особого труда

**Рис. 2.** «Опять ничего не получилось»



найти даже в Интернете. Таким образом, управление рисками представляет собой идеальный объект типового решения.

Наконец, в компании, о которой мы говорим, уже несколько лет действует корпоративный стандарт, требующий, в частности, повышенного внимания к рискам. Сотрудники организации, руководящие ее проектами, прекрасно владеют этим инструментом и могут часами рассуждать на тему, почему и как нужно управлять рисками.

Беда лишь в том, что управление рисками теряет всякий смысл, если единственная стратегия, которая доступна руководителю проекта, — это принятие риска. Правда, все-таки есть один мотив помнить и говорить о рисках: пусть это не поможет проекту, зато даст гарантию хоть какой-то объективности при «разборе полетов» в случае возникновения кризиса в проекте. Однако об этом помнят только самые опытные руководители проектов, а в остальных случаях рисками начинают управлять, как это ни парадоксально, постфактум, т.е. восстанавливают историю риска только после того, как неприятности уже наступили.

Вернемся к исходной проблеме. Конечно, можно действовать методом проб и ошибок: изначально рассматривать типовое решение в качестве прототипа будущей системы, возможно еще очень далекого от желаемого результата. В худшем случае после внедрения и непродолжительного периода использования типовое решение может быть отброшено, но отрицательный результат — это тоже результат.

Если же попытаться подойти к этой задаче системно, то придется столкнуться с тем кругом проблем и решений, которые сегодня все чаще включаются в понятие project governance. Наиболее точный по смыслу перевод этого термина на русский язык звучит как «руководство проектами на высоком уровне», а данная тема сегодня является одной из самых популярных и широко обсуждаемых в профессиональном сообществе.

### 3. PROJECT GOVERNANCE

Линн Кроуфорд [3] определяет руководство проектами как совокупность формальных принципов, структур и процессов, регулирующих распределение ролей и ответственности в проектах, координацию проектных взаимодействий, планирования, контроля и т.д. Наверное, можно было бы сказать, что это всего лишь красивое название того, чем мы давно занимаемся: созданием стандартов и систем управления проектами корпоративного уровня. Это было бы действительно так, если бы дело касалось только формальной стороны, но речь идет об определенной культуре управления, без которой стандарты оказываются всего лишь бесполезной грудой бумаги. Характерна в этом смысле одна из ролей спонсора проекта, рассматриваемых в статье Л. Кроуфорд и Т. Кук-Дэвиса [3], project governor, что я перевел бы как «отец родной». Как хороший отец, спонсор просто обязан вмешиваться в ход проекта, но должен делать это строго дозированно, не отдавая все на откуп менеджеру проекта, но и не сводя его роль к производству информации для руководства.

Ассоциация управления проектами Великобритании (APM) разработала руководство A guide to governance of project management [4], цель которого — помочь руководителям компаний гармонизировать процессы корпоративного управления и управления проектами. Интересно, что руководство представляет собой не жесткий стандарт или «дорожную карту», а перечень из 42 вопросов, указывающих на проблемы управления проектами, решить которые можно только на уровне корпоративного управления. Содержание этих вопросов (например, «Поощряет ли деловая культура Вашей компании открытые и честные отчеты?») также приводит к мысли, что руководство проектами — это именно тот элемент корпоративной культуры, который обеспечивает успех стандартам, системам, типовым (и нетиповым) решениям в области управления проектами.

Подтверждение этого тезиса можно найти и в работах одного из самых известных европейских специалистов по вопросам корпоративного управления проектами Роланда Гарайса [6]. Третья, на которых должна стоять проектно-ориентированная компания:

1) стратегия управления компанией через проекты;

2) гибкая организационная структура, в которой сочетаются постоянные подразделения и временные команды;

3) корпоративная культура, ориентированная на новую парадигму управления.

Еще один важный «культурный» аспект руководства проектами раскрывается Р. Дингом [1], который анализирует процессы выстраивания взаимоотношений заинтересованных сторон в проектах. Главный посыл автора состоит в том, что, если проект выполняется несколькими организациями, эти отношения не могут быть статичными и требуют постоянного и пристального внимания на уровне руководителей компаний.

Очень интересный подход в области руководства проектами применяется в Magna Steyr [5] — глобальной бренд-независимой инжиниринговой и производящей автомобильной компании. Решение, которое было найдено в условиях, с одной стороны, глобализации деятельности, а с другой — необходимости стандартизации подходов к управлению проектами, формулируется как «поддержка вместо приказов». На практике это означает, что менеджеры проектов получают простые, общие для всех правила и необходимые консультации по их применению. При этом для каждого отдельного типа проектов созданы специальные руководства, включающие в том числе документированные знания компании по этому типу. Такой подход обеспечивает всю необходимую поддержку, оставляя менеджеру проекта достаточно свободы для адаптации к специфике конкретных проектов.

Все вышесказанное настойчиво подталкивает к мысли о том, что решения в области управления проектами (любые, а тем более типовые)

работают, только если они опираются на адекватную управленческую культуру.

#### 4. ТИПОВЫЕ РЕШЕНИЯ И УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИИ

Итак, можно сделать вывод о том, что типовые решения в области управления проектами имеют две неотъемлемые особенности. Во-первых, это решения не на века. Во-вторых, срок жизни этих решений ограничивается временем, в течение которого они адекватны уровню развития корпоративной культуры организации.

Если посмотреть на проблему типовых решений с точки зрения моделей зрелости проектно-ориентированных компаний, то такое положение покажется совершенно естественным: каждому новому уровню зрелости должно соответствовать иное решение.

Например, типовое решение в области организации офиса управления проектами легко создать на основе рекомендаций, данных в книге Дж. Кендалла и С. Роллинза «Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI» [2]. Однако реальный эффект от работы такого офиса может появиться не раньше, чем компания займется интегрированным мультипроектным планированием и контролем, а также постоянным совершенствованием процессов управления проектами, т.е. достигнет четвертого-пятого уровня зрелости (по любой из известных моделей). Для нижних уровней эффективными могут оказаться такие типовые решения, как стандартные обучающие курсы и настольные программные средства управления проектами. Другие примеры типовых решений для различных уровней зрелости компании по модели (PM)<sup>2</sup> — Project Management Process Maturity Model [7] — приведены в таблице.

Однако долгая жизнь типового решения с этих позиций — это не достоинство, а скорее тревожный симптом, свидетельствующий о том,



**Таблица.** Примеры типовых решений для различных уровней зрелости компании

№	Уровни зрелости	Типовые решения
5	«Совершенствование» — постоянное улучшение процессов управления проектами	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стратегический проектный офис</li> <li>■ Сертификация процессов</li> <li>■ База знаний</li> </ul>
4	«Интеграция» — интегрированное мульти-проектное планирование и контроль	Корпоративная программная система управления проектами и портфелями проектов
3	«Управление» — систематическое планирование и контроль проектов	Типовой комплект процедур и шаблонов управленческих документов и отчетов
2	«Планирование» — индивидуальное планирование проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Настольная программная система управления проектами</li> <li>■ Сертификация специалистов</li> </ul>
1	«Хаос» — базовые процессы управления проектами	Стандартный учебный курс по управлению проектами

что компания задержалась на текущем витке развития. Для заказчика, внедряющего систему управления проектами, это означает, что он должен выбирать не типовые решения, а путь развития, для консультанта, внедряющего типовые решения, — что он должен предлагать заказчику не отдельно взятый продукт, а стратегию внедрения

проектного подхода, подкрепленную на разных стадиях развития различными продуктами. Она может базироваться на одной из известных моделей зрелости или быть собственным ноу-хау консультанта. Важно только, чтобы философию развития компании, заложенную в этой стратегии, разделял заказчик.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Динг Р. Унифицированный повторяющийся процесс для руководства проектами, основанный на принципах 4R // Управление проектами и программами. — 2008. — №4(16).
2. Кендалл Дж., Роллинз С. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI / Пер. с англ. — М.: ПМСОФТ, 2004.
3. Кроуфорд Л., Кук-Дэвис Т. Руководство проектами: роль, полномочия и возможности куратора проекта // Управление проектами и программами. — 2008. — №4(16).
4. Путеводитель по руководству проектами // Управление проектами и программами. — 2008. — №4(16).
5. Dancer W. (2007). «The global project management support at Magna Steyr». In: *Project Management Essential Reality for Business and Government*. 21th World Congress on Project Management, IPMA, Krakow.
6. 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, New Delhi.
7. Ibbs C.W., Kwak Y.H. (1997). *The Benefits of Project Management: Financial and Organizational Rewards to Corporations*. Project Management Institute Education Foundation.

## ПСИХОЛИНГВИСТИЧЕСКАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЛИЧНОСТИ КАК «ФИЛЬТР» ФОРМИРОВАНИЯ ШТАТА ПРЕДПРИЯТИЯ И КОМАНД ПРОЕКТА (ЧАСТЬ 2)

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

### 4. КЛЮЧЕВЫЕ УСЛОВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ПСИХОЛИНГВИСТИЧЕСКОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ ЛИЧНОСТИ В ПРОЦЕССЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

■ *Недостаток ресурса времени у претендента* для организации осознанного кросс-анализа ситуации. Ведущий в начале собеседования подчеркивает ограниченность времени и управляет процессом таким образом, чтобы претендент не успевал сопоставить ответы на вопросы, задаваемые в разные моменты собеседования, что приводит к рассогласованности ответов в случае лукавства испытуемого.

■ *Состояние эмоциональной напряженности.* Это состояние провоцирует активизацию спонтанных речевых проявлений, а значит, возрастает количество шаблонов, клише, слов-паразитов. В состоянии эмоциональной напряженности возникают значимые сдвиги некоторых показателей акустического сигнала и информационно-смыслового посыла, снижается качество реализации риторики, уровень управления речевыми операциями.



**Неизвестный Сергей Иванович** — к. ф.-м. н., практикующий менеджер проектов, имеет большой опыт руководства крупными проектами в области информационных технологий, систем управления проектами. Автор более 120 публикаций в российской и зарубежной печати. Член IPMA, PMI, SOVNET, других международных организаций. В 2003 г. Российской ассоциацией управления проектами признан лучшим менеджером проектов России (г. Москва)

■ *Переключение с одного языкового кода на другой*<sup>1</sup> позволяет в невербальных проявлениях легче обнаруживать принадлежность индивида той или иной социальной, профессиональной группе или дает возможность специалисту увидеть по крайней мере «очертания» социального статуса человека.

■ *Условия усложнения семантической глубины предложений и усложнения глоссария* общения со стороны ведущего приводит к примитивизации речевой деятельности испытуемого. В подобных условиях уменьшаются возможности смыслового анализа ответов на вопросы, что приводит к усилению интуитивной и реактивной составляющих в откликах, с помощью которых проявляются неуправляемые, незавуалированные характеристики испытуемого.

■ *Увеличение интенсивности передаваемой информации* резко снижает качество анализа входной информации, что также приводит к повышению эмоциональной напряженности и в большей степени выявляет истинную сущность претендента.

В ситуациях с нейтральным психическим фоном человек может довольно успешно контролировать свою речь, сообразуя ее организацию с заданными интенцией<sup>2</sup> параметрами. Однако если речевая ситуация сопровождается повышенным эмоциональным фоном, мышление оказывается не в состоянии удерживать индивида в несвойственной ему речевой обстановке. Психика в данном случае самодостаточна, она подавляет мышление, и в абсолютном большинстве случаев человек проявляет стереотипные признаки своей социальной группы, обнаруживая тем самым принадлежность к ней.

В целом во время собеседования ведущий создает такую обстановку, что в процессе собеседования его условия постепенно усложняются, с целью выявления предельных границ

самообладания, самоуправления претендента. При этом изучаются потенциальные профессиональные возможности претендента, его интеллектуальные, организационные ресурсы, способность к работе в экстремальных, нестандартных, некомфортных ситуациях.

## 5. ПРИМЕРЫ ЛИНГВИСТИЧЕСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ

Специалисты психолингвистики отмечают, что с личностными особенностями, такими как жизненная сила (витальность), сфера чувств, тревожность, нервозность, социабельность, можно сопоставить физические характеристики речи: высоту тона, громкость, окраску, темп, ритм, способы акцентирования [14]. Рассмотрим некоторые лингвистические характеристики в зависимости от психоэмоционального темперамента личности.

*Холерик* (стремительный, с сильными быстро возникающими чувствами). Эмоциональность уменьшает короткие паузы и короткие участки артикулирования, увеличивает более длинные. Витальность характеризуется громкой звучной речью, хорошей артикуляцией, четким ритмом. Напряженная, высокотональная речь характерна для волевых субъектов. У индивидов с развитым абстрактным мышлением преобладает синонимия, антонимия, обобщение. Данный тип может соответствовать основным требованиям, предъявляемым к менеджерам проектной деятельности.

*Флегматик* (спокойный, медлительный, слабо-возбудимый). У лиц с инертным складом психического реагирования преобладает монотонность с малым диапазоном тональных вариаций; в речи имеют место недостаточная тональная выразительность, нарушение ритма, замедленный темп, удлинение пауз. Данный тип соответствует основным требованиям, предъявляемым к менеджерам

<sup>1</sup> Языковой код — перевод информации континуальной мысли в форму слов, предложений, фраз при помощи языковых средств: смена языка, одной системы профессионального арго на другую; переход с одной языковой нормы на другую, с одного диалекта на другой, от одних речевых конструкций к другим, например, от структур «тема — рема» к структурам «рема — тема» и т.д. — *Здесь и далее прим. авт.*

<sup>2</sup> В данном случае интенция — намерение, направленность сознания.

производственной деятельности. Разновидностью флегматика является *меланхолик*, склонный к угнетенному состоянию, мрачным мыслям.

*Сангвиник* (легковозбудимый, эмоциональный, легко переходящий от одной эмоции к другой эмоции). Речь разнообразно и богато интонирована. У этих людей, как правило, отсутствует плавное связанное сочетание слов.

Психолингвистика отмечает, что чем ниже подвижность речи (высокая ригидность), тем хуже структурируется и обобщается жизненный опыт, интеллект индивида.

## 6. НЕКОТОРЫЕ ЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ ПАТОПСИХОЛОГИИ

Одной из главных задач топ-менеджмента предприятия, руководителей проектов является создание штата предприятия, команд проектов из психически здоровых людей. Если в команду входит человек, больной шизофренией (патологией «раздвоение личности»), то поведение такого человека плохо поддается прогнозированию и работы с участием подобных людей будут плохо управляемы или вообще неуправляемы. Важность хорошо работающего в этом отношении «входного» кадрового «фильтра» очевидна.

Лишенная эмоциональной окраски речь является одним из признаков психического нездоровья человека. Речь шизофреников на ранних стадиях заболевания характеризуется невнятностью, бессвязностью, нарушениями артикуляции, немотивированным варьированием громкости речи. Усугубление заболевания сопровождается упрощением синтаксической структуры предложения, ошибками в управлении глаголов, ошибочным выбором лексем из синонимического ряда [15]. В ситуациях повышенной эмоциональной напряженности больные с психическими патологиями проявляют рассеянное восприятие, неадекватное поведение в речепроизводстве. Некоторые психолингвисты отмечают, что в подобных ситуациях в речи испытуемых начинает

преобладать количество глаголов над прилагательными и снижение словарного разнообразия. Прогрессирование болезни обуславливает нарастание индифферентного отношения к речи, больные перестают пользоваться речью в ситуациях, не имеющих для них прямого личностного смысла. Подобную ситуацию не всегда удается диагностировать, поскольку в случае эмоциональной заинтересованности в теме, в результатах, к которым эта беседа может привести, психически нездоровый человек побуждается к активной речевой деятельности. Таким образом, ведущий собеседование при отборе кадров должен обладать технологиями динамического изменения тематики и направленности беседы, чтобы уверенно выявлять патопсихологические свойства претендентов на вакантную должность.

## 7. ПСИХОТИПЫ «ИНТРОВЕРТ» И «ЭКСТРАВЕРТ» В ПСИХОЛИНГВИСТИЧЕСКОМ ПРОЯВЛЕНИИ

Как отмечал К.Г. Юнг, который ввел понятие психотипов, несмотря на определенную степень условности деления людей на интровертов и экстравертов, за этим делением стоят объективные и принципиальные отличия, хотя в некоторых случаях границы разделения не являются четкими и однозначными. Это же относится и к их психолингвистическим проявлениям.

Устная речь интровертов по сравнению с экстравертами характеризуется большей длиной предложений, употреблением большего числа союзов, прилагательных и наречий, личных местоимений. В целом люди, употребляющие в речи более длинные предложения, воспринимаются как более замкнутые, принципиальные, властные, осмотрительные, напряженные. Речь экстравертов более разнообразна с точки зрения употребляемого словарного запаса, они чаще используют существительные, а также большое количество предложений для выражения замысла речи. Интроверты склонны к частым паузам в

речи, экстраверты чаще используют прием «слово за слово». Интроверты проявляют тенденцию к большей вариативности в ответах по сравнению с экстравертами.

## 8. ВЕРБАЛЬНЫЕ ПСИХОЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ

Вербальные (языковые, словесно-логические, построенные на использовании системы языка) проявления представляют собой следующие уровни:

- объем знаний языка<sup>3</sup> (знание большого запаса лексики и основных законов построения языковых конструкций);
- интериоризация (умение реализовывать и воспринимать высказывание в соответствии с внутренним планом речевого поступка);
- насыщенность языковыми средствами;
- адекватный выбор языковых средств;
- адекватный синтез (соответствие порожденного текста содержательным и коммуникативным задачам).

В отличие от фонетико-фонологических, морфологических, синтаксических (формальных грамматических параметров) лексико-семантические (т.е. содержательные) параметры речевой деятельности осознаются говорящим.

Вербальные проявления реализуются через индивидуальные способы формирования и формулирования мысли с помощью отбора слов, связности, комплексированности, логичности. Ведущий собеседование проводит анализ этих аспектов вербального проявления: способность употреблять те или иные специфические слова, владение профессиональным и общекультурным глоссарием; способность бегло говорить при понимании (или непонимании) смысла всех произносимых слов, способность к языковой креативности; фонетические особенности языка испытуемого, выделение штампов, клише, аргументов и т.д.

Лексикон, стиль речи, фонетические особенности являются индикаторами принадлежности к социальной, этнической, профессиональной группе и являются средствами вербального проявления личности.

Интересно отметить стиль, характер, общее построение ведения диалога, например, в зависимости от уровня образованности человека. Образованные люди дают вводную информацию, объясняют содержание, делают иллюстрации, определяют участников, время и место, используют квалификации. Недостаток образования выражается в том, что говорящий не может выйти из мысленного круга «своих», близких людей из его профессиональной или социальной группы, не может окинуть взглядом общую ситуацию, связанную с данным мероприятием, т.е. перейти на более абстрактный, теоретический уровень осмысления ситуации. Такой человек ведет диалог, не заботясь об адресате, о том, насколько адекватно собеседник понимает его. Обычно человек с хорошим образованием организует посыл мысли посредством речи через конструкции типа «тема — рема», т.е. сначала изложение известных фактов, а затем новые логические построения и выводы. Человек с недостаточным образованием часто вообще пренебрегает описанием темы, а сразу же пытается иметь дело с ремой. Как правило, такого человека либо изначально плохо понимают, либо (что бывает очень часто) понимают некорректно, неадекватно. Последствия подобных личностных характеристик для менеджмента обычно бывают резко отрицательными, являясь причинами управленческих рисков и хаоса, уровень «управленческой шизофрении» значительно возрастает. К этим психолингвистическим проблемам добавляются еще и морально-нравственные, такие как намеренное искажение информации, ангажированность, диффамация, что приводит к ситуациям, когда топ-менеджеры в возникновении проблем винят всех вокруг, только не себя («Ты меня неправильно

<sup>3</sup> Следует заметить, что владение родным языком не может быть правильным или неправильным, оно может быть большим или меньшим.

понял», «Вам следовало бы лучше шевелить мозгами», «Никто не хочет думать, я должен за всех...» и т.п.). Необразованный человек обычно лингвоцентричен: он изначально полагает, что термины, сокращения, которые он употребляет, должны быть понятны собеседнику. Более того, малообразованные менеджеры часто кичатся тем, что употребляют в речи вычурные специфические словосочетания, сложные аббревиатуры, полагая при этом, что именно такой стиль общения с окружающими и есть проявление и доказательство их высокого профессионализма. Анализ подобных ситуаций очень плодотворен для выявления вербальными средствами непрофессионалов, стремящихся занять особенно высокие менеджерские должности.

Одним из универсальных вербальных средств является намеренное несоблюдение (или соблюдение) языковых норм. Такое поведение может иметь помимовольный и намеренный характер. В первом случае у ведущего собеседование есть возможность проанализировать и определить природу ненормативной реализации фонетического и лексического аспектов, и индикация социальных свойств испытуемого может быть очень успешной. Иногда сотрудники кадрового подразделения намеренно не соблюдают языковые нормы, чтобы спровоцировать испытуемого на предмет выявления устойчивости психики, характера и качества полученного образования, определения среды, в которой человек воспитывался, получил образование, обрел опыт и профессиональные навыки.

## 9. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ПСИХОЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ

К невербальным проявлениям в психолингвистике относят несловесные, неязыковые виды межличностных коммуникаций: интонация, мимика,

выражение глаз, жесты, позы, особенности вазомоторики и т.д. В проблемах отбора кадров топ-менеджерам, сотрудникам кадровых служб часто бывает затруднительно распознать профессионала среди дилетантов. Как правило, претенденты на вакансию стараются не только произвести положительное впечатление на ведущего собеседование, но и перевести его из оппозиции на свою сторону. «Опытный» дилетант, стремящийся занять хорошую должность, может использовать большой арсенал средств для достижения цели. Среди этих средств одним из эффективных является языковая система, код языка. Конечно, в этих ситуациях большую роль может играть внешность, способность расположить собеседника к себе, когда тактический контроль речи со стороны проводящего собеседование ослабевает. Часто претенденты используют в речи имплицатуры<sup>4</sup>, адресованные «экзаменатору» и повышающие его мнение о самом себе и о собеседнике, т.е. претенденте. Использование имплицатур подразумевает наличие хотя бы минимальных знаний о том, с кем разговариваешь, его интеллектуальных возможностях. Античный философ Деметрий по этому поводу говорил: «Ведь тот, кто понял недосказанное вами, тот уже не просто слушатель, но ваш свидетель, и притом доброжелательный. Ведь он самому себе кажется понятливым потому, что вы предоставили ему повод проявить свой ум. А если все в толковать слушателю, как дураку, то будет похоже, что вы плохого мнения о нем» [16]. Сотрудник кадрового подразделения может использовать имплицатуры в качестве теста, который либо подтвердит оценку партнера по коммуникации, и в этом случае шансы на реализацию интенции говорящего резко увеличиваются, либо опровергнет ее, и тогда говорящий будет вынужден искать другие рычаги воздействия на собеседника.

В качестве примера имплицатуры можно привести следующий эпизод. Сотрудник, ведущий

<sup>4</sup> Имплицатура — это небуквальные аспекты значения и смысла, которые не определяются непосредственно конвенциональной структурой языковых выражений (языковым кодом), т.е. то, что подразумевается, на что намекается. В данной ситуации имплицатура используется в технологии завуалированной лести, которая не высказывается, остается недосказанной.

собеседование, уже кое-что знает о претенденте на вакансию и проводит дальнейшее углубленное его изучение. Ведущий собеседование переходит на более «теплый», интригующий тембр голоса, устремляет расфокусированный взгляд мимо собеседника и медленно произносит: «На совещании, посвященном проекту «Сочи-2014», В.В. Путин подчеркнул первостепенность задачи освоения бюджета проекта, но почему-то при этом не обсуждался основной принцип проектного менеджмента: «В проекте приоритетным является успешное достижение цели, результата проекта при максимуме эффективности, минимуме затрат». В любом проекте, как Вы и цитировали учебник по менеджменту, важным фактором является экономия бюджета. А в реальной жизни что мы видим? Н-да-а-а-а...» Все это высказывание сопровождается скрытым сканированием невербальных реакций испытуемого боковым зрением, но, произнося последнее слово, собеседник фокусирует взгляд на испытуемом и подчеркнуто вопросительно-одобрительно смотрит ему в глаза.

В подобных ситуациях большое значение имеют комплексные аналитические способности собеседника: одно дело, когда он только слышит высказывание, другое — когда есть и визуальная поддержка, способная нейтрализовать либо усилить интенцию. Однако здесь нужно иметь в виду, что интенция может быть не только явной, но и латентной (скрытой). Во втором случае ведущий собеседование прибегает ко всему комплексу поведенческих невербальных средств, которых обычно бывает вполне достаточно для идентификации личности (например, пословица «На воре и шапка горит»).

Опытный сотрудник кадрового подразделения в исследовании невербальных проявлений особенно продуктивно использует многофакторный анализ голоса испытуемого. Психологи утверждают, что точно имитировать голос — сложная задача, поскольку он связан с внутренней жизнью личности. Степень громкости голоса имеет определенную корреляцию с социальным

статусом. С другой стороны, этот параметр зависит от обстановки, условий коммуникации (официальные, дружеские, интимные и т.д.). Не менее значимым является и высота голоса. В США, например, высокий голос ассоциируется с женственностью, нерешительностью, общительностью, а низкий — с ориентацией на высокий статус в социальной группе. У мужчин-американцев низкий голос может быть также показателем предрасположенности к депрессиям [16].

Одним из невербальных проявлений может служить молчание или паузы (а также их длительность и частотность), которые свидетельствуют о психическом состоянии индивида, о его социальной принадлежности, возрасте, профессиональных склонностях. Молчание коммуникативно значимо, когда собеседникам есть о чем помолчать. Каждый сам для себя определяет время, место и степень коммуникативной значимости молчания. Особенно значимым молчание может быть в сплоченных коллективах, в проверенных временем, делами, трудными ситуациями командах. Тогда, когда невозможно говорить, собеседники молчат. Молчание может быть красноречивее слов. Коммуникативное молчание интерпретируется как целенаправленное действие. Молчание является основной предпосылкой важной российской технологии менеджмента — «логики умолчания». В российском бизнесе профессионализм менеджера определяется тем, с какими минимальными коммуникативными ресурсами менеджер понимает руководство. Для топ-менеджеров, для руководителей предприятия сотрудник является высокопрофессиональным, если он понимает, что от него требуется не то что с полуслова — с полувзгляда, по невербальному проявлению вазомоторики руководителя видеть общую и конкретную ситуацию, уяснять постановку задачи адекватно пониманию руководства без дополнительных объяснений. Человек может не произнести ни слова, и это будет означать, что он полностью принимает предложение (как в пословице «Молчание — знак согласия»).

В национальных языковых коллективах невербальные реакции могут сильно варьироваться. Так, движения головой, сопровождающие «да» и «нет», имеют противоположное значение у русских и болгар. Отличаться могут жесты и телодвижения, обозначающие благодарность; показывание языка имеет противоположное значение в Италии и Южном Китае; один и тот же жест рукой в Латинской Америке означает «иди сюда», а в Северной — «уйди». В европейской и американской культурах свист имеет разное значение. Русские сопровождают счет («во-первых», «вторых» и т.д.), загибая пальцы на левой руке, начиная с мизинца, указательным пальцем правой руки; немцы, французы сжимают правую руку в кулак, а затем, делая каждый раз по одному отрывистому небольшому движению кисти, разгибают один палец за другим, начиная с большого. Таких примеров можно привести очень много: они показывают, что невербальные проявления реализуются не только на эмоциональном, но и на рациональном фоне.

Невербальные проявления поведения индивида показывают единство деятельности сознания и языка. Однако в случае билингвизма, когда человек в одинаковой степени владеет двумя языками и считает их родными, распознавание личности лишь анализом языкового материала значительно осложняется. В этой ситуации специалисты целенаправленно подключают анализ речи сопровождающейся визуальной поддержкой. У каждой нации есть свой набор невербальных средств поведения, не контролируемых сознанием и являющихся обязательным признаком речи индивида. Тем не менее лингвисты считают, что родным языком может быть один язык, поскольку языковое сознание индивида не может вместить в одинаковой мере две разные языковые системы. Однако следует различать такой билингвизм и диглоссию — взаимодействие двух сосуществующих разновидностей одного и того же языка (например, один и тот же носитель в разных ситуациях может использовать кокни, просторечный вариант

английского языка, и «BBC-английский», язык официального Лондона; «христианский арабский диалект» и «мусульманский арабский»). Диглоссия имеет несколько форм: литературный язык / диалект; литературный стандарт / сленг; кодифицированный литературный язык / разговорный литературный язык. Это обстоятельство должно быть принято во внимание специалистом, проводящим собеседование, для того чтобы уйти, с одной стороны, от неоднозначности выводов при работе в двух разных языковых системах, с другой — чтобы эффективно использовать случаи билингвизма или диглоссии в сочетании с другими элементами изменения языкового кода, например для активизации невербальных проявлений.

Невербальное проявление речи заключается в том, что в нем общие психологические закономерности выступают в наиболее явном и доступном исследованию виде [15]. Следует отметить, что невербальные проявления максимальны в напряженной эмоциональной ситуации. В этом случае проводящий собеседование определяет уровень профессиональной устойчивости испытуемого, глубину его возможностей самоуправления (что важно при отборе менеджеров и особенно топ-менеджеров) вплоть до проявления явных признаков невербального речевого поведения (некорректные ударения, фонетические ошибки, «проглатывание» звуков, окончаний, слова-паразиты и т.д.) и уже на данном этапе начинает дифференцированный анализ речи как аккумулятора не только психологических, но и социальных свойств личности. Психологические проявления в речи, как правило, адекватны речевой ситуации. Они определяют сиюминутное состояние индивида, в то время как социальные характеристики речи представляют собой не спорадические реакции на ситуативные речевые раздражители, а устойчивые речевые маркеры, выделяющие данного индивида и его социальный статус из возможно скрываемой неясной (для сотрудника, ведущего собеседование) среды.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях, когда качество российского образования в области менеджмента<sup>5</sup> остается неудовлетворительным, когда дипломы, аттестаты, сертификаты, трудовые книжки содержат недостоверную информацию, работодателям, топ-менеджерам, кадровым службам приходится решать сложные проблемы при отборе специалистов в штат предприятия, в команды проектов. В процессе идентификации личности особенно продуктивными, а подчас незаменимыми становятся психолингвистические технологии.

Язык является средством, объединяющим общество, но, с другой стороны, он служит средством дифференциации на социальные группы, профессиональные объединения. Взаимодействие индивидов внутри этих объединений регламентируется системой языка и его нормами. Система обеспечивает каждому человеку равные возможности в достижении цели, однако разные люди используют для этого разные языковые средства, что и является ключевым аспектом в выявлении характерных особенностей личности. Сама по себе лингвистическая идентификация личности бывает затруднена, неоднозначна, но в сочетании с психологическими аспектами, в едином комплексе лингвистики и психологии задачи идентификации личности решаются весьма продуктивно.

Психика и мышление в отличие от человеческой речи не регламентированы внешними жанрами. Лишь после преобразования в речь мысль искажается (например, народная мудрость «Мысль изреченная есть ложь»). Трансформация мысли в речь является тяжелой работой, в которой подчас исходное намерение и конечный результат имеют лишь приблизительное сходство. Причем вербальные средства в большей степени, чем невербальные, способствуют преобразованию «истины» (мысли) в «ложь» (высказывание). Тем не менее современные технологии лингвистического анализа позволяют с определенной

степенью уверенности высказывать суждение о внутренней конституции индивидуального носителя речи, а в сочетании с технологиями психоанализа результаты идентификации личности становятся объективно значимыми.

При построении коллектива или команды руководство должно создавать условия, в которых ресурсы этого коллектива консолидируются. В процессе этой консолидации наряду с культурными и идеологическими категориями важную роль играет создание лингвистической, языковой однородности, которая служит благоприятной средой для эффективного применения профессиональных навыков членов команды.

Каждое национальное общество по-своему определяет функциональные возможности своего «путеводителя» (языка), но каким бы он ни был по форме, язык-путеводитель имеет у всех наций одну общую черту — способность привести каждого индивида к желаемой цели [10].

В большинстве случаев речевое поведение обусловлено психическими и мыслительными стереотипами, сложившимися в данной группе людей или в коллективе профессионалов. Это речевое поведение варьируется в зависимости от этнического, культурного, географического, исторического, языкового окружения. Специалист, проводящий испытания индивидов, обязан учитывать эти факторы, знать основные направления динамики этих процессов. Лингвистическая интерпретация речи и речевого поведения предполагает анализ бессознательных стереотипов, включающих в себя не только макросистему языка, но и весь комплекс невербальных явлений, дающих точные сведения о человеке. Образование и профессия прочно и надолго «привязывают» личность к определенному инвентарю языковых средств, имеющих разный диапазон речевой вариативности, определяемый интеллектом и психикой личности. В любой другой форме деятельности человек может скрыть те или иные профессиональные недостатки, но анализ речи,

<sup>5</sup> И по-видимому, не только в этой области.

по-видимому, является единственным способом увидеть реальное положение дел.

Если руководство предприятия, топ-менеджеры искренне заинтересованы в высокой производительности труда, прибыльности бизнеса, эффективности выполнения проектов, которые достигаются прежде всего за счет консолидации

сотрудников в командах проектов профессионалов высокого уровня, оно обращает особое внимание на качество отбора кадров. В этом процессе без технологий объективной идентификации личности, без инструментария психолингвистики в настоящее время обойтись практически невозможно.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Light M., Berg T. (2000). *The Project Office: Teams, Processes and Tools*. Gartner group: Strategic Analysis Report. September 27. — [www.gartner.com](http://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](http://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. — 400 с.
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. — 400 с.
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 менеджменту

# Менеджмент сегодня

Издается с 2001 года.

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

#### Основные темы журнала

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

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

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

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



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

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

#### Подписка:

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

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

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

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

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



## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ МЕТОДОВ КОНТРОЛЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ УПРАВЛЕНИИ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ

В управлении проектами существует достаточное количество прогрессивных методов и инструментов, целесообразность применения которых не вызывает сомнений, однако в нашей стране их редко используют на практике. Данная статья имеет своей целью выявить ключевые характеристики эффективного метода контроля инвестиционно-строительного проекта и обосновать практическую значимость использования метода освоенного объема.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление проектом, метод освоенного объема, анализ отклонений, система контроля инвестиционно-строительного проекта, оперативное регулирование, организация строительного производства



**Хомутинникова Ксения Сергеевна** — старший преподаватель кафедры управления проектами ГУ-ВШЭ, СРМС, РМР (г. Москва)

### ВВЕДЕНИЕ

Одной из основных проблем, существующих в строительной отрасли и требующих первоочередного решения, является отсутствие развитых методов и инструментов мониторинга разработки и реализации инвестиционных проектов и программ. Необходимость скорейшего решения данной проблемы связана, кроме всего прочего, с усугублением кризисной ситуации и ее влиянием на строительную отрасль. Анализ статистики подтверждает, что, несмотря на стабилизацию положения в некоторых отраслях экономики, строительство в настоящий момент по-прежнему находится в критической ситуации [4]. Прежде всего это связано с падением цен на недвижимость (до 50%), ростом цен на импортные строительные материалы и отсутствием достойных импортозамещающих технологий [7, 22]. Таким образом, именно эффективность управления остается практически единственным фактором, влияющим на конкурентоспособность строительных предприятий в нашей стране.

Большинство исследователей и практиков, несомненно, понимают важность применения технологий управления проектом. Необходимость использования таких методов и инструментов, по мнению специалистов в области строительства, связана в первую очередь с увеличением количества организационно-правовых форм предприятий инвестиционно-строительной сферы и необходимостью учета интересов всех участников строительного проекта, а также с возможностью привязки методов управления к специфике деятельности конкретного предприятия. Вместе с тем ведущие специалисты отрасли отмечают низкую степень адаптации методов и инструментов управления проектами (как правило, разработанных и стандартизированных на основе опыта зарубежных компаний) к реалиям отечественной инвестиционно-строительной сферы [13, 23].

## 1. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ОСВОЕННОГО ОБЪЕМА В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Среди методов, установленных стандартами в качестве инструмента контроля проектов, можно выделить анализ отклонений и метод освоенного объема.

*Анализ отклонений* подразумевает раздельное сравнение фактических и плановых показателей стоимости, сроков проекта, качества и пр. [14].

Суть *метода освоенного объема* (Earned Value Method, далее — EVM) заключается в добавлении к информации о фактической стоимости проекта (Actual Cost, AC) и данным утвержденного и распределенного во времени бюджета (Planned Value, PV) показателя технологической (физической) завершенности работ (Earned Value, EV), характеризующего степень реализации проекта. На основе этих сведений рассчитывают серию производных показателей, описывающих фактическое состояние

проекта, сложившиеся тенденции и прогнозы по динамике его реализации [29, 34].

Специалисты не раз отмечали, что данный метод в практике (как российской, так и зарубежной) используется достаточно редко<sup>1</sup> [8]. При этом любой проходивший подготовку к сертификации или сертифицированный в области управления проектами<sup>2</sup> знает, что единственный метод контроля, широко представленный в рамках стандартных подходов, это как раз метод освоенного объема. К. Флемминг и Д. Коппельман указывают на следующие причины неиспользования метода:

- «EVM побуждает изъясняться на непонятном языке»;
- «первоначально Министерство обороны США предписало использовать EVM для больших систем»;
- «иногда руководство действительно не хочет знать правду» [18].

Среди ведущих отечественных специалистов в области проектного управления (обязательно имеющих сертификацию в рамках программ сертификации IPMA и/или PMI) был проведен опрос с целью определить причины, по которым EVM практически не используется в качестве инструмента управления проектами. Отметим, что все респонденты имели большой практический опыт управления проектами в различных областях бизнеса (строительство, инжиниринг, информационные технологии, консалтинг и пр.). Наиболее часто респонденты указывали на следующие причины (в порядке убывания рейтинга):

- 1) увязать данные по фактическим затратам на проект (обычно содержащиеся в бухгалтерских системах) с данными по работам проекта (содержащимися в системах календарного планирования) достаточно сложно;
- 2) вопросы практического применения метода не проработаны в достаточной мере;
- 3) руководство компании не заинтересовано в использовании EVM как инструмента контроля проекта [19].

<sup>1</sup> Согласно оценкам экспертов, на Западе метод применяется в ходе реализации менее 1% проектов, в основном это проекты, которые включают в себя приобретение больших систем правительством. — *Здесь и далее прим. авт.*

<sup>2</sup> По программе сертификации IPMA или PMI.

Решению первой проблемы уже посвящены исследования в области управления в строительстве [10]. Что касается недостаточной освещенности вопросов практического применения EVM, то решение данной проблемы видится в разработке и внедрении новых учебных курсов и дисциплин, более подробно рассматривающих методы и инструменты управления стоимостью проекта. Публикации, описывающие российский и зарубежный опыт применения EVM при управлении проектом, в немалой степени могли бы этому способствовать.

Основной целью данной статьи является определение объективных критериев оценки, позволяющих выбрать наиболее эффективный метод контроля. На основании анализа накопленного научно-практического опыта в области организации и управления строительством были выявлены следующие критерии:

- наличие надежного инструмента прогнозирования;
- минимальное искажение информации в процессе ее агрегации;
- минимальная трудоемкость принятия управленческого решения.

Для решения проблемы недостатка информации, касающейся практического использования метода, и наглядной демонстрации его полезности с учетом выявленных критериев в статье приводятся практические наработки и результаты последних исследований.

## 2. НАЛИЧИЕ НАДЕЖНОГО ИНСТРУМЕНТА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Согласно мнению ведущих исследователей и практиков в области организации и управления строительством, функция прогнозирования является важнейшей в подсистеме организации строительного производства и представляет собой формирование данных относительно тенденций развития строительной системы во времени. Процесс прогнозирования нередко относят

к основным аспектам совершенствования механизма организации строительного производства. Важность качественной реализации процесса прогнозирования прежде всего связана с масштабностью строительных работ и длительностью периода внесения корректирующих действий [9, 12]. Существует ряд предпосылок, доказывающих практическую значимость надежного инструмента прогнозирования для строительных проектов.

■ *Уровень влияния способа осуществления проекта на его стоимость.* Согласно данной концепции, решения, принимаемые в начале проекта, оказывают наибольшее влияние на его конечную стоимость [5]. Другими словами, раннее выявление тенденций и разработка прогноза способствуют экономии бюджетных средств.

■ *Обеспечение постоянного ритма выполнения строительно-монтажных работ.* Эффективное прогнозирование способно минимизировать негативное влияние дестабилизирующих факторов, которое те оказывают на ритм выполнения строительно-монтажных работ. Экономическая значимость данного показателя является общеизвестной в строительной отрасли [2, 5, 9, 12].

■ *Обеспечение принципа организационно-технологической надежности (ОТН) системы строительного производства.* Сложная и динамическая система организации строительного производства характеризуется достаточно ощутимым присутствием элементов стохастичности. В процессе функционирования такой системы могут появляться возмущения как внутри (например, текучесть рабочей силы, несоблюдение технологической последовательности, низкий уровень организации работ и пр.), так и вовне (например, несоблюдение сроков поставок материальных ресурсов, невыполнение заказчиками обязательств по финансированию и пр.). Такие возмущения в значительной степени влияют на эффективность управления проектом. Для повышения надежности функционирования системы строительного производства используют принцип ОТН, в соответствии с которым организационно-технологическая

надежность системы в целом ниже суммы организационно-технологической надежности ее элементов [2, 16, 20]. Таким образом, повышение ОТН элементов строительной системы за счет раннего определения негативных тенденций способно повысить ОТН строительного проекта в целом.

■ *Необходимость включения в систему контроля автоматизированной системы подготовки и поддержки проектных решений.* По мнению ведущих специалистов в области системотехники строительства, эффективная система, способная на современном уровне выполнять функции контроля масштабных строительных проектов, изобилующих сложными технологическими взаимосвязями, должна включать в себя автоматизированную систему подготовки и поддержки проектных решений. Немаловажным с точки зрения эффективности такой системы является автоматизированное накопление данных о завершённых проектах (в единых показателях) с целью их рассмотрения и дальнейшего использования в качестве информации, характеризующей того или иного участника процесса (например подрядчиков, которые не соблюдали сроки выполнения работ на предыдущих проектах) [1, 3, 24]. Система сбора и обработки информации должна обеспечивать автоматизированную систему подготовки и поддержки проектных решений полным и непротиворечивым набором показателей, пригодным для принятия высокоэффективных проектных решений.

Для выявления преимуществ метода освоённого объёма в отношении прогностической функции необходимо ознакомиться с базовым набором прогностических показателей и результатами исследований о правомерности их использования.

Перечислим ещё раз исходные характеристики, с помощью которых формируют различные показатели освоённого объёма:

■ *AC (Actual Cost)* — фактическая стоимость выполненных работ на конец отчетного периода;

■ *PV (Planned Value)* — сметная (согласно утверждённому бюджету) стоимость запланированных к выполнению работ к концу истекшего отчетного периода;

■ *EV (Earned Value)* — сметная (согласно утверждённому бюджету) стоимость фактически выполненных работ к концу истекшего отчетного периода;

■ *BAC (Budget at Completion)* — бюджет по завершению.

На основании данных показателей вычисляются показатели диагностики состояния проекта<sup>3</sup>:

■ *SV (Schedule Variance)* — отклонение по времени;

■ *CV (Cost Variance)* — отклонение по стоимости;

■ *CPI (Cost Performance Index)* — индекс выполнения стоимости;

■ *SPI (Schedule Performance Index)* — индекс выполнения сроков;

а также прогностические показатели:

■ *EAC (Estimate at Completion)* — текущий прогноз итоговой стоимости проекта;

■ *ETC (Estimate to Completion)* — прогноз затрат, необходимых для завершения проекта;

■ *LRE (Latest Revised Estimate)* — пересмотренный прогноз итоговой стоимости проекта;

■ *VAC (Variance at Cost)* — отклонение итоговой стоимости проекта от утверждённого бюджета.

Более подробно хотелось бы остановиться на методах формирования прогностических показателей. Существует три метода составления прогноза по окончательной стоимости проекта [14, 34].

1. *Прогноз, основанный на новой оценке.* В данном случае используют показатель *LRE (Latest Revised Estimate)*:

$$LRE = AC + ETC.$$

*ETC* здесь представляет собой исправленную оценку стоимости оставшейся части работ в соответствии с данными, полученными от исполняющей организации.

<sup>3</sup> Формулы для расчета показателей следующие:  $CV = EV - AC$ ;  $SV = EV - PV$  (положительное значение показателей говорит о благоприятных тенденциях (экономии бюджета и опережении графика соответственно), отрицательное — о неблагоприятных);  $SPI = EV / PV$ ,  $CPI = EV / AC$  (если значение показателя превышает 1, это свидетельствует о благоприятных тенденциях).

2. *Прогноз, основанный на нетипичных отклонениях.* Данный подход применяют в том случае, если текущее отклонение считается нетипичным и команда проекта полагает, что подобные отклонения не будут иметь места в будущем. При этом используют показатель *EAC*:

$$EAC = AC + ETC.$$

Показатель *ETC*, представляющий собой стоимость фактически оставшегося объема работ в соответствии с плановыми расценками, рассчитывают по формуле:

$$ETC = BAC - EV.$$

3. *Прогноз, основанный на типичных отклонениях.* Этот подход применяют тогда, когда текущие отклонения считаются типичными и команда проекта полагает, что подобная картина сохранится и в будущем. В данном случае также используют показатель *EAC*, но показатель *ETC* рассчитывается иначе:

$$ETC = (BAC - EV) / CPI.$$

Именно прогноз, основанный на типичных отклонениях, представляет особую полезность в рамках прогнозной функции. В подтверждение правомерности использования *CPI* как коэффициента, уточняющего оставшуюся стоимость, можно привести результаты нескольких научно-практических исследований.

С 1977 г. в Министерстве обороны США формировалась база исполнения проектов (более 700 проектов), в начале 1980-х гг. упорядочивание этих данных привело к получению следующих результатов. После того как проект реализован на 15%, можно утверждать следующее:

1) перерасход по окончании проекта не бывает меньше перерасхода на момент его 15%-ной реализации;

2) процент перерасхода по окончании проекта, как правило, больше, чем процент перерасхода к моменту 15%-ной его реализации [29].

Таким образом, становится ясным, что в ходе дальнейшей реализации проекта вряд ли удастся

компенсировать перерасход бюджета. Объяснить данный факт можно тем, что наиболее удачные прогнозы команда проекта делает на ближайшую перспективу: чем более долгосрочным является план, тем больше вероятность возникновения перерасходов в будущем.

Результаты другого исследования, посвященного применению метода освоенного объема в проектах авиастроения, позволяют сделать следующее заключение относительно стабильности показателя *CPI*:

1) показатель независимой оценки итоговой стоимости проекта, рассчитываемый по формуле  $IEAC = BAC / CPI$  (Independent Estimate at Completion), как правило, соответствует (с незначительными отклонениями) минимальной итоговой стоимости проекта, т.е. подобная оценка является достоверной;

2) показатель *CPI* стабилизируется после прохождения точки реализации проекта на 20%; стабилизация означает, что *CPI* по завершении не изменится более чем на 0,1 по сравнению со своим значением в указанной точке (т.е.  $IEAC = BAC / CPI_{20\%} \pm 0,1$ ) [28].

Таким образом, можно с достаточной степенью уверенности утверждать, что метод освоенного объема обладает необходимым количеством показателей для формирования достоверного прогноза относительно окончательной стоимости проекта. Кроме того, развитую систему прогнозных показателей можно включать в систему подготовки и поддержки принятия проектных решений.

К недостаткам метода освоенного объема традиционно причисляют слабую прогностическую функцию относительно определения итоговой длительности проекта. Однако решение данной проблемы является предметом различных исследований. Наиболее интересной представляется концепция Earned Schedule (ES) (*освоенный календарный план*) [31, 32], которая, по сути, есть дополнение к методу освоенного объема. Основной целью данного исследования была разработка формулы, позволяющей использовать тенденции,



сложившиеся к текущему моменту, для прогнозирования итоговой длительности проекта (аналогично расчету итоговой стоимости). Данная концепция наглядно представлена на рис. 1.

$ES$  — это длительность от начала проекта до абсциссы точки на Performance Measurement Baseline (базовый план исполнения, далее — PMB)<sup>4</sup>, в которой  $PV$  равен рассчитанному по окончании отчетного периода  $EV$ . Например, по завершении июля был рассчитан  $EV$ , и он был равен 105. Далее, на графике PMB находим  $PV = 105$ , мы видим, что это в промежутке между маем и июнем, следовательно,  $ES = 5,5$  месяца. Естественно,

графическое определение данного показателя абсолютно неприемлемо, поэтому была разработана формула расчета  $ES$ .

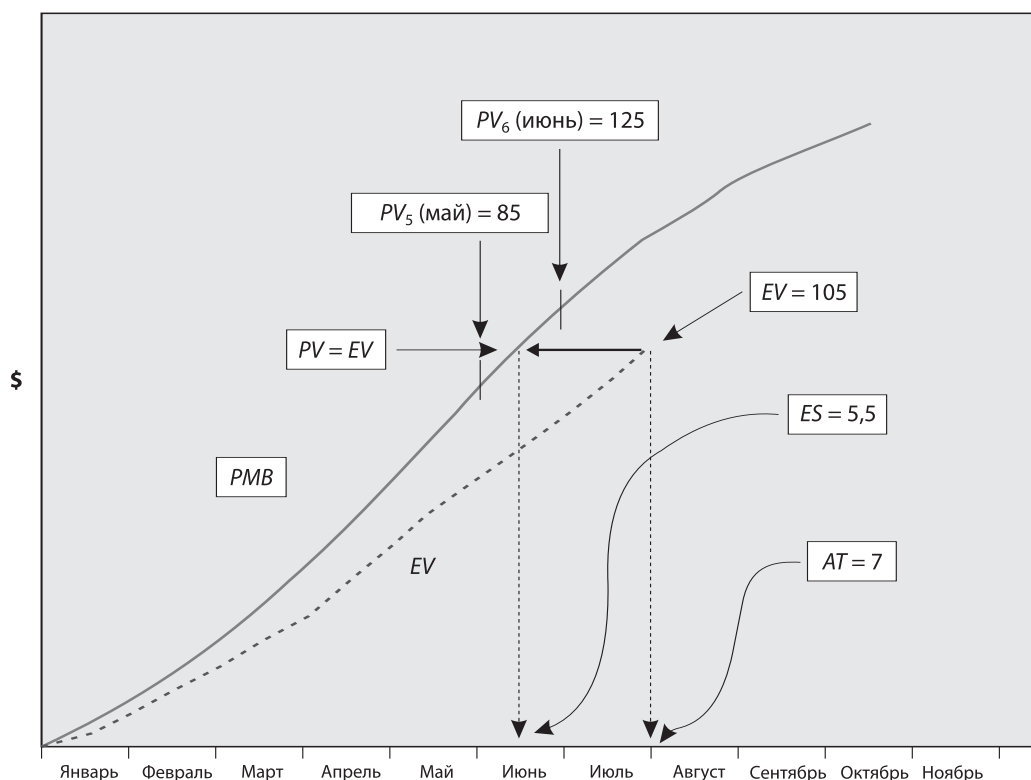
Расчет основан на следующих переменных:

- $C$  — количество полных временных периодов, для которых выполняется условие  $EV \geq PV$ ;
- $I$  — приращение, рассчитываемое по формуле  $EV - PV_c / PV_{c+1} - PV_c$ .

Таким образом,  $ES = C + I$ .

Для описываемого примера  $C = 5^5$ ,  $I = (105 - 85 / 125 - 85) = 0,5$ . Следовательно,  $ES = 5,5$  месяца. Для расчета производных показателей данного метода необходимо ввести еще один показатель

Рис. 1. Концепция освоенного календарного плана



<sup>4</sup> В данном случае имеется в виду базовый план по стоимости (Cost Baseline).

<sup>5</sup> В рамках концепции метода освоенного объема на стадии планирования для каждой контрольной точки (в частности, элементарной работы или проекта целиком) фиксируется  $PV$  по окончании каждого отчетного периода. Следовательно, имея подобный перечень значений, довольно легко вычислить  $C$ .

Actual Time (*фактическое время*, далее —  $AT$ ). По аналогии с показателями для бюджета рассчитывают показатель для прогноза по времени  $SPI(t)$  — индекс выполнения сроков (временной индекс):

$$SPI(t) = ES / AT.$$

Независимая оценка итоговой длительности проекта осуществляется по формуле:

$$IEAC(t) = PD / SPI(t),$$

где  $PD$  — плановая длительность проекта.

Последние исследования в области использования данной концепции подтвердили, что такой способ прогнозирования длительности проекта дает наилучшие результаты [25, 35].

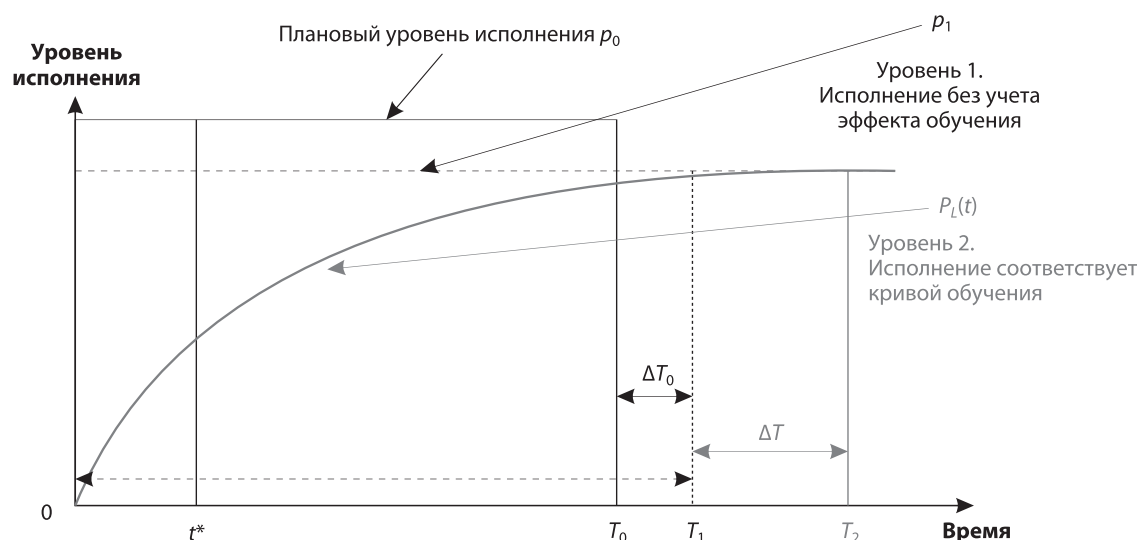
Предметом другого исследования [33] стало решение проблемы расчета длительности проекта в условиях наличия кривой обучения. Несмотря на то что автор работы отмечает, что данный подход наиболее актуален для проектов внедрения информационных систем, он применим и к строительным проектам [5].

Суть в том, что на ранних стадиях реализации проекта команда проекта показывает сравнительно низкую выработку, обусловленную эффектом обретения навыка. Если на ранней стадии проекта будет производиться замер показателя  $EV$ , его значение окажется достаточно низким и построенный на его основе прогноз длительности будет слишком пессимистичным. При формировании прогноза возникает необходимость учета эффекта кривой обучения.

В ходе исследования была разработана двухуровневая модель принятия решения, определяющая прогнозную длительность проекта, на которую серьезное влияние оказывает эффект приобретения навыка. Прежде чем приступить к пояснению информации на рис. 2, следует рассмотреть источники отклонения фактической выработки от плановой. В рамках данного исследования были классифицированы факторы, дестабилизирующие запланированный ход реализации проекта:

- $EM^6$ -факторы, приводящие к постоянным сдвигам планового уровня исполнения; данные

**Рис. 2.** Параметры двухуровневой модели поддержки принятия решения



<sup>6</sup> Сокращение от Earned Value Method.

факторы проявляются систематически и являются следствием ошибок, допущенных в процессе планирования;

■ LC-факторы<sup>7</sup>, непосредственно связанные с процессом обретения навыка.

На рис. 2 прямая  $p_0$  показывает плановый уровень исполнения, прямая  $p_1$  — фактический уровень исполнения в случае влияния на проект только EM-факторов. Выработка  $P_L(t)$  показывает фактический уровень исполнения в случае влияния как LC-факторов, так и EM-факторов.  $T_0$  отражает плановую длительность,  $T_1$ , соответственно, — длительность в случае учета только EM-факторов,  $T_2$  является искомой длительностью проекта с учетом влияния всех факторов. В результате автором была разработана и апробирована формула для расчета прогнозной длительности  $T_2$ :

$$T_2 = T_1 + \frac{(e^{-kT_1} - 1) + \sqrt{1 + e^{-2kT_1}}}{ke^{-kT_1}}.$$

Основной проблемой в данном случае является сложность расчета показателя  $T_1$ , поскольку  $T_1 = T_0 / SPI_1$ , а  $SPI_1 = EV_1 / PV$ . Значение  $PV$  определено для каждого отчетного периода, а значение  $EV_1$  определить сложно, т.к. данный показатель описывает значение освоенного объема, который имел бы место в случае отсутствия влияния на проект LC-факторов. Вот почему автор исследования ввел показатель  $PRI = SPI_2 / SPI_1$ , называемый индексом снижения уровня исполнения (Performance Reduction Index), при этом  $SPI_2 = EV_{12} / PV$ , где  $EV_{12}$  — это фактически наблюдаемый освоенный объем по окончании отчетного периода. В формуле  $PRI = kt^* / 2$  переменная  $t^*$  выражает время окончания отчетного периода,  $k$  — коэффициент кривой обучения (Learning Curve coefficient), который определяется эмпирически с использованием специального метода. Таким образом, имея значение показателя  $T_1$ , можно вычислить  $PRI$ , а следовательно, и  $T_2$ .

<sup>7</sup> Сокращение от Learning Curve.

На сегодняшний момент метод освоенного объема имеет в своем арсенале достаточное количество способов (в статье рассмотрена лишь малая часть), которые могут генерировать достоверные прогнозные показатели как в части стоимости, так и в части сроков, обеспечивая систему контроля проекта информацией, позволяющей оперативно реагировать на изменения и принимать решения в условиях неопределенности.

### 3. МИНИМАЛЬНОЕ ИСКАЖЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ЕЕ АГРЕГАЦИИ

Для строительных проектов данный критерий актуален в силу следующих предпосылок.

■ *Необходимость получения в различной степени детализированной информации о реализации проекта.* В любом строительном проекте можно выделить ключевых участников, остро нуждающихся в актуальных данных и находящихся на довольно высоком уровне иерархии. К таким участникам можно отнести кредиторов, которые в силу повышенного уровня рисков проектного финансирования должны получать агрегированные данные о ситуации на объекте. Интересы инвесторов-кредиторов заключаются в своевременном возврате кредитов и процентов по ним, а инвесторов (собственников инвестиционных проектов) — в получении максимальной прибыли от реализации проекта [2, 13, 17]. Следовательно, процедура агрегации информации не должна приводить к ее серьезному искажению.

■ *Обеспечение масштабируемости системы контроля.* В данном случае подразумевается, что методы, лежащие в основе системы контроля инвестиционно-строительного проекта, должны эффективно работать в проектах любого масштаба. Система контроля строительства нефтеперерабатывающего завода будет более масштабной, чем система контроля строительства типового объекта гражданского назначения. Совершенно

естественно, что стоимость системы контроля (складывающаяся из трудозатрат на участие в контрольных процедурах, затрат, связанных с использованием информационных технологий, затрат времени руководящего состава и пр.) должна быть заведомо меньше стоимости регулирующих воздействий, направленных на исправление потерь, вызванных некачественной реализацией процедур контроля при отсутствии такой системы.

Однако данное требование не должно сказаться на эффективности системы контроля [5]. Использование масштабной системы контроля, позволяющей анализировать информацию, поступающую с нижних уровней иерархической структуры работ (далее — ИСР), и предоставлять отчет о работе этих уровней, способствует принятию обоснованных решений регулирующего характера. Основное требование к методу контроля — минимальное искажение информации об отклонениях и дестабилизирующих факторах, возникающих даже на высоких уровнях ИСР.

Что касается агрегации показателей, то, пожалуй, единственным преимуществом метода освоенного объема является его наглядность и лаконичность. Возможность графически продемонстрировать тенденции, сложившиеся в проекте, также помогает лучшему восприятию высокоуровневой информации.

Масштабируемость системы контроля может быть обеспечена введением понятия *плана контрольных счетов* (Control Account Plan, далее — САР). Суть данного понятия заключается в следующем: на этапе планирования определяют уровень ИСР, на котором будет происходить контроль проекта. Каждый элемент на выбранном уровне ИСР (суммарная или единичная работа) называют *контрольным счетом*, назначают ответственного за контроль, определяют *PV* на конец каждого отчетного периода, метод расчета *EV*<sup>8</sup> и прочую информацию, которая важна для целей контроля. Именно в рамках данных точек контроля происходит измерение исполнения.

Тенденции в практике использования EVM показывают, что количество контрольных счетов для проекта снижается при увеличении их размеров. Объединение работ в САР связано с желанием менеджера проекта сконцентрироваться на меньшем числе более важных контрольных точек, что значительно облегчает использование EVM. В ранних рекомендациях по использованию метода в качестве точек контроля указывались пакеты работ на нижнем уровне ИСР, но это делало применение EVM довольно трудоемким, экономия от его использования была весьма сомнительной и ощущалась лишь при контроле крупных проектов. Вот почему практики EVM стали развивать подход использования более крупных САР, расположенных на более высоком уровне ИСР. В процессе реализации проекта вся информация, необходимая для применения EVM (фактические затраты и фактическое исполнение), касается не определенного пакета работ, а всего САР, в который входит этот пакет работ [8, 26, 29]. Далее проводится анализ полученной информации в рамках каждого САР по методу освоенного объема. Таким образом, появляется возможность осуществлять эффективный контроль на верхних уровнях ИСР.

#### 4. МИНИМАЛЬНАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

На выбор метода контроля влияют степень трудоемкости получения и анализа достоверных и полноценных данных, а также сроки принятия на их основе решений о регулирующих воздействиях. Для строительных проектов данный критерий является наиболее актуальным в силу следующих предпосылок.

■ *Масштабность производственных процессов в строительстве.* Необходимость снижения сроков регулирования связана прежде всего с масштабностью производственных процессов и их зависимостью от своевременной поставки

<sup>8</sup> Имеется в виду метод фиксированной формулы, процента исполнения, пропорциональных работ и пр.

материалов и конструкций; малейшее промедление в принятии регулирующего решения способно на недели, а то и на месяцы задержать сроки исполнения работ [2, 20].

■ *Обилие регламентирующей информации в строительных проектах.* В строительных проектах линейному персоналу и менеджменту среднего уровня приходится работать с большим количеством регламентирующей и нормативной информации. Согласно исследованиям, минимальная трудоемкость управленческих решений зависит от полноты информации и ее достаточности. Ее дефицит провоцирует увеличение затрат, необходимых для покрытия условий неопределенности. То же самое наблюдается при избытке информации, когда трудоемкость растет за счет увеличения объема обрабатываемых данных [6, 12, 21]. Следовательно, используемый метод контроля должен обеспечивать анализ всей полноты фактических данных с минимальными трудозатратами участников проекта, занятых в системе контроля.

Кроме того, минимальную трудоемкость принятия управленческих решений в строительных проектах можно обеспечить за счет взаимной увязки анализируемых параметров сроков и стоимости проекта. Это вызвано необходимостью постоянного контроля исполнения контрактных обязательств (сроков, стоимости и показателей качества), поскольку их нарушение влечет за собой серьезные финансовые потери. При наличии параметров сроков и стоимости проекта в контрактных обязательствах носит директивный характер, и поэтому система контроля должна обеспечивать анализ данных параметров на протяжении всего периода реализации проекта. Кроме того, выход из-под контроля и отклонение данных параметров влечет изменения большого количества контрактной документации в рамках подрядных отношений [2, 5, 11, 20]. Следовательно, система контроля должна предоставлять согласованные и непротиворечивые данные относительно выполнения контрактных обязательств.

Минимальная трудоемкость метода обеспечена самим его смыслом. Действительно, анализ сроков и стоимости в денежных единицах (или единицах трудозатрат) менее сложен, чем сопоставление тех же показателей в различных единицах измерения, результат которого зависит от профессионализма работников, занятых в оперативном управлении.

Как было отмечено ранее, всю информацию по текущим отклонениям стоимости и длительности, а также прогнозы по данным показателям формируют и анализируют в рамках САР. В случае если ИСП структурирована в соответствии с элементами продукта проекта (например, элементами жилого комплекса, такими как подземный гараж, отдельные корпуса и пр.) или в соответствии с функциональной направленностью работ (например, отделочные работы, работы нулевого цикла и пр.), можно порекомендовать определять САР на уровне укрупненных пакетов работ, выполняемых различными подрядными организациями. Тогда анализ по методу освоенного объема в рамках конкретного САР позволяет отследить исполнение обязательств относительно сроков и стоимости в привязке к конкретному контракту с подрядной организацией.

Необходимо отметить, что метод освоенного объема требует более детальной проработки в процессе планирования проекта или его фазы. Меньшую трудоемкость процессов контроля можно обеспечить за счет проработки корпоративной системы управления проектами в части регламентного сопровождения и автоматизации процедур контроля.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье были проанализированы предпосылки к применению метода освоенного объема в инвестиционно-строительных проектах.

Что касается требования наличия в системе контроля надежного инструмента прогнозирования, метод освоенного объема предоставляет

как базовые инструменты для расчета итоговой стоимости проекта, не раз доказавшие свою эффективность, так и недавние разработки, связанные прежде всего с дополнениями к методу и позволяющие строить прогнозы по длительности проектов с учетом их специфики.

В части требования минимального искажения информации в процессе ее агрегации графичность метода, наличие однозначно трактуемых показателей, возможность демонстрации тенденций, а также использования плана контрольных счетов как совокупности точек контроля на высоком уровне ИСР делают метод освоенного объема более эффективным по сравнению с обычным анализом отклонений.

В части требования минимальной трудоемкости принятия управленческого решения анализ показателей стоимости и сроков в денежных единицах, а также возможность улучшения контроля контрактных обязательств с использованием CAP делают данный метод незаменимым в строительных проектах.

Если вернуться к результатам опроса, о котором упоминалось ранее, то практически все эксперты заявили, что сложность применения данного метода связана прежде всего с отсутствием корпоративной системы управления проектами, которая, кроме всего прочего, должна включать процессы, способствующие более удобному и согласованному применению метода освоенного объема.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Амиров С.Д., Магомедов М.Ю., Мелехин В.Б. Метод предупреждающего регулирования затрат строительного предприятия // Экономика строительства. — 2005. — №8(559).
2. Васильев В.М. Управление в строительстве: Учеб. пособ. для вузов / Панибратов Ю.П., Васильев В.М., Лапин Г.Н., Хитров В.А. — 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: АСВ (СПбГАСУ), 2005.
3. Галиев Р.Ф. Элементы имитационного прогнозирования в системах управления строительными организациями // Экономика строительства. — 2005. — №11.
4. Гурова Т. Экономика ваньки-встаньки (интервью с В. Бессоновым, директором Института информационных исследований ГУ-ВШЭ) // Эксперт. — 2009. — №16(655). — [http://www.expert.ru/printissues/expert/2009/16/ekonomika\\_vanki\\_vstanki/](http://www.expert.ru/printissues/expert/2009/16/ekonomika_vanki_vstanki/).
5. Гусаков А.А., Ильин Н.И. Организация строительства крупномасштабных проектов. — М.: Стройиздат, 1984.
6. Дикман Л.Г. Организация строительного производства: Учеб. пособ. для вузов. — 5-е изд. — М.: АСВ, 2006.
7. Лоссан А. Дожить до осени и узнать, сколько стоит квартира в Москве // Компания. — 2009. — 8 июня. — <http://www.lenta.cjes.ru/?m=6&y=2009&lang=rus&nid=8281>.
8. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами. — М.: ИД «ДМК Пресс», 2006.
9. Олейник П.П. Организация строительства. Концептуальные основы, модели и методы, информационно-инженерные системы. — М.: Профиздат, 2001.
10. Олексиенко Ю.Г. Методы контроля исполнения проектов: Дис. канд. экон. наук. — М.: ГУ-ВШЭ, 2005.
11. Остринский Ю.С. Коммерческое и финансовое стимулирование субъектов управления проектами. Мотивация подрядчика с целью сокращения сроков строительства // Управление проектами и программами. — 2008. — №4.
12. Прыкин Б.В. Основы управления. Производственно-строительные системы: Учеб. пособ. для вузов. — М.: Стройиздат, 1991.
13. Резниченко В.С. Системотехника управления инвестиционными процессами // Системотехника строительства: Энциклопедический словарь — М.: АСВ, 2004.
14. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). Институт управления проектами (Project Management Institute, USA), 2004. — <http://pmbok.nm.ru/d.html>.
15. Синенко С.А. Автоматизированное формирование КП строительства объекта, комплекса. — М.: Изд-во МГСУ, 1999.
16. Системотехника строительства: Энциклопедический словарь / Под ред. А.А. Гусакова. — М.: АСВ, 2004.
17. Управление нефтегазостроительными проектами / Ю.Н. Забродин, В.Л. Коликов, А.М. Михайличенко и др. — М.: Омега-Л, 2006.
18. Флемминг К., Коппельман Д. Если EVM настолько хорош..., почему же он не используется во всех проектах? // Управление проектами. — 2005. — №2.
19. Хомутичкикова К. Исследование причин редкого применения метода освоенного объема при управлении проектами в российских компаниях // Сборник докладов научно-практической конференции ГУ-ВШЭ, 2008 г.
20. Цай Т.Н. Организация строительного производства: Учеб. пособ. для вузов / Т.Н. Цай, П.Г. Грабовый, В.А. Большаков и др. — М.: АСВ, 1999.

21. Шрейбер А.К. Организация и планирование строительного производства: Учеб. пособ. для вузов / А.К. Шрейбер, Л.И. Абрамов, А.А. Гусаков. — М.: Высшая школа, 1987.
22. Щукин А. Кирпич 2.0 // Эксперт. — 2009. — №16(655). — [http://www.expert.ru/printissues/expert/2009/16/kirpich\\_20/](http://www.expert.ru/printissues/expert/2009/16/kirpich_20/).
23. Яровенко С.М. Методологические основы управления инвестиционными проектами // Системотехника; под ред. А.А. Гусакова. — М.: Фонд «Новое тысячелетие», 2002.
24. Яровенко С.М. Управление инвестиционными проектами оперативное // Системотехника строительства: Энциклопедический словарь. — М.: АСВ, 2004.
25. Anbari F.T. (2003). «Earned value project management method and extensions». *Project Management Journal*, Vol. 34(4), pp. 12–23.
26. Budd C.I., Budd C.S. (2005). *A Practical Guide to Earned Value Project Management*. Project Management Institute.
27. Christensen D.S. (2008). «Value cost management report to evaluate the contractor's estimate at completion». *Project Management Institute*. — <http://www.pmi.org/Pages/default.aspx>.
28. Christensen D.S., Heise S. (1993). «Cost performance index stability». *National Contract Management Journal*, Vol. 25, pp. 7–15.
29. Fleming Q.W., Koppelman J.M. (2005). *Earned Value Project Management, 3-rd ed.* Project Management Institute.
30. Kerzner H. (2007). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Project Management Institute.
31. Lipke W. (2003). «Schedule is different». *The Measurable News*, Summer, pp. 31–34.
32. Lipke W., Zwikael O., Henderson K., Anbari F. (2009). «Prediction of project outcome. The application of statistical methods to earned value management and earned schedule performance indexes». *International Journal of Project Management*, Vol. 27, pp. 400–407.
33. Plaza M. (2008). «Team performance and information system implementation. Application of the progress curve to the earned value method in an information system project». *Information Systems Frontiers*, Vol.10(3), pp. 347–359.
34. *Practice Standard for Earned Value Management 2005*. Project Management Institute.
35. Vanhoucke M., Vandevoorde S. (2007). «A simulation and evaluation of earned value metrics to forecast the project duration». *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 58(10), pp. 1361–1374.

## **КОНФЕРЕНЦИЯ ПМСОФТ — 2009: «КРИЗИС КРИЗИСОМ, А ПРОЕКТЫ ПО РАСПИСАНИЮ!»**

В конце мая 2009 г. в Москве прошла VIII Международная конференция ПМСОФТ по управлению проектами «ПМСОФТ и Primavera — успешные инвестиции в промышленность и строительство». Девизом мероприятия стал призыв «Даешь стабильность!». Конференция, собравшая более 200 участников из России и стран ближнего и дальнего зарубежья, в очередной раз подтвердила статус самого представительного российского форума в сфере проектного менеджмента.

Ведущие специалисты крупнейших промышленных и строительных предприятий страны, а также эксперты с мировым именем в области методологии управления проектами собрались в столице для обсуждения актуальных вопросов проектного управления. Уникальный формат конференции, включивший помимо пленарного заседания и выставочной программы 13 специализированных методологических и отраслевых секций, обеспечил участникам широчайшие возможности обмена опытом и наработанными эффективными решениями, позволяющими компаниям не только оставаться на плаву в период кризиса, но и продолжать развитие и реализацию задуманного.

В конференции приняли участие около 200 специалистов по управлению проектами из России, США, Франции, Великобритании, Финляндии и стран СНГ (фото 1), что, несомненно, говорит о ее значимости для российского рынка и высоком международном уровне. Успеху конференции способствовала тема мероприятия, «Инвестиции в строительство и промышленность», которая была выбрана неслучайно, поскольку именно эти отрасли составляют резерв российской экономики,

а успешное выполнение инвестиционных программ и реализация масштабных проектов в реальном секторе экономики помогут подъему смежных отраслей.

Высокий статус мероприятия подтверждает поддержка правительства Москвы и ведущих российских и международных профессиональных ассоциаций. К уже ставшим традиционными участникам: Российской ассоциации управления проектами (СОВНЕТ, IPMA), Московскому отделению PMI и Международной ассоциации развития стоимостного инжиниринга (AACE) присоединилось Русское общество управления рисками («РусРиск»). Понимая перспективы российского рынка управления проектами и поддерживая инициативу организаторов по проведению конференции, ее партнерами стали компании, являющиеся ведущими поставщиками технологий в области управления проектами и смежных областях. Среди них корпорация Oracle (США), представляющая решения Primavera, петербургская компания «ИнфоСтрой», компании eTimeMachine.com Inc. (Канада), Synchro Ltd. (Великобритания) и Solteq (Финляндия).



28 мая, в первый день работы конференции, на пленарном заседании выступили руководители ГК ПМСОФТ Александр Цветков и Елена Колосова, руководитель Oracle Primavera Global Business Unit Ричард Фарис и эксперт РАН Владимир Кокушкин. Г-н Фарис рассказал об Oracle's Primavera Enterprise Project Portfolio Management, интегрированном решении для управления портфелями проектов, которое объединяет такие практики мирового уровня, как управление портфелем проектов, финансовое управление проектами и управление трудовыми и материальными ресурсами. Он отметил, что такой комплексный подход обеспечивает уникальное решение для эффективного управления проектами любого масштаба, снижения рисков и адаптации к различным сложностям, возникающим в процессе реализации. С докладом, который стал темой всей конференции, «ПМСОФТ и Primavera — успешные инвестиции в промышленность и строительство» выступил Александр Цветков. Он рассказал о том, как использовать потенциал, наработанный Primavera и ее мастер-партнером, группой компаний ПМСОФТ, при создании современных систем управления проектами, в том числе в условиях кризиса. Также слушателям были даны рекомендации по последовательности и этапности внедрения систем управления проектами, обсуждались вопросы экономической отдачи и практической пользы от применения систем управления проектами, программами и портфелями проектов. О задачах проектного управления для воплощения в жизнь корпоративной стратегии рассказал Владимир Кокушкин. Завершил пленарное заседание доклад Елены Колосовой, посвященный вопросам использования календарно-сетевых графиков при принятии решений об изменении сроков и объемов финансирования, а также построения вертикально интегрированной системы управления для трансформации и доведения финансовых решений до производственного персонала проектов.

В рамках пленарного заседания состоялась уже традиционная церемония награждения

**Фото 1.** Конференция ПМСОФТ собрала представителей ведущих российских компаний, заинтересованных в вопросах управления проектами



победителей конкурса на лучшее решение в области внедрения систем управления проектами в различных номинациях. Победителями в 2009 г. стали:

- ОАО «МРСК Юга» — «Лучшее комплексное внедрение информационной системы управления инвестиционными программами»;
- ОАО «Нижегородская инжиниринговая компания «АТОМЭНЕРГОПРОЕКТ» — «Лучшее инновационное решение для управления проектами»;
- ОАО «Группа Е4» — «Лучшее решение для управления рисками в проектах»;
- ОАО «СПБ Атомэнергопроект» — «Лучший подход в использовании Primavera для планирования строительного производства»;
- ОАО «Опытное конструкторское бюро машиностроения имени И.И. Африкантова» — «Лучшее решение интегрированной ИСУП для НИОКР»;
- группа компаний «Интертехэлектро — Новая генерация» — «Лучшее внедрение типового решения для управления строительными проектами»;
- ОАО «Энергостройинвест-Холдинг» — «Лучший подход к подготовке проектных команд».

Награду за личный вклад в развитие управления проектами в России в этом году получил

менеджер «Проекта 6D», помощник директора ОАО «НИАЭП» Вячеслав Аленьков.

Кроме того, по традиции были подведены итоги конкурса на лучшую студенческую работу, уже четвертый год проводимого Университетом управления проектами ГК ПМСОФТ. В этом году награду за лучшую идею получил учащийся Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана Дмитрий Башков, представивший на конкурс проект создания учебного фильма «Ноев проект» по курсу «Управление проектами». Победу в номинации «Лучший проект» одержал студент Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов Игорь Рябцев с работой «Внедрение информационной системы управления проектами в компании ОАО «Интеллект-Проект-Сервис» на базе программного обеспечения Primavera».

Первый день работы секционной части конференции (фото 2) был посвящен важным вопросам методологии управления проектами. Вниманию участников были предложены такие темы, как управление инвестиционными программами, комплексные решения для управления проектно-ориентированными предприятиями, вопросы

**Фото 2.** Тематика секционной части конференции охватила все основные вопросы проектного менеджмента



организации взаимодействия участников проектов. В рамках этих секций состоялись выступления представителей крупнейших российских компаний, занятых в реализации проектов в сфере промышленности и строительства. Благодаря такому подходу к формированию программы важнейшие вопросы методологии проектного управления осветили ведущие практикующие менеджеры проектов, имеющие огромный опыт решения прикладных задач различной сложности.

Второй день конференции стал самым насыщенным по числу выступлений, в рамках тематических секций состоялись 32 доклада. В отдельных секциях были выделены выступления, посвященные международному опыту управления проектами и вопросам обучения. По отраслевому принципу распределились темы еще шести секций: гражданское строительство, машиностроение и ВПК, проектирование. Количество участников и докладчиков из топливно-энергетической отрасли было достаточно большим, поэтому каждое из этих направлений разделили на специализированные секции, рассматривающие вопросы управления проектами с точки зрения заказчиков и генподрядчиков. Тематика докладов касалась всех ключевых аспектов построения успешных систем управления проектами, в том числе выступления были посвящены:

- управлению инвестиционными программами;
- ЕРС / ЕРСМ — комплексному подходу к реализации крупных инвестиционных проектов;
- комплексным решениям для управления проектно-ориентированными организациями;
- интеграционным решениям, 4D-моделированию проектов;
- управлению проектами с точки зрения генподрядчика, подрядчика, заказчика и инвестора;
- взаимодействию в международных командах при реализации проектов в России и СНГ.

Выставка решений партнеров ГК ПМСОФТ по традиции стала дискуссионной площадкой для общения специалистов в неформальной обстановке (фото 3). На стендах участников были продемонстрированы программные решения,

предназначенные для интеграции с системами управления проектами и нацеленные на создание комплексных решений.

Компания «Инфострой» представила программный комплекс «А0», многофункциональную компьютерную систему для выпуска сметной документации, подготовки и учета строительного производства, предназначенную для использования всеми участниками инвестиционного проекта. Также была продемонстрирована последняя версия PM.Agent — интеграционного решения для обмена данными между сметами и календарно-сетевыми графиками. Британская компания Synhro познакомила участников конференции с программным обеспечением для интеграции 3D-моделей и календарно-сетевых графиков. Применение подобных инструментов повышает качество планирования, оценки стоимости работ, контроля процессов доставки оборудования и материалов на площадку. Оно позволяет импортировать и консолидировать информацию о ходе реализации проекта из других программ и обеспечивает единое видение проекта всеми участниками в реальном времени с возможностью моделирования процесса строительства. Канадская eTimeMachine продемонстрировала программные решения для управления трудовыми ресурсами проектно-ориентированного предприятия. С помощью представленного решения функционал комплексной системы управления проектами дополняется удобными интерфейсами для сбора, агрегирования данных и формирования детальной отчетности по загрузке трудовых ресурсов и затратам, в том числе по учету рабочего времени, для всех уровней управления проектами. Финская компания Solteq предложила вниманию участников эффективные информационные системы для управления активами (ERP & STORE), экономической деятельностью предприятия, техническим обслуживанием и ремонтами (EAM).

На стенде организатора конференции, ГК ПМСОФТ, были представлены программные модули собственной разработки из серии PM.soft.

Информационную поддержку мероприятия обеспечили ведущие российские деловые и специализированные издания: газеты PC Week, «Финансовая газета», журналы «Управление проектами», СIO, «Директор информационной службы», «Открытые системы», Computerworld, «Технический заказчик», «Элитный персонал», порталы CNews, Astera, DailyComm, PMonline, «Корпоративный менеджмент».

«Сегодня, подводя итоги конференции, мы понимаем, что были абсолютно правы, решив не отменять мероприятие в этом году. Да, идея проведения масштабной конференции еще в конце 2008 г. казалась абсурдной, но мы как специалисты в области проектного менеджмента смогли поставить четкие цели, грамотно спланировать кампанию по приглашению участников, привлечь опытных партнеров и добились успеха, — рассказывает Елена Колосова, исполнительный директор ПМСОФТ. — По оценке многих участников, изменилась энергетика конференции. Видимо, в условиях ограниченного финансирования на конференцию пришли только те, кому сегодня действительно необходимы методы и средства управления проектами. Скорее всего, именно

**Фото 3.** Живое общение в кулуарах способствовало полному погружению в практические вопросы управления проектами



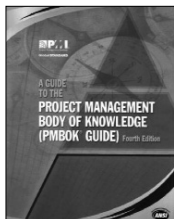
поэтому ни один доклад не остался незамеченным, а объединение выступлений по отраслевым секциям привело к тому, что обсуждение некоторых докладов напоминало продолжение рабочих совещаний по проектам. Это еще раз показывает, насколько глубоко процессы управления проектами вошли в ежедневную практику работы российских

компаний. Сейчас уже никто не ставит под сомнение необходимость наличия системы управления проектами на предприятии, а специалистов интересуют все более глубокие и сложные темы. Нам отрадно сознавать, что многолетней работой на российском рынке мы внесли значимый вклад в создание новой культуры управления».

*Подготовлено редакцией по материалам компании ПМСОФТ.*

## КАЛЕНДАРЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
14–17 сентября 2009 г.	Феникс, штат Аризона, США	Корпоративная международная конференция	Microsoft Project Conference 2009. <a href="http://www.msprojectconference.com">http://www.msprojectconference.com</a>
17–18 сентября 2009 г.	Цейе, Словения	Международный экспертный семинар	IPMA Expert Seminar and Slovenian Festival of Knowledge. <a href="http://www.inovaconsulting.org/sfk">http://www.inovaconsulting.org/sfk</a>
27 сентября — 1 октября 2009 г.	Дубровник, Хорватия	Международный симпозиум	Совместный международный симпозиум CIB (International Council for Research and Innovation in Building and Construction) и IPMA. <a href="http://cib2009.grad.hr">http://cib2009.grad.hr</a>
10–13 октября 2009 г.	Орландо, штат Флорида, США	Международный конгресс	PMI Global Congress 2008 — North America. <a href="http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2009">http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2009</a>
Ноябрь 2009 г.	Москва, Россия	Международная конференция	6 Международная конференция Московского отделения PMI. <a href="http://www.pmi.ru/">http://www.pmi.ru/</a>
18–19 февраля 2010 г.	Цюрих, Швейцария	Международный экспертный семинар	IPMA Expert Seminar 2010 «Survival and Sustainability as Challenges for Projects». <a href="http://www.ipma-expertseminar.com">http://www.ipma-expertseminar.com</a>
Май 2010 г.	Милан, Италия	Европейский конгресс	PMI® Global Congress 2010 — EMEA. <a href="http://congresses.pmi.org/EMEA2009/NextYearsCongress.cfm">http://congresses.pmi.org/EMEA2009/NextYearsCongress.cfm</a>
1–3 ноября 2010 г.	Стамбул, Турция	Всемирный конгресс	24 Всемирный конгресс IPMA «Challenges, Opportunities». <a href="http://www.ipma2010.com/">http://www.ipma2010.com/</a>



**Project Management Institute (PMI) (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fourth Edition. ISBN: 978-1-933890-51-7**



**Филд Джон «Бак» С.** — MBA, PMP, MSP, член PMI с 2001 г., с 2002 г. участвует в подготовке PMBOK® Guide и Кодекса этического и профессионального поведения PMI. Является соавтором первой официальной программы по подготовке специалистов в области управления проектами в Китае (г. Койяйке, Чили)

«Руководство к своду знаний по управлению проектами PMBOK® Guide, 4-е издание», выпущенное Американским институтом управления проектами (PMI) в январе 2009 г., — последняя редакция наиболее известного стандарта, который, несомненно, в ближайшие годы будет определять основы управления проектами (УП) как профессиональной дисциплины. Данное издание (далее — Руководство или PMBOK® Guide) представляет собой наиболее значительную переработку доктрины УП за всю ее историю. Читатели, знакомые с третьим изданием, безусловно, отметят, что сфера УП активно расширяется и усложняется (сходные процессы диверсификации можно наблюдать в области информационных технологий), это обусловлено накоплением знаний и опыта в области управления проектами. Для начинающих руководителей проектов особенно важным является тот факт, что это издание демонстрирует преемственность содержания Руководства, а это особенно важно с точки зрения сертификации PMP PMI. К чести коллектива создателей Руководства следует сказать, что оно сохранило ориентацию на формирование профессионального стандарта, помогающего достигать целей проекта. В то же время Руководство претерпело значительные изменения, к примеру, было пересмотрено само определение понятия «управление проектами». Изменения в масштабе и форме представления материала видны невооруженным глазом. В издание включена дополнительная информация (что увеличило его объем на 80 страниц). Следует указать на уменьшение полей, а также на некоторое сокращение старого текста

и иллюстраций, в том числе в целях исключения повторений.

Весьма существенным моментом является устранение конфликтов между PMBOK® Guide и другими стандартами PMI. Частично это было сделано путем замещения некоторых конкретных элементов более общими и часто встречающимися; опыт и знание огромного количества исследователей были использованы при разработке новых элементов Руководства. Устранение ряда сбивающих с толку терминологических двусмысленностей (таких, например, как «документы планирования управления проектом» и «документы проекта») позволило сделать терминологию более строгой и отразить концептуальную связь между различными понятиями. Подобная «совместимость» родственных стандартов позволяет осуществлять разного рода усовершенствования (на основе опыта применения различных стандартов) и проводить исследования, касающиеся использования основных подходов PMBOK® Guide в не затронутых ранее областях. Количество концепций в сфере УП сейчас увеличивается, этот процесс схож с тем, который имел место в сфере информационных технологий 25 лет назад, когда интересующийся мог изучить все актуальные темы, вопросы, деятельность организаций и даже продукцию. Трансформация нашей дисциплины, как и взрывное расширение области IT-знаний, является следствием увеличения объема накопившейся информации, опыта, повышения компетентности в области управления проектами, применения УП в новых сферах, результатом более глубоких исследований, проводимых большим количеством специалистов и организаций. Развитие данной тенденции неизбежно приведет к дальнейшему углублению децентрализованной специализации в управлении проектами.

Подобная масштабная переработка Руководства не может не оказать влияния и на изучающую его аудиторию. В то время как предыдущая версия была рекомендована в качестве справочника для «любого, кто интересуется сферой УП»,

настоящее издание предназначено для *работающих* в данной сфере, однако даже в этом кругу воспринять новую версию смогут значительно меньше пользователей. Для того чтобы понять, почему это произошло, рассмотрим Руководство подробнее.

Новый PMBOK® Guide состоит из 70 страниц введения и общей информации о процессе, около 300 страниц основного специализированного материала и 100 страниц приложений и рекомендаций. Понять стандарт стало значительно легче, поскольку более четко проведены различия между процессами, группами процессов и фазами проекта. Увеличение объема и степени детализации материала требует большего времени для его освоения, это порождает определенные трудности, особенно в тех случаях, когда невозможно изменить расписание занятий или сроки внедрения стандарта.

Команда, создававшая данную версию Руководства, удалила диаграммы описания процессов, заменив их на хорошо продуманные диаграммы информационных потоков, иллюстрирующие входы и выходы процессов, «восходящее» и «нисходящее» движение проектных документов. Такой подход представляет собой изложение общих знаний в области процессов, разумно не привязанное к группам процессов. Эти диаграммы часто выглядят довольно сложными, но они значительно облегчают формирование представления о различных видах деятельности и идеях.

Прежде чем продолжить рассмотрение непосредственно изменений в содержании Руководства, следует изучить их контекст.

Когда разработчики решили сделать основные стандарты более логичными и последовательными, они, вероятно, не консультировались со специалистами по философии науки. Тем не менее авторы поступили в полном соответствии с утверждением Карла Поппера: «*Логичность (согласованность) — это определяющая черта устойчивых, стабильных концептуальных структур*». При пересмотре третьего издания

PMBOK® Guide команда должна была в первую очередь убедиться в том, что новая редакция не «вступает в противоречие с какими-либо другими стандартами PMI». Это послужило основой выработки более общей терминологии для большой группы стандартов<sup>1</sup>. Обеспечив большую логичность, согласованность базового языка и концепции, PMI создал прочную основу для развития стандартов, более широкого применения PMBOK® Guide и лучшей его интеграции с другими стандартами, инициировав тем самым дальнейший рост и развитие знаний по данной дисциплине. Таким образом, следует ожидать, что в процессе применения нового стандарта появятся дополнительные предложения, касающиеся изменений в Руководстве.

Уже сложившееся представление о самом понятии «управление проектом» позволяет подойти к разделу «Что такое управление проектом?» с некоторой долей скептицизма. Однако имеющиеся в нем изменения могут оказать серьезное влияние как на практику управления проектами, так и на его фундаментальные основы. Например, иногда в компетенцию руководителя проекта включают возможность инициировать закрытие проекта до получения его результатов (в случае возникновения финансовых проблем, реализации рисков и иных ограничений). В переработанном виде данный раздел более четко формулирует эту возможность, раскрывает ее в различных контекстах, что указывает на определенную «зрелость» Руководства. Развернутый ответ на вопрос «Что такое управление проектом?» более полно иллюстрирует двойственную природу нашей сферы деятельности как искусства и науки. Для достижения взаимоприемлемых компромиссов участники проектов используют «мягкие» навыки межличностного общения, и это — искусство. Существуют и «твердые», научно обоснованные подходы, которые применяют в различных областях управления проектами и

рассматривают как важнейшие самостоятельные научные методы. Автор полагает, что профессиональное управление проектами представляет большую ценность, когда инструментарий и техника научного исследования позволяют выявить скрытые проблемы, присущие, например, процессам управления рисками и качеством. Новые ситуации, в которых возникают вопросы, порождают новые направления совершенствования знаний. Увеличение объема материала рассматриваемого издания подчеркивает ценность развития когнитивных навыков в новых сферах, а качество материала способствует достижению успеха в этих областях.

Третья глава Руководства отражает двойственную природу таких достижений: введение в процессы начинается с развернутого объяснения актуальности, необходимости «процессного подхода», за ним следует определение и объяснение «организационных процессов как одного из активов». Такие подробные комментарии, безусловно, добавляют точности и ясности, но при этом делают текст более сложным. Будучи человеком, разработавшим курсы обучения по третьему изданию PMBOK® Guide, автор был заинтригован: каковы будут последствия данных перемен в плане взаимодействия «преподаватель — обучаемый»? Дополнительная сложность, обусловленная детализацией концепции «процесса», может затруднить получение начальных знаний, хотя, возможно, именно увеличение количества деталей даст возможность перераспределить время, которое было бы потрачено на осмысление функций и характеристик концепции. Можно надеяться, что обучаемые и практикующие менеджеры будут иметь более четкое представление о предмете, что позволит им значительно быстрее самостоятельно находить решения.

Одной из основных проблем, с которой сталкивались практически все менеджеры проектов,

<sup>1</sup> Речь идет о группе стандартов, разработанных PMI: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®), Practice Standard for Work Breakdown Structures, Practice Standard for Earned Value Management и др. — Прим. ред.



являлась необходимость разграничения *документации планирования УП* и *самых проектных документов*. Зачастую вопросы относительно «планирования плана для плана» или «Как мы это планируем?» ставили менеджеров в тупик. В четвертом издании четко разделены документы, предназначенные для управляющего проектом, и документы, касающиеся непосредственно проекта. С одной стороны, материал дополнен новыми деталями и пояснениями, с другой — очищен от излишнего многословия (главы 4, 10; Приложение А, с которого автор рекомендует начинать тем, кто хорошо знаком с третьим изданием PMBOK® Guide). Обоснование изменений представляет собой экскурс в процесс разработки Руководства, способствующий более полному пониманию представленных в нем концепций, а также идей и решений команды разработчиков. Впервые сталкиваясь с этими идеями, некоторые из них мы принимаем с легкостью, другие отвергаем, особенно если нам кажется, что они противоречат тому, к чему мы уже привыкли.

Следует оговориться, что четвертое издание PMBOK® Guide относительно новое и автор еще не закончил его тщательный анализ, которому сопутствует подготовка нового материала для

курсов. Несмотря на положительное общее впечатление от издания, некоторые опасения вызывает, к примеру, вопрос о правах собственности на использование данного стандарта.

Если допустить, что основная цель Руководства — повышение уровня знаний и профессионализма в сфере УП, то данный уровень можно еще более повысить за счет свободного доступа к электронной версии Руководства, вне зависимости от финансового положения пользователя. В Чили книга стоит более \$100, однако автор полагает, что цена может быть пересмотрена. Руководствуясь теми же принципами равенства образовательных возможностей, акцент, сделанный в PMBOK® Guide на обеспечение максимальной прибыли, следовало бы сместить на создание ценности.

Тем не менее следует еще раз подчеркнуть: последнее издание — лучшее из всех. Изучение содержания Руководства потребует от вас усилий и заинтересованности, которые будут вознаграждены не только более глубокими знаниями в сфере УП, но и возможностью применять более концептуальный и структурированный подход, что позволит добиться успеха в области управления проектами.

*Источник: PM World Today, July 2009 (Vol. XI, Issue VII).*

*Перевод И. Шляевой.*

*Печатается с разрешения автора.*

# CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

## **Project approach in development of controlling mechanism within military industrial complex amid economic crisis**

*Svetlana Kudryavtseva*

Some new and very important structures and relations appear in the present controlling mechanism within military industrial complex amid economic crisis. To optimize their functioning the author suggests a project approach to use.

*KEY WORDS: military industrial complex, crisis, controlling mechanism, project approach, commission system, optimization. . . . . 258*

## **The role of the project manager in the challenging scenario of a complex Bid**

*Tony Styles, Sante Torino, Cristina Grandi*

This paper addresses the added value and importance of a Project Manager's contribution during the Bid phase of a complex programme. It considers how the competencies and creativity of the project manager need to be applied from as early in the lifecycle of a programme as possible and how this not only ensures successful and timely delivery of the Bid, but reduces the level of uncertainty and guarantees the success of the programme delivery phase.

*KEY WORDS: project manager, complex Bid, holistic approach, programme delivery strategy, time management. . . . . 268*

## **Multi-project management in public administration: guidelines evaluation and new approaches**

*Giorgio Locatelli, Mauro Mancini*

One of the most important responsibilities of the public administration is managing multi-projects. The authors present the state of art of the international literature regarding the multi-project management tools used in the public administration systems, and propose two new tools: the first applied in projects selection and the second useful to monitor the performance of one public organization compared to others.

*KEY WORDS: multi-project management, project management evaluation, call for tender, strategic planning . . . . . 280*

## **Company organizational and technological maturity in project management**

*Vladimir Voropaev, Ljubov Mironova*

There are some extracts from Chapter 53 of draft document «Project management: basic professional knowledge. National Competence Baseline» represented for readers. It is a new edition of NCB being developed by SOVNET writing team under V. Voropaev's guidance. At the moment the edition is being prepared for its publication.

*KEY WORDS: company organizational and technological maturity, maturity models, project management processes, benchmarking. . . . . 292*

## **Generic solutions in project management: utility criteria and problem of implementation**

*Grigoriy Tsipes*

This paper focuses on generic solutions in project management. At first sight the implementation of these solutions might seem quite easy. However in practice it occurs different: clients and executives do not get to the heart of the matter, do not take into consideration company's specifics. As a result they get a product which is impossible to implement. The author warns us that all generic solutions depend on company maturity level, he also describes such an actual notion today as project governance.

*KEY WORDS: generic solution, maturity model, corporative culture. . . . . 296*

## **Psycholinguistic identification of personality as a «filter» in company personnel recruitment and project team forming (part 2)**

*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. . . . . 302*

## **Evaluation criteria of controlling methods used in construction project management**

*Ksenia Khomutinnikova*

There are a great number of progressive methods and tools which practicality does not raise any doubts in project management. However these methods and tools are rarely put into practice in our country. This paper aims to find out key features for effective controlling method for construction and investment project and to prove practical relevance of using earned value method.

*KEY WORDS: project management, earned value method, variance analysis, controlling system for construction and investment project, immediate regulation, construction operations organization. . . . . 312*

## **Контактные данные авторов журнала «Управление проектами и программами» №4, 2009**

**Кудрявцева С.С.:** 123242, г. Москва, ул. Садовая-Кудринская, д. 11, стр. 1.

**Стайлс Т.:** via Tiburtina, Km 12.4, 00131 Rome, Italy.

**Торино С.:** via Tiburtina, Km 12.4, 00131 Rome, Italy.

**Гранди К.:** via Tiburtina, Km 12.4, 00131 Rome, Italy.

**Локателли Дж.:** Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Via Lambruschini 4, 20156 Milano, Italy.

**Манчини М.:** Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Via Lambruschini 4, 20156 Milano, Italy.

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

**Миронова Л.В.:** 109052, Москва, ул. Смирновская, дом 5, кв. 75.

**Ципес Г.Л.:** 127434, г. Москва, Дмитровское шоссе, 96, ИБС.

**Неизвестный С.И.:** 142003, Московская обл., г. Домодедово, ул. 25-летия Октября, д. 14, кв. 110.

**Хомутичкина К.С.:** 141006, Московская обл., г. Мытищи, ул. Рождественская, д. 7, кв. 475.

**Филд Дж. С.:** Condominio Alto Valle, Casa 15, Coyhaique, XI Region, 5950000 CHILE.

## «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №1–4 2009 Г. СПИСОК СТАТЕЙ, ОПУБЛИКОВАННЫХ В ЖУРНАЛЕ

### ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

#### **Динг Р.**

Критические факторы успеха проекта: некоторые аспекты управления IT-проектами в Китае. — №1, с. 6.

#### **Рыбак А.И., Буслаев А.Г.**

Нейросетевые технологии оптимизации проектов. — №1, с. 14.

#### **Ципес Г.Л.**

Методы оценки эффективности проектно-ориентированной деятельности. — №3, с. 190.

#### **Хомутинникова К.С.**

Критерии оценки методов контроля, используемых при управлении строительным проектом. — №4, с. 312.

### ОПЫТ И ПРАКТИКА

#### **Ледер О.М.**

Учимся на уроках прошлого. История программы пилотируемых космических полетов НАСА 1958–1970 гг. — №1, с. 20.

#### **Царьков А.С.**

Проблемы инициации проектов в стратегиях развития российских промышленных компаний. — №1, с. 32.

#### **Пеллс Д.Л., Абба В., Арчибальд Р.Д.,**

#### **Шеферд М.**

Важность проведения независимой оценки управления проектами для глобальных программ: пример GTRI. — №1, с. 44.

#### **Аграпидис П.**

Применение управления проектами и программами на уровне совета министров, поддержка офиса премьер-министра. — №2, с. 120.

#### **Богданович-Голич Н.**

Создание центрального проектного офиса. — №2, с. 126.

#### **Турра Э., Вьельметти А., Педролли С.**

Управление проектами для инноваций в здравоохранении на примере APSS в Тренто. — №2, с. 134.

#### **Гиба М.И., Крюков Ю.Б.**

Управление стоимостью проектов строительства автозаправочных комплексов ОАО «Концерн Газнефтегаз». — №2, с. 142.

#### **Льюис Л., Гофф С.**

Управление рисками проектов развития в государственном секторе. — №2, с. 154.

#### **Пеллс Д.Л.**

Управление проектами как национальная компетентность! Как современное управление проектами и программами может сделать организации, отрасли и экономику сильнее. — №3, с. 234.

#### **Каванаг Д., Нотон Э.**

Инновации и управление проектами: исследование связей. — №3, с. 244.

#### **Кудрявцева С.С.**

Проектный подход и развитие механизма управления оборонно-промышленным комплексом в условиях экономического кризиса. — №4, с. 258.

#### **Стайлс Т., Торино С., Гранди К.**

Роль менеджера проектов в сложной ситуации разработки комплексного предложения о заключении контракта. — №4, с. 268.

#### **Локателли Дж., Манчини М.**

Мультипроектное управление в органах государственной администрации: оценка принципов и новые подходы. — №4, с. 280.

### В МИРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

#### **Ципес Г.Л.**

Управление проектами: вчера, сегодня, завтра. — №1, с. 54.

#### **Товб А.С.**

На пути к совершенству в управлении проектами. — №1, с. 62.

#### **Палагин В.С.**

Тони Рутиман и его проекты. — №1, с. 66.

#### **Рутиман Т.**

Строить мосты: записки инженера Тони Рутимана. — №1, с. 72.

Конференция ПМСОФТ-2009: «Кризис кризисом, а проекты по расписанию!» — №4, с. 324.

### КНИЖНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

#### **Воропаев В.И.**

Новое учебное пособие по проектному управлению. — №1, с. 82.

**Филд Джон «Бак» С.**

Четвертое издание PMBOK® Guide. — №4, с. 330.

## НОВЫЕ ИДЕИ

**Зуева А.Г., Неизвестный С.И.**

О применении таксономии в проектном управлении. — №2, с. 94.

**Динг Р.**

Повышение эффективности работы исполнителей в различных проектах за счет использования стандартизированных компонентов. — №2, с. 106.

**Неизвестный С.И.**

Психолингвистическая идентификация личности как «фильтр» формирования штата предприятия и команд проекта (часть 1). — №3, с. 222.

**Неизвестный С.И.**

Психолингвистическая идентификация личности как «фильтр» формирования штата предприятия и команд проекта (часть 2). — №4, с. 302.

## ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

**Бинг С.**

Римская империя и ее проекты: взлет и падение первой многонациональной корпорации. — №2, с. 164.

## АВТОРСКИЙ ВЗГЛЯД

**Воропаев В.И.**

Особенности управления проектами в условиях кризиса. — №3, с. 206.

**Палагин В.С., Карлинская Е.В.**

Управление проектами в условиях кризиса. — №3, с. 210.

**Воропаев В.И., Миронова Л.В.**

Организационно-технологическая зрелость компании в области управления проектами. — №4, с. 292.

**Ципес Г.Л.**

Типовые решения в управлении проектами: принципы использования и проблемы внедрения. — №4, с. 296.

## СПИСОК АВТОРОВ, ПУБЛИКОВАВШИХСЯ В ЖУРНАЛЕ В 2009 Г.

Абба В. .... №1, с. 44	Гофф С. .... №2, с. 154	Манчини М. .... №4, с. 280	Рыбак А.И. .... №1, с. 14
Аграпидис П. .... №2, с. 120	Гранди К. .... №4, с. 268	Миронова Л.В. .... №4, с. 292	Стайлс Т. .... №4, с. 268
Арчибальд Р.Д. .... №1, с. 44	Динг Р. .... №1, с. 6		
	..... №2, с. 106		
Бинг С. .... №2, с. 164	Зуева А.Г. .... №2, с. 94	Неизвестный С.И. ... №2, с. 94	Товб А.С. .... №1, с. 62.
Богданович-Голич Н. .... №2, с. 126		..... №3, с. 222	Торино С. .... №4, с. 268
Буслаев А.Г. .... №1, с. 14	Каванаг Д. .... №3, с. 244	..... №4, с. 302	Турра Э. .... №2, с. 134
Воропаев В.И. .... №1, с. 82	Карлинская Е.В. .... №3, с. 210	Нотон Э. .... №3, с. 244	Филд Дж.С. .... №4, с.330
..... №3, с. 206	Крюков Ю.Б. .... №2, с. 142	Палагин В.С. .... №1, с. 66	Хомутинникова К.С. ... №4, с. 312
..... №4, с. 292	Кудрявцева С.С. .... №4, с. 258	..... №3, с. 210	
Вьельметти А. .... №2, с. 134	Ледер О.М. .... №1, с. 20	Педролли С. .... №2, с. 134	Царьков А.С. .... №1, с. 32
Гиба М.И. .... №2, с. 142	Локателли Дж. .... №4, с. 280	Пеллс Д.Л. .... №1, с. 44	..... №3, с. 190
	Льюис Л. .... №2, с. 154	..... №3, с. 234	..... №1, с. 54
			..... №4, с. 296
		Рутиман Т. .... №1, с. 72	Шеферд М. .... №1, с. 44