

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№2(22) апрель 2010

## 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 проектами IPMA, член PMI, корреспондент PMForum в России и СНГ,  
ассессор IPMA, CSPM IPMA  
tovb@grebennikov.ru



## Заместитель главного редактора ЦИПЕС ГРИГОРИЙ ЛЬВОВИЧ,

вице-президент СОВНЕТ,  
главный консультант IBS, CPMA IPMA  
gtsipes@ibs.ru



## Креативный директор МИРОНОВА ЛЮБОВЬ ВЛАДИМИРОВНА,

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



### Учредитель:

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

Юдина Нина yudina@grebennikov.ru

#### Корректор

Королева Юлия corrector@grebennikov.ru

#### Компьютерная верстка

Козлов Василий kozlov@grebennikov.ru

### Адрес редакции:

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

### Подписка:

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

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов.  
Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях несут рекламодатели. Все права на материалы, опубликованные в номере, принадлежат журналу «Управление проектами и программами». Перепечатка материалов допускается только с письменного разрешения редакции. Редакция оставляет за собой право не вступать в переписку с авторами. Тираж 950 экз. Цена договорная. Издание зарегистрировано в Государственном комитете Российской Федерации по печати за номером ФС 77-24376 от 18 мая 2006 г.

Журнал включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук.

### ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС В КАТАЛОГАХ:

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

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

## Бабаев Игбал Алиджан оглы



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

president@ipma.az

## Бурков Владимир Николаевич



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

vlab17@bk.ru

## Бушуев Сергей Дмитриевич



Украина  
Основатель  
и президент УКРНЕТ,  
Первый ассессор IPMA,  
засл. деятель науки  
и техники Украины,  
д. т. н., проф.

upma@upma.kiev.ua

## Дорожкин Владимир Романович



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

vorccs@comch.ru

## Серов Виктор Михайлович



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

ibsup@inbox.ru

## Котляревская Ирина Васильевна



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

km@mail.ustu.ru

## Лукьянов Дмитрий Владимирович



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

dl@atlantm.com

## Пимошенко Юрий Петрович



Россия  
Вице-президент  
СОВНЕТ, СРМ IPMA.

itc@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,  
PMP PMI.

apolkovnikov@tekora.ru

## Разу Марк Львович



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

ibsup@inbox.ru

## Романова Мария Вячеславовна



Россия  
Член правления Мо-  
сковского 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,  
PMP PMI.

anbarif@aol.com

## Christophe N. Bredillet



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

christophe\_bredillet@wanadoo.fr

## Alfonso Bucero



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

alfonso.bucero@abucero.com

## Paul Dinsmore



Бразилия  
Директор PMIEF, AMP,  
BSEE, PMI Fellow.

dinsmore@amcham.com.br

## Morten Fangel



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

morten@fangel.dk

## David Frame



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

davidson.frame@umtweb.edu

## Qian Fupei



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

qianfp@nwpu.edu.cn

## Golenko-Ginzburg Dimitri



Израиль  
Проф., DSC, Ma, PhD,  
иностраный 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 PMA  
(Индия), Первый  
ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

## Petar Jovanovic



Сербия  
Основатель  
и президент YUPMA,  
проф., PhD.

petarj@fon.bg.ac.yu

## Peter W.G. Morris



Великобритания  
Экс-председатель  
и вице-президент, по-  
четный член APM UK,  
зампредседателя  
IPMA, проф.

pwmorris@netcomuk.co.uk

## David L. Pells



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

pells@sbcglobal.net

## Pieter Steyn



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

phian@cranefield.ac.za

## Hiroshi Tanaka



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

hirojpmf@wta.att.ne.jp

## УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ И ЧИТАТЕЛИ!

Перед вами второй номер нашего журнала в 2010 г. и уже 22-й с начала выхода. В то же время этот номер первый после решения Президиума Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации от 19 февраля 2010 г. №6/6 об утверждении новой редакции Перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в который под номером 1464 включен наш журнал. Это долгожданное и радостное событие. Приятно сознавать, что мы наконец-то смогли выполнить давнее обещание, данное читателям. В первую очередь хочется выразить благодарность и поздравить с успехом всех, кто участвовал в подготовке и продвижении этого решения.

При обращении в ВАК редколлекцией были заявлены следующие научные направления периодического издания согласно действующей номенклатуре специальностей научных работников:

- 08.00.05 — «Экономика и управление народным хозяйством»;
- 05.13.01 — «Системный анализ, управление и обработка информации (отрасли наук: технические, физико-математические)»;
- 05.13.10 — «Управление в социальных и экономических системах (отрасли наук: технические, экономические)».

Приглашаем всех заинтересованных авторов — аспирантов, соискателей, докторантов — активнее присылать нам свои статьи. Редколлекция не снизит традиционно высоких требований к качеству публикуемых материалов, мы выработаем подходы для помощи авторам в доведении их материалов до требуемого уровня. Как один из вариантов редколлекция рассматривает учреждение специальной рубрики для таких научных материалов, например под названием «Инкубатор научных идей и разработок».

Открывает этот номер статья одного из классиков современного управления проектами Алана Стреттона «Классификация клиентов / заказчиков программ и проектов», публикуемая нами в рубрике «Теория и методология». Цель данной статьи — привлечь как можно больше внимания

к проблеме важности самих заказчиков в контексте программы / проекта с помощью попытки их классификации.

В рубрике «Опыт и практика» мы публикуем статью сотрудника НИИ информационных технологий (г. Москва) аспиранта Института региональных экономических исследований А.А. Жукова «О недостатках региональных целевых программ развития дорожного хозяйства». Автор анализирует выполнение региональных целевых программ в сфере дорожного хозяйства субъектов РФ и пытается найти истоки их низкой эффективности, основную причину которой он видит в отсутствии адекватной методики разработки, управления и оценки эффективности выполнения таких программ.

Статья «Управление рисками: знания и опыт прошлых проектов» признанного специалиста к. э. н. А.В. Алешина, публикуемая в рубрике «Опыт и практика», посвящена всегда актуальной теме управления рисками в проектно-ориентированной деятельности. Автор обосновывает необходимость создания и внедрения в работу проектно-ориентированной организации адекватной системы управления рисками, важность накопления и использования знаний и опыта прошлых проектов. На практическом примере исследования проектных рисков, выполненного в рамках международной программы жилищного строительства, он представляет методику и технологию проведения эмпирического исследования проектных рисков, доказывает важность его результатов для успешного выполнения проектов.

Завершает рубрику «Опыт и практика» статья «О некоторых особенностях и проблемах проектов в сфере технического перевооружения в промышленности» руководителя проектов в московском представительстве компании Ferrostaal AG к. э. н. А.В. Силакова. В его работе рассмотрены различные особенности реализации проектов по техническому перевооружению промышленности в России. Автор определяет участников проектов и их обязанности, анализирует некоторые типичные ошибки в планировании подобных

проектов, ведущие к значительным сбоям в их реализации и снижению конечной эффективности.

Разнообразные материалы в этом номере опубликованы в рубрике «Авторский взгляд». Мы продолжаем рассматривать отдельные разделы новых НТК СОВНЕТ, подготавливаемых к печати авторским коллективом под руководством В.И. Воропаева. В этом номере предлагаем вниманию читателей выдержки из главы 31 «Управление информацией и документами в проекте».

Всемирно известный профессионал Стейси А. Гофф в статье «Использование опыта участия в автогонках в управлении временем реализации проекта» описывает применение опыта, полученного им в автогонках, при реализации проектов. Находя общее между этими двумя областями, автор рассматривает вопросы, связанные с управлением временем выполнения проекта, показывает важность командной работы, взаимодействия с заинтересованными сторонами, управления ожиданиями и оценки успешности проекта.

Серьезный и зрелый специалист руководитель офиса управления проектами Siemens PLM Software Питер Тэйлор в статье с парадоксальным названием «Искусство продуктивной лени — что это такое?» дает определение этого понятия, описывает «продуктивно ленивый» подход к реализации проектов (и к жизни) и преимущества его применения на практике. В статье отражены как личный опыт автора, который лег в основу его книги «Ленивый менеджер проектов», так и интересные взгляды на связь некоторых особенностей личности и аспектов поведения людей в целенаправленной проектной деятельности.

В статье магистра по управлению проектами менеджера проектов исландской компании Vetware Гудмундура Гаути Гудмундссона «Юмор как элемент компетентности менеджера проектов» аргументированно рассматривается значение юмора для управления проектами. На основе анализа и подробно описанного эмпирического исследования автор отвечает на вопросы о том,

может ли юмор повысить энтузиазм менеджера проекта и проектной команды, увеличить шансы на успех проекта и помочь менеджеру справиться с ежедневными трудностями, можно ли и нужно ли включить его в качестве еще одного элемента в блок поведенческой компетентности модели «Глаз компетентности» ICB 3.0 IPMA.

В рубрике «В мире управления проектами» мы не только сердечно поздравляем наших украинских коллег С.Д. Бушуева, Ю.Н. Тесли и Н.С. Бушуеву с большим достижением — присвоением звания лауреатов Государственной премии Украины в области науки и техники за комплекс работ по созданию профессиональной инфраструктуры и систем прогнозируемого активного управления проектами и программами социально-экономического развития Украины, но и кратко знакомим наших читателей с основными результатами этих работ в сферах образования, науки и производства.

В рубрике «Книжное обозрение» мы представляем рецензию на русский перевод книги «P2M. Управление проектами и программами. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий. Том 1. Версия 1.2», вышедший в 2009 г. в Киеве в издательстве «Научковий Світ» под редакцией С.Д. Бушуева.

Пользуясь случаем, хочу напомнить читателям, что следующий, 24-й конгресс IPMA пройдет 1–3 ноября 2010 г. в Стамбуле, где турецкими коллегами нам обещан самый радушный прием, а цена участия в конгрессе для россиян может быть заметно снижена, если соберется значительная группа. Приглашаю вас принять участие во всех элементах программы в качестве слушателей, докладчиков, экспонентов, претендентов на награды, спонсоров.

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



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.



**Главный редактор:**  
Барыкин Алексей Николаевич —  
к. э. н., доцент кафедры управления проектами ГУ-ВШЭ, управляющий партнер брендинговой компании LaCarta (инновационный брендинг).

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

#### Подписка:

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

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

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

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

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



## КЛАССИФИКАЦИЯ КЛИЕНТОВ / ЗАКАЗЧИКОВ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

В специальной литературе много информации о заинтересованных сторонах проектов, но очень мало материала о заказчиках. Они чаще всего рассматриваются как одна из заинтересованных сторон проекта, однако такая точка зрения противоречит опыту автора, связанному с предоставлением услуг внешним заказчикам. Цель данной статьи — привлечь как можно больше внимания к проблеме важности самих заказчиков в контексте программы / проекта с помощью попытки их классификации.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** организация-заказчик, внутренние заказчики, заинтересованные стороны проекта



**Стреттон Алан** — доктор наук, преподаватель Университета менеджмента и технологий (г. Арлингтон, Вирджиния, США). В 1988–2006 гг. участвовал в разработке и преподавании программы для магистров по управлению проектами в Технологическом университете Сиднея (Австралия). Работал в строительной отрасли в течение 38 лет, был председателем Комитета по стандартам PMI в 1989–1992 гг. Автор более 70 научных статей (г. Ньютрал Бей, Австралия)

Прежде чем рассматривать вопрос о заказчиках в проекте / программе, примем за основу следующие определения.

*Организация-заказчик* — это организация, заказывающая (приобретающая) проект и являющаяся главным конечным потребителем его результатов.

*Внутренние заказчики* — это люди или группы людей в рамках организации-заказчика, которые непосредственно вовлечены в продвижение программы / проекта.

*Заинтересованные стороны проекта* — это люди, группы людей или организации, не являющиеся клиентами / заказчиками или пользователями результатов проекта, но заинтересованные в нем, и/или те, на чьи интересы может повлиять проект.

Была выработана следующая классификация организаций-заказчиков:

- организация-заказчик, являющаяся подразделением в рамках организации-исполнителя;
- организация-заказчик, которая сама является организацией-исполнителем;
- организации-заказчики, внешние по отношению к организации-исполнителю. Здесь можно выделить:

- единичную однозначно идентифицируемую внешнюю организацию-заказчика;
- несколько организаций-заказчиков, часть из которых трудно идентифицировать.

Часто идентифицировать внутренних заказчиков в рамках организаций-заказчиков нелегко (не говоря уже о том, чтобы классифицировать их), но обычно среди них выделяют спонсоров, ключевых контактных лиц, конечных потребителей / пользователей, разработчиков программы / проекта, а также тех, кто влияет на принятие решений.

## 1. НЕДОСТАТОК ИНФОРМАЦИИ О ЗАКАЗЧИКАХ

Как это ни удивительно, но в литературе по программам и проектам встречается мало сведений о заказчиках. Возможно, единственным значимым исключением является работа Д. Фрейма *The New Project Management* [2], в которой данной проблеме посвящена целая глава об удовлетворении потребностей заказчиков. В отличие от остальных авторов Фрейн не пишет непосредственно о заинтересованных сторонах проекта. В его терминологии заказчики — это достаточно широкое понятие, в которое включаются в том числе люди и группы людей; другие авторы называют их заинтересованными сторонами проекта.

Существуют два документа, широко известные и применяемые в сфере управления проектами: британский *Managing Successful Programmes* (OGC) [6] и североамериканский *The Standard for Program Management* (PMI) [8]. В этих документах много говорится о заинтересованных сторонах проекта, но достаточно мало о заказчиках:

- в *Managing Successful Programmes* термин «заказчики» не включен в глоссарий; заказчики не выделяются среди заинтересованных сторон проекта;

- в стандарте PMI не дается определение термина «заказчик». В контексте данного документа заказчики также рассматриваются как одна из

главных заинтересованных сторон программы (8, с. 11), но не выделяются в особую категорию.

Подобное описание заказчика как еще одной заинтересованной стороны проекта также широко распространено в литературе по управлению проектами [1, схема 6.2; 9, раздел 3.2; 10, таблица 13A-1].

С точки зрения того, кто большую часть своей карьеры занимался предоставлением внешним заказчикам профессиональных услуг по управлению программами / проектами, описание заказчика как еще одной заинтересованной стороны проекта выглядит по меньшей мере странно, ведь в этом контексте заказчик является смыслом и сутью программы / проекта. Если бы не было заказчика, то не было бы и программы / проекта, поэтому удовлетворение потребностей заказчика является приоритетом. Заинтересованные же стороны программы / проекта относятся к другой категории — они возникают и становятся важными только после инициации программы / проекта заказчиком. Их интересы существенны, но они находятся заведомо на втором месте после интересов заказчика.

По-видимому, недостаточное внимание к заказчикам в литературе можно частично объяснить скудостью материалов по профессиональным услугам в области проектов / программ. Это само по себе странно, поскольку такого рода услуги в современном мире преобладают над другими. Еще одним фактором, обуславливающим нехватку информации, может являться значительное внимание к программам организационных изменений в неспециализированной литературе. В большинстве этих программ организация сама (или в ряде случаев ее подразделение) выступает в роли клиента, поэтому дискуссии относительно определения внутренних клиентов в рамках организации или подразделения возникают редко. Автору сложно представить, что можно взяться за проект или программу такого рода, не имея представления о внутренних заказчиках, но точка зрения, представленная в литературе, судя по всему, расходится с этим утверждением.

Прежде чем мы обратимся к этой и некоторым другим проблемам, уточним терминологию.

### 1.1. Заказчики / клиенты

В словаре Macquarie Concise [4] даются следующие определения.

*Заказчик* — это тот, кто приобретает товары у другого.

*Клиент*:

1) тот, кто нанимает на работу, пользуется услугами или нуждается в совете профессионального консультанта;

2) заказчик.

Таким образом, понятия «заказчик» и «клиент» практически идентичны (хотя понятие «клиент» также может использоваться в контекстах, не имеющих отношения к нашей теме). Таким образом, два понятия — «заказчики» и «клиенты» — в дальнейшем могут использоваться как взаимозаменяемые.

В литературе, посвященной программам / проектам, редко можно найти дискуссии относительно заказчиков / клиентов. Автору удалось обнаружить следующие подходящие определения / описания (хотя можно, вероятно, найти и больше).

*Заказчик* — это субъект, принимающий на себя наибольшую ответственность по финансовым обязательствам относительно затрат на выполнение проекта [3, с. 59].

*Заказчик* — это понятие, определение которого достаточно расплывчато, это один (или более) человек в организации-клиенте [5, с. 220].

*Организация-заказчик* — это организация, желающая воспользоваться результатами проекта. В рамках организации-заказчика можно выделить *ключевое контактное лицо, спонсора со стороны заказчика и конечных потребителей / пользователей* [5].

*Конечные пользователи (потребители)*<sup>1</sup> — это люди в организации-заказчике, которые будут использовать конечный продукт проекта [5].

*Заказчик* — это лицо или организация, которые будут пользоваться преимуществами программы, ее продуктами, услугами или результатами [8, с. 106].

Данные определения не вполне согласуются друг с другом. Определение Хили [3] наиболее близко представленному в словаре Macquarie Concise: в нем подчеркивается то, что клиент / заказчик — это покупатель. Обычно покупатель является финансово ответственным за приобретенный товар. В определениях Обенга [5] и PMI [8] акцент делается на том, что клиент / заказчик — это конечный пользователь результатов программы / проекта.

Одной из интерпретаций определений Обенга является его вывод о том, что существует два уровня заказчиков / клиентов:

- клиенты / заказчики первого уровня — это те, кого он называет организациями-заказчиками, что обычно интерпретируется как «покупатели, которые также являются и организациями — конечными пользователями (потребителями)»;

- клиенты / заказчики второго уровня — это ключевые фигуры в рамках организации-клиента, т.е. ключевое контактное лицо, спонсор со стороны заказчика и отдельные конечные потребители.

Разграничение между двумя уровнями клиентов можно наглядно увидеть в процессе предоставления проектных / программных услуг внешним организациям-заказчикам. Так, Пауэлл пишет: «Обычно заказчик — это не один человек, а несколько людей или даже несколько групп в рамках одной организации. На первых этапах сбора информации очень важно, чтобы менеджер проекта определил количество людей в организации-заказчике, которые будут непосредственно задействованы в проекте» (Powell, 1980).

В свете сказанного автор предлагает воспользоваться следующими определениями:

- *организация-заказчик* — это организация, приобретающая проект / программу и являющаяся основным конечным потребителем;

<sup>1</sup> В российской литературе для обозначения этой категории заказчиков часто используется термин «функциональный заказчик». — *Прим. ред.*



■ *внутренние заказчики* — это люди или группы людей в рамках организации-заказчика, которые напрямую задействованы в разработке программы / проекта.

## 1.2. Заинтересованные стороны проекта

В отличие от заказчиков заинтересованные стороны проекта характеризуются в литературе достаточно точно. Вот некоторые из наиболее часто встречающихся определений.

*Заинтересованная сторона проекта* — это любой человек, заинтересованный в проекте. В обычном проекте всегда есть несколько заинтересованных сторон, которые поддерживают его, и те, которые противостоят ему [5, с. 224].

*Заинтересованная сторона проекта* — это лицо, группа лиц или организация, заинтересованные в проекте или влияющие на проект или программу [6, с. 128].

*Заинтересованные стороны программы* — это лица и организации, на интересы которых могут повлиять результаты программы, как отрицательно, так и положительно [8, с. 11].

Исходя из общего в данных определениях автор предлагает следующее единое определение, которым будет пользоваться далее: *заинтересованные стороны проекта / программы* — это люди или группы людей, не являющиеся заказчиками / клиентами, но имеющие заинтересованность в проекте (интересы которых программа / проект может затронуть).

## 2. КЛАССИФИКАЦИЯ КЛИЕНТОВ / ЗАКАЗЧИКОВ

### 2.1. Организации-заказчики

Автор проанализировал 10 типологий программ и проектов, взятых из неспециализированной литературы, что позволило ему выделить пять наиболее часто упоминаемых видов программ:

■ модификация / совершенствование существующих систем или процессов: 11 упоминаний;

■ введение в действие новых систем или процессов: 11 упоминаний;

■ программы, обладающие высоким потенциалом, например научные исследования и разработки: 3 упоминания;

■ внешние по отношению к организации программы: 4 упоминания;

■ программы оказания профессиональных услуг: 2 упоминания.

Первичный заказчик, т.е. организация-клиент, для первых трех пунктов в списке — это либо организация сама по себе, либо ее подразделение. Для последних двух пунктов организация-клиент будет внешней для организации-исполнителя. Обобщенная классификация организаций-клиентов приводится ниже.

1. *Организация-заказчик — подразделение в рамках организации-исполнителя.* Многие программы / проекты модификации и усовершенствования иницируются в компаниях не на высшем уровне и имеют отношение лишь к части организации.

«Как вариант организация-заказчик может быть отдельным подразделением или филиалом в рамках проектной организации. Например, если отдел кадров просят внедрить в оперативном отделе новую схему оплаты по результатам работы, то оперативный отдел является заказчиком» [5, с. 220]. Этот пример, приведенный в работе Обенга, четко показывает, что поставщик услуг в данном случае находится в самой организации.

2. *Организация-заказчик сама является организацией-исполнителем проекта.* Оказалось, что большая часть программ, обсуждаемых в западной неспециализированной литературе, касается изменений и улучшений на организационном уровне. Например, в The Standard for Program Management дается определение понятия «выгода (прибыль)» в контексте программы: «Улучшения в работе организации, такие как увеличение продаж, сокращение производственных затрат или снижение убытков» [8, с. 105]. Как мы видим,

снова делается акцент на том, что организация-заказчик — это организация-исполнитель.

3. *Организация-заказчик является внешней по отношению к организации-исполнителю.* Как мы убедились, в западной неспециализированной литературе существует не так уж много материалов по программам, которые бы непосредственно обращались к предоставлению услуг управления проектом / программой внешним организациям-заказчикам.

В отличие от западной литературы в японском стандарте P2M [7] программы рассматриваются несколько иначе: акцент делается на крупных внешних программах, часто социальных / общественных (некоторые из них осуществляются в рамках партнерских договоренностей). Они служат интересам обширного круга заказчиков, причем отдельных заказчиков сложно выявить, особенно если дело касается политических вопросов.

Из вышесказанного вытекает следующая подклассификация:

- единичная однозначно идентифицируемая внешняя организация-заказчик;
- несколько организаций-заказчиков, часть из которых сложно идентифицировать.

### **2.1.1. Единичная однозначно идентифицируемая внешняя организация-заказчик**

Профессиональные программные / проектные услуги, предоставляемые внешним организациям-заказчикам в вышеприведенном списке частоты повторяемости встречаются лишь дважды, что удивительно, т.к. количество программных / проектных организаций, задействованных в оказании консалтинговых услуг и/или услуг фактических поставок внешним организациям-заказчикам велико.

Многие из этих услуг оказываются единичной однозначно идентифицируемой организацией-заказчику, и мы предлагаем детально рассмотреть эту ситуацию в следующей статье<sup>2</sup>.

Однако в ряде ситуаций может встречаться несколько организаций-клиентов, о чем говорится далее.

### **2.1.2. Несколько организаций-клиентов, часть из которых сложно идентифицировать**

С точки зрения удовлетворения потребностей и нужд заказчика существует большая разница между отдельной внешней организацией-заказчиком и множеством внешних организаций-заказчиков, часть из которых трудно даже идентифицировать. Как упоминалось выше, данная проблема представлена в P2M.

## **2.2. Внутренние заказчики**

Внутренние заказчики были определены выше как люди или группы людей в рамках организации-заказчика, которые непосредственно задействованы в осуществлении программы / проекта.

*Спонсор* — это человек... желающий, чтобы проект был завершен [5].

*Спонсоры* — это спонсорская группа программы, обеспечивающая принятие решений по инвестированию и поддержку обоснований и целей программы на высоком уровне. Она может также называться «совет программы» [6].

*Спонсор* — это человек или группа лиц, которые обеспечивают программу финансовыми ресурсами (в денежной или в неденежной форме).

В приведенных определениях мало общего, однако авторы сходятся в том, что спонсор организации-заказчика является внутренним заказчиком.

*Ключевое контактное лицо* — представитель организации-заказчика в отношении программы / проекта, следовательно, оно также выступает в роли внутреннего заказчика.

*Конечные пользователи (потребители)*, использующие результаты проекта / программы, также являются внутренними заказчиками проекта.

<sup>2</sup> Редакция предполагает опубликовать весь цикл статей А. Стреттона, посвященный этой теме, в следующих номерах журнала. — Прим. ред.

Этот перечень далеко не полон. Всегда найдутся другие лица или группы лиц в организации-заказчике, которых при определенных условиях можно будет также считать внутренними заказчиками. Согласно приведенным определениям внутренние заказчики — это все те, кто непосредственно задействован в осуществлении проекта / программы. Кроме того, автор может утверждать на основании собственного опыта, что наиболее важными

внутренними заказчиками часто являются сложно выявляемые лица, влияющие на принятие ключевых решений.

Возможно, было бы полезно создать более полный перечень, но на практике в конечном итоге это зависит от менеджера программы / проекта и его умения определять наиболее важных внутренних заказчиков в каждом отдельном случае.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Cleland D.I., Ireland R.L. (2002). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. 4 ed. New York, McGraw-Hill.
2. Frame J.D. (1994). *The New Project Management*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
3. Healy P. (1997). *Project Management*. Butterworth-Heinemann, Port Melbourne, Vic.
4. Macquarie Concise Dictionary. — <http://www.macquariedictionary.com.au>.
5. Obeing E. (1994). *All Change: The Project Leader's Secret Handbook*. London, Pitman Publishing.
6. Office of Government Commerce (OGC) (2007). *Managing Successful Programmes*. 3 ed. London, The stationary Office.
7. Project Management Association of Japan (PMAJ) (2008). *P2M. Project and Program Management for Enterprise Innovation: Guidebook*. Tokyo, Japan.
8. Program Management Institute (PMI) (2006a). *The Standard for Program Management*. Newtown Square, PA.
9. Tasmanian Government (2004). *Project Management Guidelines*. — [www.projectmanagement.tas.gov.au/guidelines/pm6.shtml](http://www.projectmanagement.tas.gov.au/guidelines/pm6.shtml).
10. Tuman J.Jr. (2006). «Studies in communications management: achieving project success through team building and stakeholder management». In: *The AMA Handbook of Project Management*. 2 ed., eds Dinsmore P.C., Cabanis-Brewin J. New York, AMACOM, pp. 174–183.

Перевод И. Шиляевой.

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

[http://www.peworldtoday.net/featured\\_papers/2009/july/Classifying-Program-Project-Customers.html](http://www.peworldtoday.net/featured_papers/2009/july/Classifying-Program-Project-Customers.html).

Печатается с разрешения автора и *PM World Today*.

## О НЕДОСТАТКАХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ДОРОЖНОГО ХОЗЯЙСТВА

Региональные целевые программы в сфере дорожного хозяйства являются важным инструментом планирования и прогнозирования развития отрасли в перспективе. По состоянию на 1 сентября 2009 г. в субъектах РФ выполнялись 47 целевых программ развития дорожного хозяйства. К сожалению, результаты оценки эффективности программ показали, что большинство из них малоэффективны и не обеспечивают достижения поставленных целей. В данной статье мы попробуем разобраться в причинах низкой эффективности программ.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** дорожное хозяйство, регион, целевые программы, законодательство, разработка программ, управление программами, недостатки программ



**Жуков Алексей Александрович** — аспирант Института региональных экономических исследований, сотрудник НИИ информационных технологий (г. Москва)

### 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Постановление Правительства РФ от 26 июля 1995 г. определяет целевую программу как «указанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий<sup>1</sup>, обеспечивающих эффективное решение задач в области государственного, экономического, экологического, социального и культурного развития Российской Федерации» [1]. Данное определение применимо и к региональным целевым программам (РЦП) с той лишь разницей, что они обеспечивают решение задач развития субъекта РФ.

Использование региональных целевых программ в качестве базового инструмента развития дорожного хозяйства региона позволяет определить основные приоритеты развития отрасли в перспективе и способствует более эффективному

<sup>1</sup> Под входящими в программу мероприятиями подразумеваются как проекты, так и мероприятия, не являющиеся проектами. — Прим. ред.

использованию природных, материальных, трудовых ресурсов региона и бюджетных средств [2].

По результатам изучения действующих в настоящее время региональных целевых программ развития дорожного хозяйства автор статьи предлагает классифицировать их по следующим признакам (см. таблицу).

Из 47 региональных целевых программ развития дорожного хозяйства, реализующихся в настоящее время, две программы краткосрочные, 24 среднесрочные и 21 долгосрочная [3]. Две программы являются узкоспециализированными (в комплекс мероприятий включены только работы по строительству и реконструкции или только по содержанию и ремонту дорог и/или мостов), три целевые программы развития дорожного хозяйства входят в целевые программы развития транспортного комплекса региона в виде подпрограммы «Автомобильные дороги» (в Брянской области и Республиках Саха (Якутия) и Татарстан).

Все целевые программы носят планово-прогнозный характер, однако подразумевают возможность включения в них объектов, требующих экстренного выполнения работ. Как правило, такая необходимость возникает в регионах, где высока вероятность разрушения дорог и мостов из-за неблагоприятных погодных условий и сопутствующих природных явлений (паводков, селей).

Большинство программ финансируется из ряда источников. Лишь несколько регионов (Брянская, Вологодская, Липецкая, Магаданская, Нижегородская, Новгородская, Оренбургская, Самарская, Свердловская, Ярославская области и Пермский край) имеют возможность финансировать комплекс мероприятий, реализующийся в рамках целевых программ, только за счет средств собственных бюджетов.

В зависимости от сроков и механизмов реализации поставленных целей и задач целевые программы могут выполняться в несколько этапов и содержать несколько подпрограмм.

Мероприятия, включенные в целевую программу, могут выполняться привлеченными на конкурсной основе подрядчиками, в виде заказов

государственным предприятиям региона либо смешанным способом.

Перманентность целевых программ подразумевает их преемственность. Как правило, разовые меры не являются действенными: по истечении срока реализации разовых программ происходит быстрое накопление недоремонта дорог и мостов, поэтому все целевые программы должны иметь перманентный характер, а на смену одной программе должна приходиться новая, учитывающая достижения предыдущей.

## 2. НЕДОСТАТКИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ

Недостатки региональных целевых программ развития дорожного хозяйства можно условно разделить на две группы: внешние (глобальные) и внутренние (локальные). Первые являются общими для всех целевых программ вне зависимости от уровня управления, на котором они реализуются. Они — следствие все еще сохраняющейся недостаточности научной базы программно-целевого программирования в нашей стране и малого опыта успешной реализации целевых программ; несовершенства законодательства, регламентирующего процесс создания, выполнения и оценки эффективности целевых программ на федеральном и региональном уровнях; отсутствия достаточной юридической силы у целевых программ; большой зависимости от решений, принимаемых на федеральном уровне. Вторая группа проблем связана непосредственно с процессом разработки и управления целевыми программами развития дорожного хозяйства региона и спецификой отрасли.

Важно понимать, что, даже если какая-нибудь региональная целевая программа развития дорожного хозяйства является успешной, это не значит, что ее использование в условиях другого региона даст такой же эффект ввиду специфики этого региона, так же как перенос успешного опыта федеральной целевой программы на региональный

Таблица. Классификация РЦП развития дорожного хозяйства

№	Признак классификации	Виды РЦП
1	По внутрирегиональной принадлежности	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Республиканские</li> <li>■ Краевые</li> <li>■ Областные</li> <li>■ Автономных округов</li> <li>■ Автономных областей</li> <li>■ Городов федерального значения</li> </ul>
2	По срокам реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Краткосрочные (до года)</li> <li>■ Среднесрочные (от года до пяти лет)</li> <li>■ Долгосрочные (свыше пяти лет)</li> </ul>
3	По источникам финансирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Финансируемые за счет средств регионального бюджета</li> <li>■ Финансируемые за счет средств регионального и федерального бюджетов</li> <li>■ Финансируемые за счет средств регионального, федерального и муниципального бюджетов</li> <li>■ Финансируемые за счет средств регионального, федерального, муниципального бюджетов и внебюджетных источников</li> <li>■ Финансируемые за счет средств других смешанных источников</li> </ul>
4	По количеству этапов реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Одноэтапные</li> <li>■ Двухэтапные</li> <li>■ Многоэтапные</li> </ul>
5	По назначению	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Комплексные</li> <li>■ Узкоспециализированные</li> </ul>
6	По наличию подпрограмм	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Без подпрограмм</li> <li>■ С подпрограммами</li> </ul>
7	По механизмам выбора исполнителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Заказные</li> <li>■ Конкурсные</li> <li>■ Смешанные</li> </ul>
8	По эффективности финансирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Самоокупаемые</li> <li>■ Дотируемые</li> </ul>
9	По временному аспекту реализации проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Перманентные</li> <li>■ Разовые</li> </ul>
10	По приоритетности	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Первоочередные</li> <li>■ Временно отложенные</li> </ul>
11	По статусу	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Самостоятельные</li> <li>■ Часть другой программы</li> </ul>
12	По характеру	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Планово-прогнозные</li> <li>■ Экстренные</li> </ul>
13	По признаку роли целевых программ в управлении дорожным хозяйством	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Целеориентирующие</li> <li>■ Целереализующие</li> </ul>
14	По направлению расходов	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Проектирование, строительство, реконструкция, ликвидация дорог и/или мостов</li> <li>■ Ремонт, капитальный ремонт и содержание дорог и/или мостов</li> <li>■ Комплексные</li> </ul>

уровень чаще приводит лишь к бессистемности в разработке и управлении региональными программами. К примеру, большинство целевых индикаторов подпрограммы «Автомобильные дороги» Федеральной целевой программы «Модернизация транспортной системы России (2002–2010 гг.)» были достигнуты еще за год до окончания срока реализации программы [4]. Однако созданные на ее основе региональные программы в Брянской области, Республиках Саха (Якутия), Татарстан и др., как показали исследования автора, не могут считаться в полной мере эффективными.

Важной проблемой, влияющей на процесс координации программных расходов, осуществляемых за счет средств различных бюджетов, является отсутствие у региональных целевых программ развития дорожного хозяйства достаточной юридической силы. Региональные программы, как правило, утверждаются правительством или думой соответствующих субъектов РФ и имеют форму постановления или распоряжения, но не закона. Также на федеральном и региональном уровнях отсутствуют нормы, гарантирующие продолжение финансирования ранее начатых целевых программ. Это приводит к нестабильности капитальных расходов.

Региональные целевые программы развития дорожного хозяйства в значительной степени зависят от решений, принимаемых на федеральном уровне. На выбор перечня объектов дорожного хозяйства для модернизации и строительства большое влияние оказывает перспектива финансирования программы за счет средств федерального бюджета. В некоторых случаях наблюдается зависимость от местных бюджетов, т.е. политику регионов в сфере дорожного хозяйства нельзя назвать полностью самостоятельной.

Еще одной важной проблемой является распределение расходных обязательств между бюджетами различных уровней при финансировании целевых программ из нескольких источников.

На региональном уровне законодательство не регулирует процедурные вопросы, касающиеся обеспечения комплексного планирования и учета программных и непрограммных расходов<sup>2</sup>. Лишь в некоторых регионах имеются отдельные программы, так или иначе отражающие вопросы соотношения финансирования программных и непрограммных расходов. Однако даже наличие перечней программных и непрограммных расходов в рамках одного документа не говорит о наличии координации между этими двумя типами расходов. Так, уменьшение непрограммных инвестиций в дорожное хозяйство не означает увеличения программных, и наоборот. Степень согласованности программных и непрограммных инвестиций, финансируемых из бюджета одного уровня, остается достаточно низкой.

В настоящее время федеральное и региональное законодательство также не предъявляют жестких требований к целевым программам по вопросам обеспечения единообразия условий и порядка осуществления инвестиций. Существует ряд документов (например, одобренный распоряжением Правительства РФ от 14 июня 2001 г. №800-р «Типовой макет программы социального и экономического развития субъекта РФ»), регламентирующих процесс разработки региональных целевых программ, однако эти документы имеют рекомендательный характер и на практике не всегда учитываются.

На федеральном уровне отсутствует законодательный акт, регулирующий порядок разработки, утверждения и реализации целевых программ на всех уровнях бюджетной системы. Федеральные акты Правительства Российской Федерации затрагивают исключительно проблемы составления федеральных целевых программ. Соответственно, единство регламентации инвестиций вне зависимости от формы их осуществления также отсутствует. Таким образом, без внесения существенных изменений в федеральное законодательство

<sup>2</sup> Под непрограммными расходами понимаются неотложные инвестиционные потребности, в том числе вызванные необходимостью реагировать на катастрофы и стихийные бедствия и/или обусловленные принимаемыми по конкретным поводам решениями Правительства РФ и администраций регионов. — *Здесь и далее прим. авт.*

единообразии регламентации условий и порядка осуществления инвестиций обеспечить нельзя.

На сегодняшний день отсутствуют критерии, на основании которых финансирование того или иного объекта должно было бы включаться в целевую программу. В связи с этим решение о включении в нее объектов принимается произвольно и часто необоснованно. Иногда при реализации региональных целевых программ в смежных с дорожным хозяйством отраслях отсутствует их увязка между собой. В результате возникают случаи, когда один и тот же объект финансируется за счет средств различных целевых программ.

Порядок установления критериев оценки эффективности целевых программ по-прежнему не регламентируется законодательством регионов. В связи с этим многие целевые программы содержат исключительно формальные критерии, не позволяющие оценить их эффективность. На подзаконном уровне часто отсутствуют какие-либо общие методики, позволяющие оценить эффективность любой целевой программы.

Условно обозначенные как «внутренние» или «локальные», недостатки региональных целевых программ развития дорожного хозяйства связаны со спецификой отрасли, видением проблемы лицами, разрабатывающими программы, и являются отчасти следствием отсутствия законодательных актов, регламентирующих порядок разработки, управления и реализации целевых программ, а также отсутствия единообразия отражаемых в них данных.

Как правило, региональные целевые программы содержат следующие основные разделы (порядок и наименование разделов могут меняться):

- 1) «Паспорт программы»;
- 2) «Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программными средствами»;
- 3) «Цели, задачи, сроки, подпрограммы и этапы реализации программы»;
- 4) «Система программных мероприятий»;
- 5) «Механизм реализации программы»;
- 6) «Ресурсное обеспечение программы»;

7) «Организация управления программой и контроль за ходом ее реализации»;

8) «Оценка эффективности, социально-экономических и экологических последствий от реализации программы».

В разделе «Паспорт программы» приводятся ее полное наименование, документы, являющиеся основанием для разработки программы, сведения о заказчиках, разработчиках и исполнителях, цели и задачи, целевые показатели и индикаторы программы, сроки и этапы реализации, перечень подпрограмм, обобщенный перечень основных программных мероприятий, объемы и источники финансирования, ожидаемые конечные результаты и сведения о системе организации контроля за выполнением программы.

Главный недостаток большинства программ — отсутствие четкой и ясной цели, сформулированной таким образом, чтобы можно было легко определить степень ее достижения. Из рассмотренных 47 региональных целевых программ развития дорожного хозяйства лишь в одной (в Еврейской АО) цель сформулирована таким образом, что содержит количественные показатели. В остальных программах количественные показатели оценки достижения цели либо разбросаны по всему документу и не отражаются непосредственно в самой цели и в задачах, либо вообще отсутствуют. Также разработчики программ часто забывают о том, что основная цель (она же миссия программы) должна быть социально ориентированной и отражать влияние программы на социальную сферу.

Среди других недостатков, часто встречающихся в разделе «Паспорт программы», следует отметить отсутствие или неполноту описания целевых социально-экономических индикаторов реализации программы, ожидаемых конечных результатов и сведений об организации контроля за ходом ее выполнения.

В разделе «Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программными средствами» даются социально-экономическая, географическая и климатическая характеристики



региона и оценивается степень их влияния на дорожно-мостовое хозяйство, анализируются состояние и состав дорожно-мостового хозяйства региона, основные проблемы, присущие отрасли, отслеживается динамика изменения объемов финансирования и выполненных работ за предшествующий период. Некоторые данные могут сравниваться со статистикой по другим регионам.

Проблемный пункт данного раздела — отсутствие в большинстве программ информации о динамике объемов финансирования и выполнения работ за предшествующий период, а также состояния отрасли и объектов инфраструктуры в целом за последние годы. Возможно, такие данные вообще не использовались при разработке программы. Отсутствие данных экстраполяции ставит под сомнение понимание реальной проблемы администрацией региона и лицами, участвующими в разработке программы. Непонимание же проблемы приводит к тому, что разрабатываемые программы являются лишь полумерами и имеют низкую эффективность.

В программах в полном объеме необходимо отражать сведения о состоянии дорог и мостов, динамике финансирования работ и их объемах с разбивкой по годам. Подробное изложение вышеописанных данных приводит к увеличению объема всего документа, однако служит необходимым фундаментом для принятия решений и определения перечня объектов для включения в программу. К тому же подобные условия диктует принцип прозрачности целевых программ.

Раздел «Цели, задачи, сроки, подпрограммы и этапы реализации программы» большинства региональных целевых программ развития дорожного хозяйства, вместо того чтобы дать развернутую информацию о целях, задачах, сроках и т.д., в точности копирует «Паспорт программы» и ошибки этого раздела.

Следует отметить, что практически во всех программах отсутствует обоснование деления на один или несколько этапов и подпрограмм. Имеются случаи расхождения поставленных в программе задач и соответствующих им подпрограмм.

Раздел «Система программных мероприятий» содержит описание комплекса выполняемых в рамках реализации программы мероприятий. В ряде случаев в этом же разделе приводится сам перечень мероприятий (иногда оформляется в виде приложения к программе). Основное назначение данного раздела — отражать результаты выбора приоритетных объектов, выполнение работ на которых приведет к достижению поставленных целей.

В настоящее время обоснование включения объекта в программу работ не всегда подкрепляется объективными расчетами и использованием многокритериального или других методов для ранжирования объектов по приоритету. Все еще часты случаи включения объектов в план работ на основании субъективных оценок и интересов либо простого визуального наблюдения. К тому же не всегда управляющие органы имеют достоверную и актуальную информацию о состоянии дорожных объектов, особенно если число таких объектов велико. Отсутствие полной информации заметно осложняет процесс принятия решения и требует проведения дополнительных диагностических работ и осмотров. Четкое обоснование включения объектов в комплекс мероприятий ни в одной из 47 программ не приводится.

«Механизм реализации программы» устанавливает список организаций, министерств и ведомств, участвующих в процессе выполнения работ по проекту, их обязанности, полномочия и способы взаимодействия друг с другом. В разделе приводится список основных законодательных актов и субъектов РФ, на основании которого осуществляется разработка целевой программы и привлечение финансовых средств, а также перечень регламентирующих, нормативных и других используемых документов. Как правило, информация данного раздела сводится лишь к перечислению функций государственных заказчиков, контролирующих органов (если они не являются заказчиками) и, в ряде случаев, исполнителей. В некоторых программах этот раздел совмещают с разделом «Организация управления программой»

и контроль за ходом ее реализации». При этом нераскрытым остается процесс проведения конкурсов на выполнение работ: какая часть работ выполняется по заказу, а какая на основании конкурсов, чем руководствуется заказчик при распределении работ по заказу и конкурсу, насколько зависит от всех участников степень достижения поставленной цели, будут ли производиться независимые экспертизы в ходе реализации программы, как будет происходить распределение средств между объектами при смешанном финансировании, какой уполномоченный орган имеет право взаимодействовать с Федеральным дорожным агентством на предмет предоставления помощи из федерального бюджета и т.д. Неполнота изложения информации и недосказанность в последствии приводят к необходимости внесения дополнительных коррективов, а также к несвоевременному расходованию денежных средств и удлинению сроков выполнения работ.

Раздел «Ресурсное обеспечение программы» отражает общий объем финансирования с разбивкой по годам и источники финансирования. Информация данного раздела большинства программ также грешит неполнотой: не указаны условия и сроки выделения средств из федерального, муниципального бюджетов и иных источников, объемы иных ресурсов, кроме финансовых, возможные причины изменения объемов финансирования; не дается обоснования объема привлекаемых средств, игнорируются новые научно-технические разработки, которые будут использованы при выполнении работ, и т.д.

«Организация управления программой и контроль за ходом ее реализации» содержит информацию об организациях, отвечающих за управление и контроль за ходом выполнения программы, их обязанностях, частоте проведения проверок, передаче данных о ходе реализации программы на вышестоящий уровень и порядке внесения изменений в программу. Часто этот раздел либо вообще исключают из программы, либо совмещают с «Механизмами реализации программы», и ему присущи все недостатки данного раздела.

Раздел «Оценка эффективности, социально-экономических и экологических последствий от реализации программы» устанавливает основные социально-экономические и иные индикаторы оценки выполнения программы, а также методики их расчета.

Как указано выше, порядок установления критериев оценки эффективности целевых программ в настоящее время не регламентируется законодательством большинства регионов, поэтому многие целевые программы содержат исключительно формальные критерии, не позволяющие оценить их эффективность. Как правило, такие критерии отражают достижения программы сугубо с точки зрения дорожной составляющей: прирост общей длины дорог, уменьшение недоремонта дорог и мостов, увеличение доли мостов с оценкой «хорошо» и т.д., в то время как социально-экономические и экологические индикаторы часто не находят никакого отражения в программе. Из 47 целевых программ лишь в Архангельской и Мурманской областях используют для оценки эффективности такие экономические индикаторы, как интегральный эффект, срок окупаемости, индекс доходности и эффект пользователей от строительства, реконструкции и ремонта дорог и мостов. К сожалению, об экологических индикаторах разработчики целевых программ напрочь забыли. Некоторые программы признаются разработчиками эффективными, если был выполнен весь запланированный комплекс работ, хотя при этом не приводится ни одного индикатора. В большинстве программ, в которые введены хоть какие-то индикаторы, часто не указаны их базовые значения (на начало выполнения программы) и планируемые промежуточные показатели (по итогам года).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то что большинство недостатков, обозначенных автором статьи, являются следствием несовершенства законодательства и хорошо

известны, до сих пор практически нет федеральных и региональных программ, направленных на их устранение. В ближайшей перспективе следует уделить особое внимание созданию адекватной методики разработки и управления целевыми программами, методик комплексного планирования объемов и перечня работ с учетом возможностей региональных бюджетов, а также определения приоритетных направлений капитальных вложений; разработке системы индикаторов оценки

эффективности целевых программ, созданию новых или адаптации к российским условиям иностранных методик оценки эффективности выполнения целевых программ. Для решения последней задачи можно использовать, например, хорошо зарекомендовавшую себя американскую методику оценки эффективности выполнения и рейтингования программ PART (Program Assessment Rating Tool), постепенно входящую и в обиход российских специалистов<sup>3</sup>.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация: Постановление Правительства РФ от 26 июня 1995 г. № 594. — <http://base.garant.ru/104578.htm>.
2. Управление финансами. — <http://finansami.com>.
3. Региональное законодательство. — <http://regionz.ru>.
4. Белозеров О.В. Итоги развития дорожной отрасли в 2008 году // Федеральное дорожное агентство. Итоги 2008 года, задачи и перспективы 2009–2010 годов: Материалы научно-практической конференции. — М., 2009.
5. Жуковский А.И., Васильев С.В., Штрейс Д.С. Разработка, реализация и оценка региональных целевых программ (на основе канадского опыта): Уч.-метод. пособие. — Оттава; М.; В. Новгород, 2006.
6. Поспелов Г.С., Ириков В.А. Программно-целевое планирование и управление. — М.: Сов. Радио, 1976. — 380 с.

---

<sup>3</sup> Например, сотрудники НИИ информационных технологий (г. Москва) использовали ее для оценки эффективности выполнения федеральных целевых программ, реализовывавшихся на территории страны в 2006 г. — *Прим. авт.*

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ: ЗНАНИЯ И ОПЫТ ПРОШЛЫХ ПРОЕКТОВ

Статья посвящена актуальной теме управления рисками в проектно-ориентированной деятельности. Автор обосновывает необходимость создания и внедрения в работу проектно-ориентированной организации адекватной системы управления рисками, важность накопления и использования знаний и опыта для успешной реализации проектов. Он также рассматривает эмпирическое исследование проектных рисков, выполненное в рамках международной программы жилищного строительства, и его результаты.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** проектно-ориентированная организация, управление рисками, эмпирическое исследование рисков, система поддержки управления рисками

*Риск не имеет «добрых» или «злых» элементов. Он только является фактом жизни, который нуждается в управлении, проводимом в хорошо организованной и дисциплинированной манере.*

J. Välimäki, T. Tissari

*Всякая история есть воспитательница ума и сердца и учительница мудрости...*

А.П. Лопухин



**Алешин Артем Владимирович** — Dr. rer. pol., к. э. н., инженер-системотехник, эксперт систем сертификации ГОСТ Р и «Ростройсертификация» в области сертификации систем менеджмента качества, соавтор и соредатор национальных требований к компетентности специалистов по управлению проектами, генеральный директор ООО «Консалтинговое Агентство «КУБС Групп» (г. Москва)

Высокий уровень конкуренции, сложность производственных процессов, множественность внутренних и внешних связей, глобализация, изменчивость внешнего окружения, научно-технический прогресс, ограниченность ресурсов, дефицит времени и другие факторы определяют высокий уровень неопределенности и риска в деятельности компаний. Особенно это актуально для *проектно-ориентированных организаций* (project-oriented organization), осуществляющих свою деятельность посредством реализации отдельных проектов. Примером последних являются строительство зданий и сооружений, разработка программного обеспечения, научно-исследовательские и

опытно-конструкторские работы. Такие характеристики проекта, как уникальность, ограниченность во времени, прогрессирующее усложнение, значительное число участников и их территориальная разобщенность и пр., создают дополнительные риски, повышают неопределенность проектно-ориентированной сферы деятельности.

Успешное осуществление отдельных проектов и развитие проектно-ориентированной организации в целом в таких условиях в значительной степени определяются способностью справляться с рисками. Это обуславливает необходимость создания и внедрения в деятельность компании адекватной *системы управления рисками* (risk management system), основанной на соответствующих принципах и подходах и являющейся элементом общей системы управления организацией [9].

## 1. ЗНАНИЯ И ОПЫТ ПРОШЛЫХ ПРОЕКТОВ, ИХ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В основе управления рисками лежит прогнозирование, анализ развития возможных ситуаций. Достоверность оценок, результативность процесса управления рисками в значительной степени определяются знаниями и опытом участников проекта, объективностью и полнотой используемой информации.

Накопление, систематизация и всесторонний анализ информации о проекте, *формализация приобретенных знаний и опыта* происходят, как правило, на этапе завершения (закрытия) проекта. Подобные знания могут быть получены и посредством организации и проведения *эмпирических исследований* (empirical study), в результате которых выявляются новые факты и на основе их анализа, синтеза и обобщения формулируются эмпирические закономерности [4].

В процессе изучения завершенных проектов может быть собрана ценная информация, выявлены и систематизированы рисковые события (РС), возникшие в ходе выполнения проекта, осуществлена количественная оценка их негативного воздействия на проект. Результаты такого анализа

могут быть использованы в дальнейшем при планировании и реализации новых проектов, а накопленная информация является фундаментом для принятия управленческих решений, основанных на фактах, и позволяет перейти от реактивного к проактивному стилю руководства. Таким образом, основная идея состоит в том, чтобы изучить имеющийся опыт и на его основе определить, как можно (или можно будет) избежать рисков [13]. Время, затраченное на закрытие текущего проекта, поможет сэкономить временные ресурсы в будущем при реализации новых проектов [15].

В мире имеется большое число работ по управлению проектными рисками, которые основываются на эмпирическом исследовании завершенных проектов [6, 13, 14, 16]. Однако, как показывает анализ деятельности многих российских компаний, информация о ходе реализации проектов в России после их завершения, как правило, не изучается и не систематизируется. Эмпирические исследования не организуются и не проводятся. В результате опыт и знания, накопленные в ходе проекта, бесследно утрачиваются. Это, в свою очередь, приводит к тому, что, приступая к реализации новых проектов, российские участники не обладают достаточной информацией, необходимой для должного планирования и организации проекта, предупреждения рисков, минимизации их негативного воздействия на проект. Основной причиной такого состояния дел является низкая культура производства и низкий уровень организации работ при выполнении проектов. Это определяет необходимость организации процесса завершения проектов и проведения соответствующих эмпирических исследований в области управления рисками.

## 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ РИСКОВ

### 2.1. Общие положения

В рамках Международной программы жилищного строительства для военнослужащих Западной

группы войск, выведенной из Восточной Германии (далее — Программа), автором было проведено эмпирическое исследование проектных рисков. Программа стала одним из результатов значительных политических изменений, происшедших в мире в 1989–1990 гг. (падение Берлинской стены, воссоединение Западной и Восточной Германии, вывод Западной группы войск СССР с территории Германии), и осуществлялась около десяти лет. Ее общая стоимость составила 8,35 млрд немецких марок. В результате было построено более 2,5 млн м<sup>2</sup> жилья, два домостроительных комбината, 16 технологических линий по производству строительных материалов. В Программе приняло участие 190 компаний из 28 стран мира. Строительство жилья велось в виде военных городков с необходимой инженерной и социальной инфраструктурой на 44 строительных площадках в России, Белоруссии и на Украине. Районы строительства определялись исходя из мест дислокации войск. Военные городки представляли собой как отдельно стоящие поселки городского типа, так и целые новые микрорайоны городов. В качестве заказчика Программы выступило Министерство обороны РФ [1, 3, 12].

В процессе реализации Программы были достигнуты поставленные цели, однако она подверглась воздействию значительного числа РС. В ходе эмпирического исследования было детально изучено 16 проектов строительства военных городков.

Данное исследование проводилось в рамках сотрудничества Института управления проектами и бизнес-информатики (IPMI) Бременского университета (ФРГ), Российско-немецкого консалтингового консорциума жилищного строительства (CWU), Министерства обороны РФ и Российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ.

Основная цель эмпирического исследования состояла в получении ответов на следующие вопросы.

- Какие РС возникают в ходе осуществления проекта, как они связаны между собой и с основными элементами проекта, каковы основные причины РС?

- Какое воздействие оказывают РС на проект, каковы их вероятностные характеристики и степень негативного воздействия, какие из РС представляют наибольшую опасность?

- Каким образом возможно предупредить наступление РС, снизить степень их негативного воздействия на проект, какие компенсационные механизмы должны быть задействованы для обеспечения успешного осуществления проектов в России?

Эмпирическое исследование проводилось в соответствии со специально разработанной технологией и включало идентификацию, классификацию и оценку РС, а также разработку рекомендаций по управлению рисками (см. рисунок).

Провести детальное эмпирическое исследование рисков проекта в отрыве от самого проекта невозможно, поэтому потребовался анализ Программы с позиции *методологии управления проектами*. Анализ охватывал следующие основные компоненты Программы:

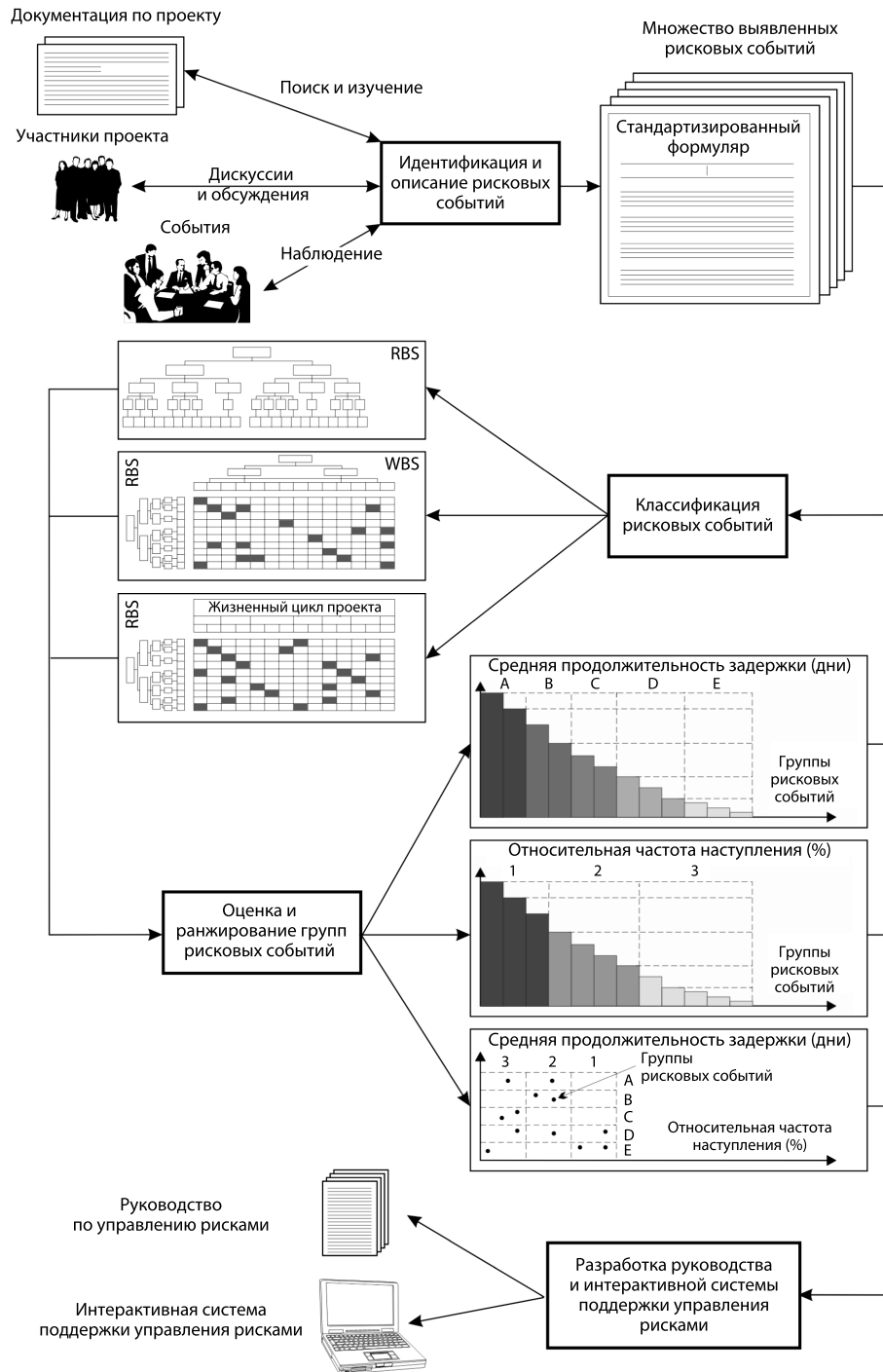
- цели и принципы осуществления;
- проектно-структурный план (work breakdown structure, WBS);
- организационную структуру (organizational breakdown structure, OBS);
- систему документации и управления;
- жизненный цикл (life cycle) [1, 8, 10].

## 2.2. Идентификация рисков событий

Применительно к рассматриваемому эмпирическому исследованию цель *идентификации рисков событий* (risk event identification) состоит в установлении перечня РС, которые ранее наступали в ходе реализации анализируемых завершенных проектов.

На этом этапе осуществляется сбор и первичная обработка значительного объема исходных данных. Главным результатом идентификации является множество РС, которые затем классифицируются и оцениваются. Идентификация РС фактически создает информационную основу для дальнейших этапов анализа, поэтому от того, насколько хорошо

**Рисунок.** Эмпирическое исследование рисков проекта: основные шаги



выполнена идентификация РС, зависит качество осуществления последующих шагов.

Для проведения идентификации важно правильно выбрать источники информации. В результате анализа Программы были определены следующие основные источники для идентификации РС: документация по отдельным анализируемым в рамках Программы проектам; участники проектов; события, произошедшие в процессе выполнения проектов.

*Документация по проекту* стала главным источником информации и включала три принципиальные группы:

- 1) плановая документация (справочник проекта, тендерная и договорная документация);
- 2) текущая документация (дневник проекта, корреспонденция участников проекта, ежемесячные отчеты о ходе реализации проекта);
- 3) результирующая документация (дополнительные требования подрядчика, итоговые отчеты).

Для идентификации и регистрации рисков был разработан стандартизированный формуляр, который включает: полное название проекта и подрядчика; наименование выявленного РС и его порядковый номер; коды элементов проектно-структурного плана, на которых отразилось РС; название стадии жизненного цикла проекта, на которой произошло РС; перечень возможных причин и последствий РС; ссылки на документацию проекта, анализ которой позволил выявить РС; примечания и приложения. Данный формуляр заполнялся для каждого обнаруженного РС. Его использование позволило систематизированно подойти к идентификации рисков, разграничить отдельные РС, чтобы в дальнейшем выполнить их детальный всесторонний анализ.

В результате идентификации был получен список, содержащий около 2 тыс. РС, характерных для российских проектов и программ, была накоплена информация для дальнейшего анализа рисков.

### 2.3. Классификация рисков событий

Цель *классификации рисков событий* (risk event classification) состоит в установлении

причинно-следственных связей между РС, а также взаимосвязей РС с проектно-структурным планом и стадиями жизненного цикла проекта.

Классификация рисков проводилась по иерархической системе. Данный процесс является многошаговым, а схема иерархической системы классификации имеет вид дерева, вершиной которого является множество классифицируемых объектов. Вначале множество объектов по некоторому выбранному признаку делится на типы, затем каждый тип делится на классы, каждый класс — на группы, группы — на подгруппы и т.д. Деление множества выявленных РС на типы, классы и т.д. может осуществляться по различным признакам, которые устанавливаются в ходе детального всестороннего анализа множества РС на каждом шаге классификации. Под признаком в данном случае понимается причина возникновения РС. В один тип, класс или группу могут входить только те РС, которые имеют одну и ту же причину.

Таким образом, в ходе эмпирического исследования в результате классификации было получено *дерево рисков* (risk tree), которое по аналогии с англоязычными терминами work breakdown structure и organisation breakdown structure было названо risk breakdown structure (RBS) — *иерархической структурой (деревом) рисков проекта*.

Поскольку РС, относящиеся к одной классификационной группе, имеют общую причину возникновения и являются однородными, то наступление хотя бы одного РС может рассматриваться как проявление всей группы, к которой это РС относится. Количество РС внутри группы теоретически бесконечно, а число групп конечно.

Для результативного управления рисками проекта необходимо знать следующее:

- 1) для каких элементов проектно-структурного плана какая группа РС является наиболее характерной;
- 2) когда какая группа РС формируется (закладывается) и проявляется в проекте.

Автором была определена взаимосвязь между деревом рисков, проектно-структурным планом и стадиями жизненного цикла проекта



при помощи специально разработанных матричных форм.

Выявленная *взаимосвязь между деревом рисков и проектно-структурным планом* позволила установить, что одни группы РС характерны для внутренних элементов проекта, возведение которых осуществляется на основной строительной площадке (например, жилые дома, объекты социально-бытового, технического назначения); другие — для внешних элементов, строительство которых ведется за пределами основной площадки (например, подземные и наземные сети коммуникаций, подъездные дороги); третьи — как для внутренних, так и для внешних объектов.

Выявленная *взаимосвязь между деревом рисков и стадиями жизненного цикла проекта* позволила определить по каждой группе РС моменты закладки и проявления РС в проекте. Было установлено, что между этими моментами имеется *временной лаг* (lag of time), т.е. период, когда РС уже присутствует в проекте, но еще не проявилось.

Использование установленных взаимосвязей в практической деятельности позволяет участникам проекта сконцентрировать внимание на конкретных элементах проектно-структурного плана и на определенных фазах и стадиях жизненного цикла проекта и предупредить возникновение РС или минимизировать негативные последствия в случае их наступления.

#### 2.4. Оценка групп рисков событий

Цель *оценки групп рисков событий* (risk event group assessment) заключается в их ранжировании по вероятности наступления и по уровню возможных потерь при их возникновении.

С точки зрения математической статистики каждое идентифицированное РС представляет собой наблюдение, а все множество РС, попавших в одну группу, — выборку. Исходя из этого на основе РС, включенных в одну группу, можно оценивать всю группу.

Исходными данными для проведения оценки группы РС служат потери (losses), понесенные

в результате наступления РС, входящих в соответствующую группу. В качестве потери в эмпирическом исследовании рассматривалась продолжительность задержки в выполнении работ.

Для каждой группы РС были определены: средняя продолжительность задержки, относительная частота наступления и другие статистические характеристики. Результаты оценки группы РС используются для их ранжирования, которое осуществляется:

- по средней продолжительности задержки;
- по относительной частоте наступления;
- по средней продолжительности задержки и относительной частоте наступления (одновременно).

В результате ранжирования по средней продолжительности задержки группы были распределены по пяти рангам: А, В, С, D, Е. При ранжировании по относительной частоте наступления группы РС были распределены по трем категориям: 1, 2, 3. Наиболее полным является совместное ранжирование групп РС одновременно по двум критериям, учитывающее как вероятность возникновения, так и среднюю продолжительность задержки. Данное ранжирование позволило определить множество групп РС, которые представляют наибольшую опасность для успешного осуществления проекта и на которые должно быть в первую очередь обращено внимание его участников.

#### 2.5. Результаты эмпирического исследования. Рекомендации по управлению рисками

В результате эмпирического исследования по каждой группе РС были установлены:

- причина наступления (чем или кем вызвана группа РС);
- взаимосвязь группы РС с проектно-структурным планом (для каких элементов проекта группа РС наиболее характерна: внешних, внутренних или всего проекта);
- взаимосвязь группы РС со стадиями жизненного цикла проекта (на какой стадии группа РС формируется и на какой проявляется);

- количественная оценка группы РС (какова частота наступления и средняя продолжительность задержки);

- зависимость количественных характеристик группы РС от места строительства (влияет ли на частоту наступления группы РС и среднюю продолжительность задержки то, где ведется строительство: в городе, сельской местности и т.д.).

На основании этих результатов эмпирического исследования были разработаны рекомендации по снижению вероятности возникновения каждой группы РС и возможных негативных последствий в случае их наступления.

*Детальные результаты* по каждой группе РС, полученные в ходе эмпирического исследования, были обобщены. *Обобщенные результаты*, каждый из которых является важным для управления рисками и успешного осуществления последующих проектов, были проанализированы. При этом особое внимание обращалось на *причины наступления рисков событий*. Так, 68% групп РС были вызваны организационными причинами, 22% — техническими и 10% — финансовыми. Такое соотношение объясняется рядом обстоятельств. Международная программа жилищного строительства была значительной по объему и реализовывалась в сжатые сроки. Она стала фактически первым современным крупномасштабным проектом, осуществленным в России с привлечением зарубежных участников, ее реализация совпала с началом значительных политических и экономических изменений в нашей стране. Это и другое обусловило значительное число групп РС, вызванных организационными причинами. Использование новых стандартов, отсутствие достоверной информации определили технические причины возникновения РС. В то же время данная программа была обеспечена необходимыми финансовыми ресурсами.

Как показывают дополнительные исследования, проведенные автором, многие участники инвестиционно-строительных проектов в России

сегодня недооценивают важность надлежащего планирования и организации управления как конкретного проекта, так и деятельности проектно-ориентированной компании в целом. Для проектов, инициируемых и осуществляемых отдельными фирмами, часто наиболее актуальным является вопрос обеспечения необходимыми финансовыми средствами. Вследствие этого процент организационных, а также финансовых причин возникновения групп РС может даже возрастать по сравнению с результатами проведенного эмпирического исследования.

Организационный характер большинства групп РС указывает на то, что эти риски являются управляемыми и существует реальная возможность предупреждения их наступления при использовании соответствующих средств. Однако этим рискам, как правило, не уделяется достаточного внимания. Чаще в поле зрения руководителей предприятий и управляющих проектами оказываются внешние по отношению к проекту риски, на которые они, как правило, могут повлиять в меньшей степени.

Помимо представленных выше результатов автором была разработана *технология анализа рисков*, создана *интерактивная система поддержки управления рисками* (interactive risk management support system), которая состоит из *системы компьютерного обучения* (computer based training system, CBT) и *системы поддержки принятия решений* (decision support system, DSS) [1, 11-12]. Указанная технология может быть использована различными участниками проекта для проведения аналогичных исследований рисков на этапе закрытия проекта. Выполняя каждый раз такой анализ завершенного проекта, его участники будут постоянно расширять свои знания о рисках, создавать основу для принятия обоснованных управленческих решений. Это будет способствовать снижению общей рискованности осуществления проектов. Важно, что данная технология применима к различным типам проектов, что делает ее универсальной.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Алешин А.В. Управление рисками совместных проектов зарубежной кооперации в России. — М.: Консалтинговое агентство «КУБС Групп», 2001.
2. Алешин А.В. Менеджмент проектных рисков // Методы менеджмента качества. — 2002. — №10. — С. 13–19.
3. Васильев В.С. Моделирование рыночных механизмов управления капитальным строительством на примере реализации международной программы строительства жилья для выведенных из Германии войск. — М.: АО «СЦНИИпроект», 1995.
4. Кондаков Н.И. Логический словарь-справочник. — М.: Наука, 1975.
5. Лопухин А.П. Библейская история Ветхого и Нового Заветов. — М.: АЛЬФА-КНИГА, 2008.
6. Фливиберг Б., Брузелиус Н., Роттенгаттер В. Мегапроекты: история недостроев, перерасходов и прочих рисков строительства / Пер. с англ. А.А. Исаева. — М.: Вершина, 2005.
7. Хайек Ф.А. Дорога к рабству / Пер. с англ. Н. Ставиской. — Лондон: Изд-во Нины Карсов, 1983.
8. Aleshin A. (2001). «Risk management of international projects in Russia». *International Journal of Project Management*, No. 19, pp. 207–222.
9. Aleshin A. (2008). «Risk management system for project-oriented company». *Project Management to Run, Proceedings, 22 IPMA World Congress, IPMA, ANIMP, IPMA, Roma, Italy, Vol. 2*, pp. 678–683.
10. Aleshin A., Dworatschek S. (1997). «Risk management of joint venture construction projects of foreign cooperation in Russia». In: *Project Management: The Next Century, Proceedings of the 28 Annual Seminar and Symposium PMI, Chicago, USA*, pp. 221–226.
11. Aleshin A., Dworatschek S. (1998). «Risk management support system based on empirical study of Russian-German construction program». In: *Strategy Start-up, Proceedings of the 14 World Congress on Project Management, IPMA, Ljubljana, Slovenia, Vol. 2*, pp. 608–610.
12. Aleshin A. (2004). *Risk Management of Joint Venture Projects of Foreign Cooperation in Russia*. CooBS Group Consulting Agency Ltd., Moscow.
13. Artto K.A. (1997). «Fifteen years of project risk management application — where are we going?» In: *Managing Risks in Projects, Proceedings of the IPMA Symposium on Project Management*, ed. by Kähkönen K., Artto K.A., E&FN Spon, Helsinki, Finland, pp. 3–14.
14. Belassi W., Tukel O.I. (1996). «A new framework for determining critical success / Failure factors in projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 141–151.
15. Martin P.K., Tate K. (2000). «Principles for all project». *PM Network*, August, p. 25.
16. Morris P.W.G., Hough G.H. (1987). *The Anatomy of Major Project*. John Wiley and Sons, New York.
17. Välimäki J., Tissari T. (1997). «Risk management focus in business reengineering initiatives». In: *Managing Risks in Projects, Proceedings of the IPMA Symposium on Project Management*, ed. by Kähkönen K., Artto K.A., E&FN Spon, Helsinki, Finland, pp. 233–242.

## О НЕКОТОРЫХ ОСОБЕННОСТЯХ И ПРОБЛЕМАХ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРЕВООРУЖЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В работе рассмотрены различные особенности реализации проектов по техническому перевооружению промышленности в России. Автор определяет участников проектов и их обязанности, анализирует некоторые типичные ошибки в планировании подобных проектов, ведущие к значительным сбоям в их реализации и снижению конечной эффективности.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ошибки планирования, техническое перевооружение, участники проектов, эффективность работ

### 1. ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Давно очевидно, что экономический рост России невозможен на существующей отсталой технико-технологической базе, особенно в перерабатывающей промышленности [6]. Если в таких сферах, как ВПК, энергетическое машиностроение, топливно-энергетический комплекс, российские предприятия еще отчасти могут противостоять иностранным конкурентам, то в большинстве гражданских отраслей, т.е. так называемых отраслей группы Б (производства: химическое, текстильное, полиграфическое, пищевое, автомобилестроительное), и производстве оборудования для них отсталость и без того не особенно блиставших в советское время предприятий за время промышленного спада усугубилась. Одни технологии были утрачены, другими Россия никогда не владела в принципе.

Таким образом, в настоящее время при реализации проектов, направленных на техническое перевооружение отечественных предприятий



**Силаков Алексей Викторович** — к.э.н., руководитель проектов в московском представительстве Ferrostaal AG (компания — члена IPMA) (г. Москва)

промышленности с целью расширения ассортимента выпускаемой продукции и повышения производительности, а также экономической и энергоэффективности производств, фактически безальтернативным является использование импортной техники и зарубежных технологий. При этом реализация проектов технического перевооружения в России сталкивается с некоторыми специфическими проблемами, связанными с особенностями отечественной организации бизнес-процессов, несоответствием технических стандартов стран — импортеров оборудования российским стандартам, особенностями таможенного оформления и государственного администрирования, некомпетентностью исполнителей проектов в работе на современной технике иностранного производства, слабым знанием иностранных языков, непониманием реальных условий и менталитета персонала отечественных заводов и фабрик иностранными партнерами, участвующими в проектах, и с другими проблемами российского бизнеса.

Дополнительными сложностями остаются малый размер экономики России и незначительные размеры рынка промышленного оборудования (особенно в перерабатывающем секторе). Так, например, по данным Международной ассоциации производителей текстильных машин (ITMF, Цюрих, Швейцария), за 2005–2007 гг. [7] общий объем поставок на российский рынок современных бесчелночных ткацких станков (рапирных, пневматических, гидравлических), не выпускаемых в РФ в принципе<sup>1</sup>, можно охарактеризовать следующим образом: рапирных станков 30–40 штук в год, в среднем за 6 лет около 30 в год; пневматических станков 0–150 в год, в среднем с 2002 г. около 20 в год, при цене одного станка (без учета особо дорогостоящих специализированных машин, например для особо тяжелых тканей, ковров) €50–100 тыс. за штуку (DDU Москва) в зависимости от комплектации.

При этом мировой рынок данных машин в год (без учета кризисного 2009 г.) составляет около 20 тыс. шт. пневматических, 25 тыс. шт. рапирных, 55–65 тыс. шт. всего бесчелночных (рапирных, пневматических, гидравлических, с микропрокладчиком). Таким образом, доля России в мировом потреблении этих машин составляет порядка 1‰ (!). Конечно, если проанализировать рынок другого оборудования, то на нем ситуация несколько лучше, однако и в этих областях, как показывает опыт автора, доля России не превышает нескольких процентов от мирового уровня, при этом по ряду производств имеются прецеденты поставок и строительства только единичных машин и линий, уникальных для нашей страны, проекты по которым в России не осуществлялись прежде и не планируются впоследствии. Конечно, в таких случаях проблема отсутствия какого бы то ни было опыта (организационного и технического) у отечественных проект-менеджеров ощущается особенно сильно.

Подобный, прямо скажем, микроскопический масштаб отечественного рынка оборудования для обрабатывающей промышленности имеет прямые негативные последствия для реализации проектов переоборудования, которые осуществляются в России. Главная проблема в данном случае заключается в том, что разработка специализированных моделей оборудования и развитие специальных систем сервиса для российского рынка (например, складов запчастей на территории РФ, постоянных подразделений по сервисному обслуживанию) становятся экономически абсолютно нецелесообразными для фирм-производителей. Это ставит российских руководителей и исполнителей проектов по техперевооружению, да и самих поставщиков оборудования и технологий в очень сложное положение.

В целях снижения проектных рисков в данных условиях реализация технологических проектов на российских предприятиях должна планироваться особенно тщательно. При этом следует

<sup>1</sup> В данном случае мы не принимаем в расчет еще выпускаемые в России, но принципиально устаревшие станки СТБ, основанные на нелегальной советской копии 1970-х гг. технологии Projectile фирмы Sulzer, Швейцария. — Прим. авт.

учитывать типовые ошибки, которые будут рассмотрены далее на примере реальных ситуаций из практики автора, и по возможности не допускать их.

## 2. УЧАСТНИКИ ПРОЕКТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРЕВООРУЖЕНИЯ И ИХ ФУНКЦИИ

Содержание проектов по техническому перевооружению включает в себя реализацию различных материальных и нематериальных компонентов, включаемых в той или иной комбинации в конкретные проекты. Среди них: поставка конечным пользователям (промышленным предприятиям) и модернизация оборудования и его частей (как отдельных, так и комплексных машин, установок, линий, систем, комплектных производств), предоставление услуг по монтажу и вводу в эксплуатацию поставляемого оборудования, передача технологических ноу-хау, связанных как с эксплуатацией нового оборудования, так и с технологией производства нового продукта на нем, оказание консультационных услуг (подбор технологий и оборудования, обучение, проектирование и системная интеграция технологических линий и производств, финансовая и юридическая поддержка).

Можно выделить следующие стороны, вовлеченные в реализацию проектов по техническому перевооружению.

### 1. Поставщик.

■ Собственно поставщики оборудования и технологий. Как правило, ими являются ведущие иностранные производители, известные в своей области, а также крупные специализированные инженеринговые компании. Зачастую компании выполняют и те, и другие функции и в этом случае способны поставлять готовые технологические линии.

■ Представители поставщиков на российском рынке. Ввиду незначительного размера сегментов российского промышленного рынка в нашей стране довольно мало специализированных представителей конкретных производителей оборудования (либо собственных филиалов компаний, либо

независимых эксклюзивных партнеров). В данной роли чаще выступают крупные, как правило иностранные, коммерческо-инжиниринговые фирмы широкого профиля, представляющие большое количество поставщиков оборудования одновременно в целом ряде промышленных сегментов (таких, например, как текстильная промышленность, производство пластмасс, металлообрабатывающее оборудование, пищевое оборудование, логистическое оборудование). При этом в каждом сегменте представлено большое число фирм-производителей (до нескольких десятков), продуктов и решений, охватывающих в полной или значительной мере все варианты технологических цепочек той или иной отрасли. Данные организации имеют ряд дополнительных важных функций, таких как:

- исполнение роли субподрядчика и прямого коммерческого партнера российского заказчика;
- системная интеграция проекта и проектный менеджмент (при большом числе участников со стороны поставщиков);
- финансовая поддержка (подбор кредитных ресурсов);
- организация документооборота между сторонами в процессе выполнения проекта;
- консультирование;
- адаптация проекта к требованиям местного законодательства (сертификация, получение разрешительной документации);
- последующая сервисная поддержка и др.

В качестве примеров таких компаний, длительное время успешно работающих в России, можно назвать Ferrostaal AG, ThyssenKrupp AG, а также российские компании ООО «Техмаш-экспорт», ООО «Маштексимпекс» и ряд других.

2. *Конечный потребитель проектных решений.* В данной роли выступают российские предприятия различных отраслей промышленности. Их функции в процессе реализации проектов не ограничиваются лишь своевременным выполнением финансовых обязательств, как правило, по экспортно-импортным контрактам на поставку

оборудования (эти контракты оформляются даже в том случае, если коммерческим партнером выступает представитель поставщиков оборудования — российское юридическое лицо, что определяется наличием законодательно установленных преференций для значительной группы предприятий при импорте оборудования: нулевых ввозных таможенных пошлин, нулевого НДС, действующих только в случае импорта машин в РФ непосредственно конечным пользователем, а также ограничением на ввоз нерезидентами в РФ ряда товаров).

В таблице систематизированы различные функции, ответственность за которые при реализации промышленных проектов несут обе стороны.

Как видно из таблицы, на конечный результат реализации проекта оказывают влияние все участники проекта, и от надежности и согласованности в выполнении ими обязательств зависит очень многое. Однако, как показывает практика, реализация проектов на российских предприятиях практически всегда сталкивается с теми или иными сложностями. По крайней мере автор в своей практике видел очень мало случаев, когда все этапы технических проектов проходили гладко. К сожалению, ситуации ошибок и срыва сроков ввода в эксплуатацию объектов можно назвать типичными и ожидаемыми, при этом они прямо сказываются на финансовых показателях всех участников проекта.

### 3. НЕКОТОРЫЕ ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ПРОЕКТОВ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРЕОБОРУДОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Отметим, что в каждом имевшем место проблемном случае сложности носили комплексный характер, однако их можно систематизировать по типовым элементам.

**Группа 1.** Эта группа проблем является одной из наиболее серьезных. Она связана с отклонением результата, полученного на смонтированной

производственной установке, от ожиданий конечного пользователя по качественным, техническим и эстетическим характеристикам продукта. Данные проблемы обусловлены тем, что в технологической сфере проблема прогнозирования конечного результата в зависимости от параметров входного сырья, конфигурации оборудования и параметров технологического процесса до сих пор не решена в полной мере. Число факторов, оказывающих на него влияние, на самом деле настолько велико, что во многих случаях даже не удается установить размерность задачи. До сих пор случаются и парадоксальные ситуации. Например, известно, что в России существуют две японские установки по производству полистирола: одна в Узловой (Тульская область), вторая в Пермском крае. Обе установки имеют одинаковую конфигурацию, произведены одной и той же фирмой в один и тот же период, при работе с ними используется одно и то же сырье, однако результат по степени полимеризации на них отличается чуть ли не на порядок. Таким образом, в значительном числе случаев конечный результат установки оборудования можно спрогнозировать только при проведении тестов с сырьем клиента на лабораторной установке поставщика, референц-фабриках, показательных предприятиях, поэтому автор настоятельно рекомендует проводить подобные испытания при начале реализации всех проектов в промышленности. Тем не менее не во всех случаях такие испытания возможны или дают релевантные результаты. Среди причин этого можно назвать административные проблемы (экспорт-импорт сырья на испытания), отсутствие необходимых лабораторных установок в нужной конфигурации (нужно построить уникальную линию по специальному заказу), недоступность сырья (производство на момент начала проекта по следующему технологическому переходу еще не запущено), организационные проблемы у потребителя или поставщика, ведущие к недостаточному вниманию к деталям проекта.

**Группа 2.** Эта группа проблем связана со сложностями обеспечения сопряженности начальных

Таблица. Функции участников проектов

Функции потребителя	Функции поставщика	
	Функции представителей в России	Функции собственно поставщика решений
<p>1. Получение, таможенное декларирование, очистка и хранение техники и оборудования, обеспечение соответствующего документооборота.</p> <p>2. Приобретение третьими лицами на внутреннем рынке ряда компонентов технологической системы, запрещенных к ввозу, например радиоактивных материалов, а также стандартных компонентов, широко доступных на местном рынке (по условиям контракта).</p> <p>3. Оказание визовой и миграционной поддержки прибывающему на монтаж персоналу поставщика.</p> <p>4. Получение разрешительной документации на эксплуатацию машин и оборудования (через Ростехнадзор).</p> <p>5. Выполнение строительных работ (в том числе через субподрядчиков) по сооружению и перестройке производственных помещений, фундаментов и оснований монтируемого оборудования на базе чертежей и технических данных поставщиков.</p> <p>6. Приобретение и сооружение ряда конструктивных элементов технологических линий (на основании распределения контрактных обязательств): коробов, воздухопроводов, кабельных соединений, трубопроводов, емкостей для растворов и т.п., выполнение строительных работ, включая проектирование и наем субподрядчиков.</p> <p>7. Обеспечение инженерных коммуникаций и точек подвода газа, электроэнергии, воды, воздуха, сжатого и вентиляционного, и отвода канализации, выхлопов, конденсата в соответствии с требованиями поставщика.</p> <p>8. Обеспечение субподрядных договоров на монтаж и обслуживание энергетического оборудования (трансформаторов, компрессоров, парогенераторов, бойлерных) с организациями, лицензированными на данный вид деятельности на территории России.</p> <p>9. Обеспечение наличия вспомогательного оборудования и техоснастки, необходимых для ввода в эксплуатацию и эксплуатации производства на основании требований поставщика.</p> <p>10. Обеспечение наличия сырья и материалов, необходимых для запуска и приемки оборудования</p>	<p>1. Обеспечение непрерывной и устойчивой связи между сторонами, перевод документов и переговоров.</p> <p>2. Координация документооборота.</p> <p>3. Рекомендации сторонам по учету местного законодательства, помощь в получении сертификатов и разрешительной документации.</p> <p>4. Общая координация и согласование проектов.</p> <p>5. Гармонизация юридических, коммерческих и финансовых условий в разных элементах проекта.</p> <p>6. Тайм-менеджмент.</p> <p>7. Функции генерального поставщика в сложных проектах</p>	<p>1. Производство, отгрузка и организация доставки оборудования и компонентов.</p> <p>2. Подготовка комплекта коммерческой документации (сертификатов происхождения, товарно-транспортных документов).</p> <p>3. Подготовка технической документации, передача клиенту или генеральному подрядчику:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ чертежей;</li> <li>■ точки подключения;</li> <li>■ требований по инженерным коммуникациям;</li> <li>■ руководств по монтажу и эксплуатации;</li> <li>■ требований по наличию сырья и материалов для запуска оборудования и энергообеспечению (касающихся воды, пара, сжатого воздуха, кондиционирования, электричества, газа, теплоносителей, отводов);</li> <li>■ требований по монтажному персоналу, выделяемому со стороны клиента на время монтажа;</li> <li>■ требований по вспомогательному оборудованию, приобретаемому клиентом или генеральным поставщиком отдельно (по транспорту, сервисной, технической оснастке, например: «Необходимы проборка, узловязание, рулонные накопители (A-frame)»).</li> </ul> <p>4. Сертификация оборудования (ГОСТ Р, CE).</p> <p>5. Монтаж и ввод в эксплуатацию машин и установок (механический монтаж, электрический монтаж, шеф-монтаж и запуск).</p> <p>6. Обучение персонала конечного клиента.</p> <p>7. Гарантийное и постгарантийное обслуживание</p>



Таблица. Функции участников проектов (продолжение)

Функции потребителя	Функции поставщика	
	Функции представителей в России	Функции собственно поставщика решений
	<p><i>Функции, общие для представителей и собственно поставщиков решений</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проектирование производств и установок.</li> <li>2. Интеграция компонентов линий от различных поставщиков (согласование, обеспечение инженерной, информационной и технологической сопряженности элементов линий и производств).</li> <li>3. Предоставление финансовой поддержки проектов (например, кредитного финансирования от иностранных финансовых институтов).</li> <li>4. Страхование финансовых и коммерческих рисков проекта до момента его сдачи клиенту.</li> <li>5. Комплексный проектный консалтинг (включая передачу ноу-хау).</li> <li>6. Обеспечение постоянной сервисной поддержки (технический и коммерческий сервис).</li> <li>7. Поставка комплексных решений «под ключ».</li> </ol>	

и конечных этапов технологического процесса и со вспомогательным оборудованием и техоснасткой.

Первая подгруппа случаев этой группы связана с необеспечением сопряженности внутри рассматриваемого производства и предприятия.

К нему можно отнести несопряженность по объемам выпуска (недостаточный учет «узких мест» в технологической цепочке), что, отметим, встречается нечасто (технологический расчет производительности стандартен и известен большинству инженеров, т.к. подробно рассматривается в рамках вузовских образовательных программ), и необеспечение производства необходимым сопряженным вспомогательным оборудованием, в первую очередь системами кондиционирования.

К сожалению, очень часто отечественные предприятия, осуществляющие инвестиционные программы в условиях дефицита средств, «жертвуют» системой кондиционирования. Однако старая система кондиционирования не может обеспечить эффективное функционирование дорогостоящего и скоростного оборудования. В качестве примера назовем одно из предприятий по производству жаккардовых тканей для бытового применения из Владимирской области, в 2003 г. начавшее

проект по перевооружению производства и его оснащению современными импортными станками с производительностью в три-четыре раза выше устаревших отечественных. Однако системой кондиционирования пренебрегли, а также в целях экономии к изготовлению эстакад для размещения жаккардовых машин привлекли российскую организацию, не имевшую практического опыта в данной сфере. Результатами были крайне низкая производительность станков (450 оборотов главного вала в минуту против реально достижимых с данным оборудованием 600), повышенный износ механизмов жаккардовых машин, снижение качества ворса на изделиях. В итоге во время реализации второго этапа проекта пришлось дозаказывать импортную специализированную систему кондиционирования и очистки воздуха и импортные эстакады. При этом возникли расходы, связанные с:

- демонтажем станков и старых эстакад;
- полной переделкой полов с выемкой грунтов с целью создания подпольных каналов для отвода угарного воздуха;
- строительством разводки коробов подачи подготовленного воздуха;
- повторным монтажом оборудования.

Таким образом, реальные затраты оказались на несколько сотен тысяч евро больше по сравнению с тем, какими бы они были в случае своевременного планирования и приобретения системы кондиционирования. После этого эффективность производства (operational performance) была доведена до уровня, достижимого на зарубежных предприятиях.

Во второй подгруппе ошибки, допущенные при реализации инвестиционных проектов в промышленности и связанные с неучетом сопряженности технологической цепочки, охватывают смежные предприятия и отрасли промышленности.

В качестве примера возьмем предприятия, значительную долю продукции которых составляют стеклоткани, используемые в дальнейшем при производстве конструкционных композитных материалов, например в авиационной промышленности (при изготовлении деталей планера, лопастей вертолетов и т.п.). Не будем учитывать тот факт, что в данной сфере во всем мире (кроме нашей страны) давно доминируют материалы нового поколения на основе карбоновых волокон, выпускаемых в России в очень малых количествах [6]. В 2003–2006 гг. предприятия — потребители данной ткани осуществили перевооружение своего производства, оснастив его новым оборудованием, изготовленным по специальному заказу. Однако при этом была допущена ошибка, поставившая всех партнеров в затруднительное положение: потребители ориентировались на привычный им тип закладной кромки ткани (единственный, вырабатываемый на челночном станке), в то время как челночные станки ушли в прошлое, уступив место бесчелночным с принципиально другой структурой кромки (появились так называемые обрезные и перевивочные кромки).

Таким образом, производители стеклотканей, также планировавшие техническое перевооружение с 2005 г., столкнулись с требованием выработки закладной кромки на ткани, которое было принципиально невыполнимым, т.к. старые челночные станки, как указывалось выше, дорабатывали из-за сильного физического износа последние

месяцы и более не выпускались. В то же время потребители стеклоткани не могли адаптировать производственные линии к перспективным тканям с обрезными и перевивочными кромками, а постройка новых линий для них была экономически нецелесообразна, т.к. новые линии стоимостью в миллионы евро только что были введены в эксплуатацию. Насколько известно автору, проблема не решена до сих пор, и производители ткани вынуждены поддерживать морально и физически устаревшее производство (полное перевооружение было приостановлено), периодически пробуя закупать новые (но также морально устаревшие) челночные станки у полукустарных производителей в не самых технологически развитых странах, где подобные станки еще производятся для нужд внутреннего рынка.

Данная ситуация показывает, насколько важно проверять сопряженность внедряемых технологий не только с собственной технологической цепочкой, но и с цепочкой всей отрасли, рынком сырья и материалов, а также смежными технологиями не только в текущей ситуации, но и в перспективе. Эта проблема должна непременно учитываться при планировании проектов технического перевооружения в промышленности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, автором установлено следующее.

1. Осуществление технологических проектов в промышленности на данном этапе развития экономики России невозможно без привлечения иностранных технологий, главным образом современного импортного оборудования.

2. Успешность реализации проектов технического перевооружения зависит от эффективности работ всех сторон, вовлеченных в них.

3. Ключевым этапом каждого проекта, планируемого к внедрению, является проведение экспертизы на предмет наличия ошибок и «узких мест», которые в дальнейшем могли бы привести

к удлинению сроков реализации, затратам и срывам (неполучению ожидаемых результатов) проектов.

4. В процессе экспертизы необходимо уделять внимание следующим проблемным зонам каждого проекта:

■ соответствию и комплектности приобретаемого оборудования и технологий решаемым задачам;

■ наличию у участников проекта необходимых компетенций для реализации и разработки решений;

■ обеспечению сопряженности привлекаемых решений с технологическим процессом и его элементами внутри организации;

■ обеспечению сопряженности внедряемых решений с технологическими цепочками отрасли и групп смежных предприятий, с рынками сырья, материалов и готового продукта (в том числе по объемам и структуре ассортимента).

5. Дальнейшим действием для снижения рисков технологических проектов будет решение задач реализации проектов в промышленности, чему автор планирует посвятить свои дальнейшие работы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кони́на И. Маркетинг и конкурентные позиции ТНК // Маркетинг. — 2009. — №3. — С. 3–14.
2. Плеханов А. Маркетинговая стратегия развития потенциала строительной организации // Маркетинг. — 2009. — №3. — С. 68–73.
3. Силаков А.В. Прогнозирование ЖЦТ в условиях нечетких исходных данных // Маркетинг. — 2009. — №3. — С. 23–31.
4. Силаков А.В., Силакова В.В. Описание жизненного цикла товара на основе модели диффузии инноваций // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2009. — №4. — С. 250–263.
5. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2005. — 416 с.
6. Цуканов И. Крылатые композиты // Ведомости. — 2009. — 6 октября. — №188(2458).
7. «Global weaving machines investments +2%» (2008). *Meliland International*, No. 4, p. 242.
8. Mentzer J.T., Flint D.J., Hult G.T.M. (2001). «Logistics service quality as a segment — customized process». *The Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, pp. 82–104.

## УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ И ДОКУМЕНТАМИ В ПРОЕКТЕ

Предлагаем вниманию читателей выдержки из главы 31 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:** управление информацией, управление документами, информационная система управления проектами, система управления документами, информационные технологии в проекте



**Полковников Алексей Владимирович** — управляющий партнер группы компаний «Проектная ПРАКТИКА», вице-президент СОВНЕТ, национальный ассессор IPMA, сертифицированный менеджер проектов CPM категории В (IPMA), PMP (PMI) (г. Москва)



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

### 1. КЛЮЧЕВЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Управление информацией** — моделирование, сбор, отбор, хранение и извлечение данных (форматированных, неформатированных и графических данных, документальных и электронных копий).

**Информационные технологии в проекте** — совокупность методических, технических, программных и информационных средств, используемых для повышения эффективности управления проектом.

**Программное обеспечение для управления проектами** — класс компьютерных программ, разработанных специально для поддержки основных процессов управления проектами.

**Информационная система управления проектами (ИСУП)** — организационно-технологический комплекс методических, технических, программных и информационных средств, направленный на поддержку и повышение эффективности процессов управления проектами в организации, настроенный с учетом корпоративных стандартов управления проектами и потребностей участников проектов.

## 2. СВОД ЗНАНИЙ

Эффективность управления проектами в значительной степени определяется качеством и оперативностью принимаемых решений, что предъявляет высокие требования к процессам сбора, передачи, переработки, моделирования, документирования, хранения, отображения информации и доведения ее до участников проекта. Возможность предоставлять информацию своевременно, по назначению и в удобной форме обеспечивается при помощи современных информационных технологий.

Информационные технологии в проекте должны также обеспечивать документирование информации для использования как в данном, так и в последующих проектах. Документы содержат информацию и знания, полученные в процессе реализации проекта (включая спецификации продукта, проектную документацию), а также все управленческие документы, созданные в ходе проекта.

Управление документами должно регламентироваться правилами, определяющими то, какую информацию должны содержать документы, какого типа и вида (бумажный или электронный) должны быть документы, в каком формате информация должна быть представлена в документах. Регламентируются также процессы формирования, распределения, систематизации, архивирования, восстановления и уничтожения документов, определения прав доступа и критериев конфиденциальности.

К основным областям управления проектами, в которых внедрение информационных технологий приносит ощутимый эффект, можно причислить:

- формирование состава и графика работ проекта и контроль за их исполнением;
- распределение ресурсов и контроль за их использованием;
- формирование и ведение бюджета проекта;
- управление документами проекта;
- управление деловыми процессами в проектах, включая процессы согласования документов.

Именно эти функции, реализованные в том или ином объеме, составляют основу современных

специализированных программных продуктов управления проектами.

Раньше других и в наиболее полном объеме были автоматизированы функции календарно-ресурсного планирования. Однако в современных условиях, когда в реализацию проекта вовлекается множество заинтересованных сторон, все большее значение приобретает оптимизация и автоматизация управления документами и деловыми процессами проекта.

Использование информационных технологий в управлении документами позволяет:

- поддерживать актуальные версии и архивы документов, как содержательных (спецификации продуктов, проектная документация), так и управленческих;
- обеспечивать поиск документов и доступ к ним в соответствии с правами доступа;
- поддерживать регламенты разработки, согласования, утверждения, хранения и распределения информации в соответствии с политикой организации и законодательными требованиями в этой области;
- обеспечивать конфиденциальность и целостность информации.

В организации, как правило, имеются сотрудники (подразделения), поддерживающие процессы управления информацией и документами на корпоративном уровне в соответствии с ее политикой и стандартами. Руководитель проекта, программы или портфеля проектов должен обеспечить взаимодействие ИСУП с существующей в компании системой управления документами. Реализация проекта должна соответствовать политике компании и всем законодательным требованиям, касающимся документации и информации.

## 3. ВОЗМОЖНЫЕ ШАГИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИЕЙ

1. Планирование информационной системы управления для проекта, программы или портфеля проектов.

2. Обеспечение соответствия информационной системы стандартам организации и всем законодательным требованиям, касающимся информации.

3. Внедрение ИСУП.

4. Контроль использования ИСУП.

5. Аудит использования ИСУП.

6. Документирование полученного опыта и его применение при реализации последующих проектов.

#### **4. ВОЗМОЖНЫЕ ШАГИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ДОКУМЕНТАМИ**

1. Разработка плана управления документами.

2. Обеспечение его соответствия политике организации и всем законодательным требованиям, касающимся документации.

3. Классификация документов.

4. Выпуск и распространение документов.

5. Хранение документов в бумажном и/или электронном виде.

6. Контроль обновления и создания новых версий документов.

7. Архивирование документов.

8. Документирование полученного опыта и его применение при реализации последующих проектов.

#### **5. ВОПРОСЫ ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ ТЕМЫ «УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ И ДОКУМЕНТАМИ В ПРОЕКТЕ»**

■ Информационные системы предприятия.

■ Специализированное программное обеспечение для управления проектами.

■ Законодательство в области управления информацией.

■ Конфиденциальность и безопасность.

■ Управление документами (дизайн, формат, систематизация, архивирование).

■ Базы данных.

■ Информационная структура и план управления информацией.



Журналы по менеджменту

# Менеджмент качества

Новый журнал, посвященный основам менеджмента качества, вопросам организации работы по качественному управлению на предприятии, внедрению СМК, применению систем менеджмента качества, созданных на основе международных стандартов ISO серии 9000.

#### Основные темы журнала

- Системный подход. Менеджмент как система. Религиозные, национальные, региональные особенности систем менеджмента
- Статистическое мышление. Шухарт. Деминг. Тагути. Бокс. Шесть сигм. Визуализация информации
- Человеческие отношения. Лидерство. Командная игра. Мотивация. Пять великих систем. Образование и обучение. «Поток». Ментальные модели. Диалог
- Инновации: ТРИЗ. Дилемма инноватора. Коммерциализация
- Стандарты и менеджмент. ИСО, МЭК и др.
- Управление знаниями
- Управление переменами
- Управленческий учет. ABC, ABB, ABM. Экономика качества
- Бережливое производство
- Выживающее производство (Agile manufacturing)
- Организация как система. Обучающаяся организация. Прогнозирование и планирование. Маркетинг. Жизненный цикл продукции. Продукция и услуги
- Менеджмент и власть

**Цель издания:** на примерах из российского и зарубежного опыта показать важность всестороннего подхода к качеству, основанного на внедрении современных методов менеджмента качества, реинжиниринге бизнес-процессов, развитии персонала, модернизации технологических процессов.

**Аудитория журнала:** генеральные директора, директора и специалисты по производству, стратегическому и организационному развитию, специалисты в области контроля и обеспечения качества, специалисты в области статистического контроля и регулирования, студенты и аспиранты экономических вузов.

**Авторы:** специалисты и практики, ученые и эксперты, гуру в области менеджмента качества.



#### Главный редактор:

Адлер Юрий Павлович — вице-президент Российской академии проблем качества, член Международной гильдии профессионалов качества, Комитета ТПП РФ по качеству продукции, профессор кафедры сертификации и аналитического контроля Московского института стали и сплавов (МИСИС).

Редакционная коллегия: Полховская Т.М., Шпер В.Л., Черных Е.А., Щепетова С.Е.

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

#### Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 81775  
«Пресса России» 39453  
«Почта России» 79717

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



## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПЫТА УЧАСТИЯ В АВТОГОНКАХ В УПРАВЛЕНИИ ВРЕМЕНЕМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

В статье описывается применение опыта, полученного автором в автогонках, при реализации проектов. Находя общее между этими двумя областями, автор рассматривает вопросы, связанные с управлением временем выполнения проекта, показывает важность командной работы, взаимодействия с заинтересованными сторонами, управления ожиданиями и оценки успешности проекта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление временем реализации проекта, планирование, эффективные методы управления проектами, управление ожиданиями, показатели успеха



**Гофф Стейси А.** — аССР.D, PMP, президент компании ProjectExperts, один из основателей Американской ассоциации развития управления проектами (ASAPM), член Международной ассоциации управления проектами (IPMA). Является практикующим специалистом в области управления проектами с 1970 г. и консультантом с 1982 г. (г. Колорадо-Спрингс, США)

### ВВЕДЕНИЕ

Сходство между управлением успешным проектом (включая соблюдение запланированных сроков) и управлением успешной гоночной командой просто поразительно. В данной статье мы изучим это сходство, и даже те, кто никогда не пробовал жить «на скорости», смогут сделать для себя полезные выводы.

Немного предыстории: в течение шести лет, с 1975 г. по 1981 г., автор данной статьи участвовал в кольцевых автогонках Западного побережья, проводившихся Американским клубом спортивных автомобилей (см. фото). Несмотря на то что это были любительские гонки, мы соревновались с профессиональными командами, спонсируемыми производителями. Все просто: добейся превосходства на трассе в выходные — и на следующей неделе покупатели будут толпиться в салоне, чтобы купить автомобиль. И это работало!

На соревнованиях с профессиональными командами нам иногда везло, однако самого большого успеха мы добились на многоуровневом «игровом поле» — в демонстрационном зале,



где *Great Racing Rabbit* ставил рекорды на каждом круге трассы и оставался непобедимым в течение трех лет жесткой конкуренции на западе Миссисипи. Именно благодаря этому опыту мы смогли понять саму суть управления временем реализации проекта.

## 1. РАЗДВИГАЯ ПРЕДЕЛЫ

Жизнь «на пределе» на профессиональной кроссовой трассе (со множеством поворотов влево и вправо и вертикальных кривых) — это абсолютный максимум в процессе самореализации для некоторых людей. При этом, чем больше вы тренируетесь и чем лучше вы знаете свои возможности и возможности своего автомобиля, тем быстрее вы едете. То, что было пределом ваших возможностей на прошлой неделе, станет для вас отправной точкой для совершенствования в эти выходные.

Подготовка в течение недели, несомненно, полезна. Внесение небольших корректировок или приобретение новых шин может серьезно улучшить результат.

При подготовке мы ориентировались на крупные соревнования: регулярные победы на отдельных мероприятиях должны были приводить к участию в чемпионате сезона. Основные показатели нашего успеха и используемые стратегии были ясны всем. Риски (угрозы и возможности) были одинаковы для нас и наших конкурентов.

Благодаря этому мы продолжали раздвигать границы собственных возможностей. Это продолжалось до тех пор, пока мы не столкнулись с ситуацией, когда каждое следующее усовершенствование стало оказывать лишь незначительное влияние на наш успех, — мы «уперлись в стену». После этого мы попробовали применить принципиально новые подходы, чтобы добиться более быстрой езды. Некоторые из них вообще не сработали, другие не дали значительных результатов сразу, но открыли новые возможности в бесконечной погоне за скоростью.

Некоторые гонщики не знают своего предела. Они никогда не терпели поражения и не представляют, каково это. Что еще хуже, у них никогда не было возможности научиться восстанавливаться после проигрышей. Секрет, который мы открыли: терпеть поражение в малом, не рискуя своей жизнью. Иначе можно проиграть по-крупному: мертвые гонщики *ничему* не учатся.

Итак, наш первый урок для управления временем реализации проекта, который мы извлекли, участвуя в гонках: *научиться терпеть небольшие поражения, чтобы узнать предел своих возможностей.*

## 2. ИСКУССТВО БЫСТРОГО ВОЖДЕНИЯ

Гонки — это искусство. Как объясняют короли автогонок Пьеро Таруффи [1] и Алан Джонсон [2], участвовать в гонках не значит просто наматывать круги по трассе, все время находясь на грани потери управления. Гонки можно сравнить с балетом: им свойственно выверенное сочетание постоянного выбора позиции и полного осознания происходящего.

Разницу между неэффективным и эффективным поведением «на скорости» можно объяснить на примере двух сценариев. Представьте себя пассажиром в каждом из них.

**Фото.** Автогонки с участием *Great Racing Rabbit*



**Сценарий А:** ваш автомобиль с визгом несется по прямому участку на пределе возможностей и с максимальной скоростью. Приближается первый крутой поворот направо, резкое торможение бросает вас сначала вперед, затем влево. Сила инерции и перегрузка, действующие на ваш шлем, практически не позволяют смотреть вперед: ваша голова болтается где-то слева, ниже приборного щитка. Вы видите, как водитель судорожно крутит руль, жмет на тормоза, включает сцепление и переключает скорость, затем все это повторяется. Вас отбрасывает вправо, вы ударяетесь о боковое окно, когда проходите первый поворот (крутой S-образный изгиб дороги). Чувствуя себя «китайским болванчиком», вы вытягиваете голову в плечи на следующей серии поворотов и пытаетесь лучше контролировать свое тело. Когда заезд закончен, вы выбираетесь из машины на ватных ногах с чувством большого уважения к водителю.

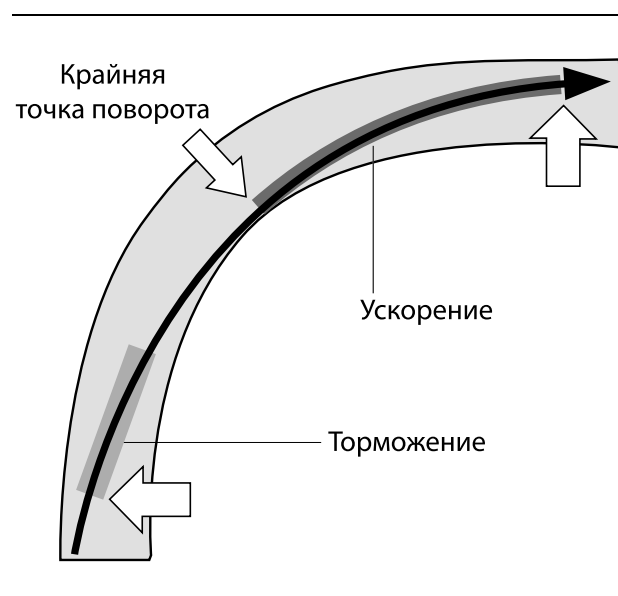
**Сценарий Б:** двигаясь на огромной скорости, слыша рев мотора и ощущая силу гравитации, действующую на ваше тело, вы наблюдаете почти сверхъестественное спокойствие водителя, по мере того как он точными выверенными

движениями «выжимает максимум» на ровных участках трассы, проходит S-образные повороты и устремляется к финишной прямой. Вы отдаете ему должное за то, что, как вам кажется, он использовал 9/10 скорости, чтобы не перепугать своего пассажира. Переключение скоростей, управление рулем, ускорение, включение и выключение сцепления — все действия целенаправленны и эффективны, и их точное комбинирование вызывает восхищение. Вы решаетесь попросить, чтобы в следующий заезд водитель дал вам почувствовать, каково это — ехать на максимально возможной скорости.

*Разница между сценариями:* в сценарии Б вы проезжали каждый круг на две секунды быстрее, чем в сценарии А, хотя ехали в том же автомобиле.

Урок для управления временем реализации проекта: *спокойствие и точность позволяют достичь большей скорости, чем судорожные метания и страх.* Самые компетентные менеджеры проектов чаще всего действуют не хаотично, а быстро, точно и без рывков, как водитель из сценария Б.

**Рисунок.** Прохождение крайней точки поворота



## 2.1. Прохождение крайней точки поворота и максимальная скорость

Отчасти разница между ощущением быстрой езды и действительно быстрой ездой заключается в увеличении радиуса траектории на повороте. Прохождение крутых поворотов приводит к снижению скорости, и ваш мотор с усилием снова набирает обороты. Профессиональные автогонщики двигаются от края внешней стороны трассы к внутренней, затем, миновав поворот, снова к внешней стороне, значительно увеличивая радиус поворота и сохраняя максимальную скорость (см. рисунок) [3].

Просто, не правда ли? То же самое относится и к реализации проектов: в процессе выполнения работ сохраняйте максимальную скорость, делая менее крутые повороты. Под поворотом в данном случае мы имеем в виду появление нового члена команды, инициирование процесса

распределения обязанностей и передачу управления различными видами деятельности. Высокопрофессиональные менеджеры проектов смягчают прохождение этих «поворотов» посредством эффективных коммуникаций и продуктивной командной деятельности при разработке структуры, оценке проекта, делегировании полномочий, составлении графика работ и их исполнении. Те руководители, которые этого не делают, таковыми не являются.

Итак, урок для управления временем реализации проекта: *плавные, менее крутые повороты помогут вам не потерять набранный темп.*

## 2.2. Сведение к минимуму торможений и ускорений

Если вы хотите двигаться быстро, избегайте резких и частых торможений и разгонов. Приведу пример из собственного опыта. Когда я начал участвовать в гонках, то очень быстро изнашивал тормозные диски и ротор, и они часто перегревались. Мой друг и профессиональный гонщик Дейв Эдгар сообщил мне, что, как только я начну водить быстро, тормоза будут служить долго. Мне потребовался целый сезон, чтобы научиться этому. Конечно, я знал, что он был прав, но знать и делать — разные вещи.

Примером сведения к минимуму торможений и ускорений в проектах является практика пошаговой оценки результатов вместо итоговой оценки, сравнимой с «большим взрывом». Те, кто ждет окончания этапа, чтобы проанализировать сделанное, думают, что экономят время. На самом деле они не только совершают лишние торможения, но и увеличивают затраты на выявление и исправление ошибок (к тому же, делая это позже, они обнаруживают их меньше). Алан Джонсон говорил, что последний поворот перед длинной прямой является самым важным на трассе. Вам

нужно завершить этап, сохранив достаточный темп для высокоскоростного прохождения длинной прямой — непосредственно следующей за этим фазы.

Некоторые команды тратят так много времени на итоговую оценку, что это больше похоже на пит-стоп<sup>1</sup>, а все остальные проносятся мимо. Так гонку не выиграть!

## 3. ВАЖНОСТЬ ПОДГОТОВКИ

Успех в гонках спортивных автомобилей на 90% зависит от подготовки и на 10% от исполнения. Другими словами, неважно, насколько вы хороши на трассе, без подготовки вы потерпите поражение. То же самое касается и проектов: многое из того, что идет не так, как надо, является результатом плохого планирования, и если вы хотите повысить успешность проекта по всем важным показателям, а не только по показателю времени<sup>2</sup>, планируйте лучше.

Во время подготовки к гонке вы убеждаетесь в том, что у вас правильно подобраны члены команды, исправны все запчасти, присутствует все необходимое оборудование и техническая поддержка. Вы оцениваете риски: не пора ли разбирать мотор, или он продержится еще одну гонку? Вы рассматриваете альтернативы: следует ли изменить передаточное отношение для следующей невероятно сложной извилистой трассы, или лучше потратить это время на настройку подвески? Вы оцениваете финансирование, думая, как «растянуть» ограниченные средства до конца сезона.

Научившись выполнять большой объем задач с меньшими усилиями, вы можете передать что-то на субподряд, чтобы получить более качественную работу, сделанную быстрее. А оставшееся время вы потратите на заботу о своем автомобиле, протирая, смазывая и начищая его,

<sup>1</sup> Пит-стоп (от англ. pit stop — остановка в месте ремонта) — остановка гонщика в боксах своей команды во время гонки для выполнения дозаправки, смены резины, изменения настроек или быстрого ремонта машины. — *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Мы оцениваем и контролируем все значимые показатели, включая время, затраты, предметную область, риски, качество, компетенцию и предполагаемые выгоды. — *Здесь и далее прим. авт.*

чтобы уверенно пройти все неприятные повороты в Лагуне Сека<sup>3</sup> в следующие выходные.

#### 4. КОМАНДНАЯ РАБОТА — КЛЮЧ К УСПЕХУ

Несомненно, важную роль в подготовке к гонкам играет команда. Несмотря на то что на месте водителя сидит только один человек, автомобилем *управляет целая команда*. Каждый ее член, будь то руководитель, командир экипажа, ответственный за запчасти, заправщик, механик аварийного ремонта, черлидер, хронометрист или логгер<sup>4</sup>, играет свою роль в успешном заезде.

То же самое касается проектов. Приведем пример: одна из причин того, что мы вовлекаем всю команду в анализ последовательности действий, заключается в том, что это помогает каждому обрести чувство собственной необходимости, вместо которого менее компетентные менеджеры проектов пытаются внушить членам команды страх. При проведении данного анализа мы обращаем внимание не только на классическое соотношение «время — затраты», но и на влияние этого соотношения на риски, качество, предметную область и время, затрачиваемое на управление проектом (особый тип человеческих ресурсов).

Совместное планирование проекта с привлечением проектной команды в полном составе улучшает коммуникации, способствует принятию плана членами группы и повышает эффективность их управления собственной частью проекта. Совсем по-другому обстоят дела у тех менеджеров, которые не способны наладить командную работу и вместо этого практикуют неуместное делегирование полномочий, навязывают конечные сроки и бездействуют, несмотря на возникающие проблемы. Мы видели, какого успеха может добиться эффективно действующая команда как в автогонках, так и в реализации проектов, и другим образом этого достичь невозможно!

#### 5. ПРОДАЖА ПРОЕКТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ ЛИЦАМ

Еще одной важной частью командной работы является продажа вашего проекта заинтересованным лицам. Наше участие в гонках началось со спонсорской поддержки добросердечных менеджеров из Орегона, которые разделяли с нами затраты на запчасти, бензин, шины и другие необходимые вещи. Однако наши отношения со спонсорами упрочились только после того, как мы действительно научились «продавать продавцам». Урок, который мы усвоили: *не фокусируйтесь на том, что нужно нам, а делайте упор на то, что важно для них*.

После того как мы остановили свой выбор на VW Rabbit, нашим основным спонсором стал местный дилер Volkswagen. Нам также удалось привлечь к сотрудничеству ведущую региональную радиостанцию, и мы организовали совместные появления со спонсором, создавая таким образом необходимую «шумиху» для него, его клиентов и для самих себя. Мы превратили наш Great Racing Rabbit в билборд на колесах, тем самым привлекая к себе внимание потенциальных спонсоров тысячу раз в день (лично и через СМИ) и производя на них приятное впечатление. Пресс-релизы и телевизионные интервью всегда подчеркивали важную роль спонсоров в нашей многочисленной команде, обеспечившей успех Great Racing Rabbit.

Чтобы преимущества, получаемые нашими спонсорами, были для них очевидны, мы выявляли эти выгоды и информировали о них спонсоров и их клиентов. Было полезно, когда спонсоры проезжали почетный круг победителей перед десятками тысяч ликующих зрителей. Наши усилия по *продвижению спонсоров* были настолько успешны, что нам удалось убедить присоединиться к их числу компанию Nike Research. Благодаря ее помощи к нашей униформе, состоящей

<sup>3</sup> Кольцевая гоночная трасса в штате Калифорния, имеющая множество подъемов и спусков, с общим перепадом высот 91 метр.

<sup>4</sup> Логгер фиксирует результат после каждого круга, чтобы убедиться, что внесенные изменения действительно помогли.

из майки и джинсов Great Racing, прибавились сделанные специально для нас кроссовки Nike. Мы выглядели более профессионально, чем настоящие профессиональные команды!

Таким образом, поддержка заинтересованных спонсоров и лиц, принимающих решения, жизненно важна для любой проектной команды, которая хочет укрепить свой успех.

## 6. РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Наибольшую угрозу для управления временем выполнения небольших проектов (например, подготовка к следующей гонке) представляет изменение приоритетов. В случае с крупными проектами мы настаиваем на полноценной вовлеченности членов команды и передаче их текущих обязанностей другим сотрудникам на время реализации проекта. Однако попытка совместить «настоящую работу» и участие в автогонках во многом напоминает задачу, стоящую перед теми, кто должен выполнять значимые для предприятия проекты без ущерба для других своих обязанностей. Каждый из нас сталкивался с дилеммой: проекты или основная деятельность, — и опытные менеджеры проектов умеют приводить в равновесие обе составляющие.

У нас все приоритеты были расставлены четко: «настоящая работа» обеспечивала финансирование для гонок, а они были нашей радостью в жизни. И чтобы «работали» оба эти приоритета, мы должны были делать выбор. Кроме того, на каждой неделе был запланирован не один, а множество проектов, имеющих конкретные сроки (дату проведения гонок не перенесут только потому, что вы не готовы). Благодаря этому мы научились четкой расстановке приоритетов: мы удалили из списка приоритетов все, что «было бы неплохо сделать», оставив только то, что «нужно сделать обязательно».

Каждый сезон с марта по октябрь мы работали с портфелем проектов, каждый из которых имел

свое финансирование, временные рамки, ресурсы, риски, показатели успешности и выгоды. Управление портфелем проектов подразумевало стратегический выбор: как мы выступим на чемпионате в конце года, если пропустим калифорнийскую гонку в Риверсайде? Как соревнования за пределами Орегона помогут нашим спонсорам установить необходимые контакты с целевой аудиторией? Как вложение ресурсов на более ранних этапах поможет выиграть больше гонок и заработать больше очков, чтобы нам было легче соревноваться в конце сезона, когда силы у всех уже на исходе?

## 7. МАСТЕРСТВО ИСПОЛНЕНИЯ — ХОРОШО, А УМЕНИЕ АДАПТИРОВАТЬСЯ — ЛУЧШЕ

Подготовка составляет 90% победы, но в спорте, где успех измеряется долями секунды, оставшиеся 10% могут уничтожить все. В гонках вы действуете со 100%-ным напряжением в течение часа или дольше. Иногда во второй половине соревнований те, кто не способен выдержать подобный уровень напряжения, могут потерять концентрацию и сделать какую-нибудь глупость, например съехать с трассы на прямом участке. Это является результатом полусекундной потери внимания. Помимо управления большинством проектов немногие виды деятельности настолько же зависят от умения концентрироваться.

Все осложняется тем, что, когда вы овладеете искусством вождения, прохождения крутых поворотов, торможения и управления скоростью, гонка становится *испытанием стратегии и силы воли*. На этом уровне состязаний «основы» отходят на второй план. Таким образом, достижение победы является интеллектуальным упражнением.

Представьте себе балет: отточенные движения на сцене перед внимательной аудиторией, таким же искусством являются автогонки. Разница заключается лишь в том, что постоянно меняющаяся стратегия и развитие сильных сторон каждого конкурента заставляют всех остальных заново

обдумывать собственную стратегию и преимущества. Это может происходить десятки раз — при каждом отражении удара и нападении. Вам необходимо сместиться к внутренней стороне трассы после прохождения прямого участка, выбрать позицию, чтобы выйти вперед в конце серии поворотов, или позволить вашим главным конкурентам «загнать» друг друга к тому моменту, когда вы просто подъедете.

## 8. УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ И ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ

Гонки и проекты имеют много общего — от временных ограничений до важности управления ожиданиями. Показатели успеха на первый взгляд понятны. Целью является победа в гонках или хотя бы достойное место. Что касается проектов, здесь есть важные отличия, и они не всегда ясны. Как упоминалось в другой нашей статье [4], наиболее эффективные менеджеры проектов преуспевают, сначала определяя и согласовывая показатели успешности, а затем отслеживая их и управляя ими.

Когда стало очевидно, что профессиональные гоночные команды с бюджетом в \$1 млн займут первое, второе и третье места в соревновании любителей, было очень важно объяснить спонсорам, что попасть в первую половину турнирной таблицы — это высшее достижение. Мы всегда предупреждали об этом до гонок, а не после них.

## ИСТОЧНИКИ

1. Taruffi P. (1971). *The Technique of Motor Racing*, Robert Bentley Inc.
2. Johnson A. (1976). *Driving in Competition (The Need for Speed)*, CBS Publications, 3<sup>rd</sup> ed.
3. Kart City. — [www.kartcity.net](http://www.kartcity.net).
4. Project Levers and Gauges. — [www.projectexperts.com/articles/ProjectLevers\\_andGauges.pdf](http://www.projectexperts.com/articles/ProjectLevers_andGauges.pdf), [http://www.asapm.org/asapmag/articles/ProjectLevers\\_andGauges.pdf](http://www.asapm.org/asapmag/articles/ProjectLevers_andGauges.pdf).

В случае с проектами некоторые руководители и спонсоры ожидают от менеджеров проектов чуда, если не проинформировать их о реальном положении вещей заранее. Вы будете страдать от нехватки ресурсов, вам нужно будет уложиться в нереальные сроки, и все равно вы успешно завершите работу. Это ведь сработало в прошлый раз! Таким образом мы поощряем скорее героизм менеджеров проектов, чем их компетентность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ХОРОШО ВЫУЧЕННЫЙ УРОК

Мы научились многому, участвуя в автогонках, и используем эти знания и сейчас при реализации проектов. Действительно, любая напряженная деятельность, требующая полной отдачи (неважно, о чем идет речь — об интеллектуальных или физических усилиях, о спорте или отдыхе), может научить вас эффективнее использовать время, отведенное на выполнение работы (и улучшить все остальные показатели успешности). Главное — применять полученные знания и продолжать совершенствовать их. Большинство людей не могут работать более интенсивно, чтобы оптимизировать управление временем реализации проекта или другие важные показатели. Однако, находя более эффективные методы, мы расширяем наши возможности, чтобы добиваться в два, в четыре, в восемь раз лучших результатов с меньшими усилиями.

*Перевод Н. Коцюбы.*

*Источнику: <http://www.projectexperts.com/articles/everythingiknow.pdf>*

*<http://www.asapm.org/asapmag/articles/everythingiknow.pdf>*

*Печатается с разрешения 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



## ИСКУССТВО ПРОДУКТИВНОЙ ЛЕНИ — ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Статья посвящена феномену продуктивной лени. Автор дает определение этого понятия, описывает «продуктивно ленивый» подход к реализации проектов (и к жизни) и преимущества его применения на практике. В статье отражен личный опыт автора, который лег в основу его книги «Ленивый менеджер проектов».

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** менеджер проектов, принцип Парето, продуктивная лень, целенаправленный подход к управлению проектами

*Прогресс свершается не новичками, а ленивыми людьми, которые пытаются найти более легкие пути сделать что-то.*

Р. Хайнлайн

Призывая менеджеров проектов оставаться ленивыми, я не имею в виду, что мы не должны делать абсолютно ничего. Я не говорю, что нам нужно лишь пить кофе, читать хорошую книгу и вести бессмысленные разговоры, наблюдая за тем, как проходит время, отведенное на выполнение проекта, и непродуктивно реализованные этапы проекта «исчезают за горизонтом». Очевидно, это было бы просто глупо и привело бы к чрезвычайно быстрому завершению карьеры в области управления проектами.

Ленивый не означает глупый. На самом деле имеется в виду, что мы должны более целенаправленно подходить к управлению проектами и прикладывать усилия там, где это действительно нужно, вместо того чтобы метаться, словно неутомимые пчелы, отвлекаясь на выполнение незначительных или непрофильных функций, которые более эффективно могут выполнить другие



**Тэйлор Питер** — руководитель офиса управления проектами Siemens PLM Software. Опыт работы в области управления проектами — более 25 лет. Автор книги «Ленивый менеджер проектов» (г. Ковентри, Великобритания)



люди или которые в некоторых случаях совсем не нужны.

*Суть искусства продуктивной лени — быть сосредоточенным.*

Принцип Парето (также известный как правило «80/20») гласит, что 20% причин обуславливают 80% последствий.

Этот принцип фактически был предложен философом управления Джозефом М. Джураном, но назван был в честь итальянского экономиста Вильфредо Парето, который отметил, что в Италии 80% собственности принадлежит 20% населения. Согласно этому принципу, 20% клиентов могут обеспечивать 80% объема продаж. Если проверить, вероятно, это будет примерно так. Данная информация может оказаться полезной при принятии решений в будущем. Принцип Парето также применим в повседневной практике: можно предположить, что мы носим 20% наиболее удобной одежды около 80% времени, что мы тратим 80% времени на общение с 20% наших знакомых и т.д.

Правило «80/20» можно и нужно использовать каждому умному, но ленивому человеку в своей повседневной жизни. Суть принципа Парето для менеджера проектов заключается в концентрации усилий на решении 20% действительно значимых вопросов.

Вуди Аллен как-то сказал: «80% успеха — быть в нужное время в нужном месте», но мы не уверены в этом. В нашей практике мы сталкивались с проектами, которыми управляли менеджеры, но вы бы никогда не поверили в это, глядя на прогресс проекта, точнее, на его отсутствие.

Тем убедительнее звучит мысль о важности лишь 20% из того, что вы делаете в течение дня. Эти 20% дел дают 80% ваших результатов, поэтому вы должны сосредоточить свое внимание именно на этих вещах.

*Суть искусства продуктивной лени — быть умным.*

Нехорошо быть просто ленивым, вы должны быть лучше, вы должны лениться с умом.

Продуктивная лень — это мощная и магическая комбинация лени и интеллекта. Умные и ленивые люди имеют реальные преимущества перед другими членами общества и лучше всего подходят на роль руководителей.

Эта теория существует уже много лет и применяется самыми разными способами. Один из наиболее известных способов использовался в прусской армии.

В 1857 г. Хельмут Мольтке<sup>1</sup> получил должность начальника прусского генерального штаба, которую он занимал последующие 30 лет. Сразу же после вступления в должность он приступил к работе над внесением изменений, касающихся:

- стратегических и тактических методов прусской армии;
- вооружения и средств связи;
- программы подготовки офицеров штаба;
- способа мобилизации армии.

Он также официально ввел изучение европейской политики, что было необходимо для планирования кампаний. Короче говоря, он быстро внедрил все то, что отличает современный генеральный штаб.

Мольтке имел четкий подход к категоризации офицерского корпуса, используемый и сегодня в вооруженных силах многих стран и применимый ко всем формам руководства.

Если рассмотреть два диапазона индивидуальных особенностей личности: «энергичный / ленивый» и «глупый / умный», то в конечном итоге вы получите четыре типа характера.

Генерал фон Мольтке разделил всех офицеров в зависимости от их психических и физических характеристик на четыре типа:

- **тип А:** глупый и ленивый;
- **тип Б:** умный и энергичный;
- **тип В:** глупый и энергичный;
- **тип Г:** умный и ленивый.

<sup>1</sup> Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке — немецкий генерал, начальник штаба прусской армии, один из величайших стратегов второй половины 1800-х гг., создатель нового, более современного метода командования армией на поле боя. — *Прим. авт.*

*Офицерам типа А* (глупым и ленивым) было поручено выполнение простых, периодически повторяющихся задач. Они достигают своего карьерного пика в армии. Если их оставить в покое, то однажды они могут прийти с хорошей идеей, но даже если нет, в любом случае они не доставляют каких-либо проблем.

*Офицеры типа Б* (умные и энергичные) считались чрезмерно опекающими своих подчиненных и поэтому были плохими лидерами. Повышение в должности было возможно со временем, но не до статуса командира немецкого генерального штаба. Эти офицеры были лучшими в том, что касалось контроля за исполнением приказов и вдумчивого донесения всех деталей до подчиненных.

*Офицеры типа В* (глупые и энергичные) считались в некоторой степени опасными. Мольтке полагал, что за ними нужен постоянный надзор (т.к. они способны создавать проблемы быстрее, чем ими можно управлять), что требовало неоправданно высоких накладных расходов и повышенного внимания. Этим офицеров считали очень проблемными и отправляли в отставку. В таком случае о карьере не было и речи.

*Офицеры типа Г* (умные и ленивые), по мнению Мольтке, могли и должны были занимать высокие командные должности. Они были достаточно умны, чтобы понимать, что необходимо сделать, но при этом достаточно ленивы, чтобы найти самый легкий и простой путь достижения требуемого результата. Говоря проще, они знали, как добиться успеха благодаря наиболее эффективному приложению усилий.

Таким образом, умные и ленивые люди имеют реальные преимущества перед другими и больше остальных подходят на руководящие должности в организациях. Ленивым менеджером проектов можно назвать того, кто применяет вышеописанные принципы для управления проектами. Думаем, что если вы неглупый, то все, что вам нужно сделать теперь, — это отточить ваши «ленивые навыки». Сделайте это, и тогда не только ваши проекты станут более успешными, но и вас самого будут рассматривать как надежного кандидата на руководящие должности. Как сказал Уолтер Крайслер: «Когда есть тяжелая работа, которую предстоит сделать, я поручу ее ленивому человеку — он обязательно найдет простой и легкий способ сделать ее».

## ИСТОЧНИКИ

1. Тэйлор П. Значимость изученных уроков: искусство успешного закрытия проекта. — <http://www.lessonslearned.ru/lessons-learned-art-of-project-closure>.
2. Taylor P. (2009). *The Lazy Project Manager: How to Be Twice As Productive and Still Leave the Office Early*. Infinite Ideas Limited.
3. The Lazy Project Manager. — <http://www.thelazyprojectmanager.com>.
4. Project Management Tips. — <http://pmtips.net>.

Перевод А. Кима.

Источник: <http://pmtips.net/art-productive-laziness>.

Печатается с разрешения автора.



Журналы по менеджменту

# Стратегический менеджмент

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

#### Отличие от других журналов

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

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

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

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



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

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

#### Подписка:

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

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

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

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

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



## ЮМОР КАК ЭЛЕМЕНТ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТОВ

Работа менеджера проектов очень сложна. Он должен быть уверен в том, что его команда работает эффективно, что проект будет завершен вовремя. Он должен быть дружелюбным и в то же время сохранять профессиональную дистанцию. Может ли юмор повысить энтузиазм менеджера проекта и проектной команды? Может ли он увеличить шансы на успех проекта и помочь менеджеру справиться с ежедневными трудностями? В этой статье мы обсудим значение юмора, а также то, можно ли включить его в модель «Глаз компетентности».

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление проектами, юмор, Международные требования к компетентности IPMA, модель «Глаз компетентности»

*У человечества есть одно действительно эффективное оружие, и это оружие — смех.*

Марк Твен

### ВВЕДЕНИЕ

Юмор может быть мощным инструментом в арсенале менеджера проектов. Юмор — это способность здраво и позитивно смотреть на жизнь, и его нельзя недооценивать. Сегодня, когда экономическая рецессия охватила весь мир, в офисы компаний, занимающихся управлением проектами, постоянно поступают плохие новости из разных стран, поэтому в настоящее время гораздо важнее, чем когда-либо, поддерживать позитивную атмосферу на рабочем месте и позволять сотрудникам иногда повеселиться.

В этом отношении влияние менеджера проекта может быть очень значительным, и по мере возникновения новых теорий по управлению проектами фокус исследований все чаще смещается к изучению управления человеческими отношениями.



**Гудмундссон Гудмундур Гаути** — магистр в области управления проектами, менеджер проектов исландской компании Betware, занимающейся разработкой и обслуживанием программного обеспечения для онлайн-игр (г. Рейкьявик, Исландия)

Проекты, так же как отдельные люди и проектные команды, отличаются друг от друга. Менеджер проекта должен знать, что чувствуют члены команды, и понимать, что все реагируют на происходящие события по-разному. Юмор может помочь команде проекта поддержать хорошее настроение, придать заряд бодрости.

Международная ассоциация управления проектами (IPMA) считает, что каждый менеджер проектов должен обладать некоторыми важными поведенческими характеристиками [2].

В этой статье мы рассмотрим примеры поведенческой компетентности, определенной Международными требованиями к компетентности специалистов по управлению проектами (International Competence Baseline of the International Project Management Association — ICB, IPMA) и отраженной в модели «Глаз компетентности». Мы также коснемся двух других основных блоков элементов компетентности — контекстуального и технического.

Мы провели исследование, целью которого было выяснить, считают ли его участники, что юмор является неотъемлемой частью компетентности менеджера проектов. Результаты помогли определить, является ли юмор объективно одним из видов компетентности проектных менеджеров, который нужно добавить к списку, предложенному IPMA.

## 1. ЮМОР И МОДЕЛЬ «ГЛАЗ КОМПЕТЕНТНОСТИ»

Имеет ли юмор значение, которое позволило бы признать его одним из элементов поведенческой компетентности, определенных в ICB? Юмор может стать важным инструментом для менеджера проекта: он стимулирует творчество, помогает на переговорах, мотивирует членов команды, позволяет проявить лидерские навыки. Юмор заставляет членов команды забыть о тех проблемах, с которыми они сталкиваются в повседневной жизни, и сосредоточиться на работе.

### 1.1. Определение юмора

Что такое юмор? Трудно дать однозначное определение. Иметь чувство юмора — не значит быть шутком.

«Юмор в бизнесе — это не клоунада. Это умение показать, что вы добрый, сочувствующий, умный и тактичный человек» [4].

Позитивный подход может сделать людей более счастливыми. Оставаясь оптимистами, мы передаем это настроение своим коллегам. Если они будут чувствовать себя счастливыми, команда станет работать лучше, и в этом могут помочь смешные реплики, сказанные вовремя и по существу.

«Юмор — это обоюдоострый меч. Благодаря ему можно смягчить последствия конфронтации и таким образом облегчить общение, но с его помощью также можно пресечь попытки углубления общения или затронуть болезненные темы» [1].

Для менеджера проектов юмор — это умение создать позитивную атмосферу, которая вдохновляла бы людей на максимально эффективную работу, и добиваться лучших результатов. В большинстве компаний понимают, что стресс может убить все шансы на успех. Некоторые организации предлагают различные виды отдыха на работе с целью борьбы со стрессом, часто дорогостоящие [3]. Несомненно, очень важно уметь справляться со стрессом, который может сопутствовать работе, но также важно и контролировать затраты. Поощряя сотрудников сохранять позитивный настрой и смеяться на работе, компания может увеличить шансы на то, чтобы стресс оставался за ее пределами, и уменьшить воздействие, которое он оказывает на жизнь людей.

По всему миру в настоящее время существование различных компаний находится под угрозой из-за беспрецедентного экономического кризиса. Безработица растет, семьи теряют часть своего дохода, и все это может усиливать давление на людей, поэтому сегодня как никогда важно сознательно впускать юмор в свою жизнь, как личную, так и профессиональную.

## 1.2. «Глаз компетентности» IPMA

Во введении к ICB IPMA написано: «Международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами (ICB) — это стандарт, неоценимый для практиков и участников проектов. Он содержит основные термины, практику, методы и инструменты профессионального управления проектами, а также знания и опыт специалистов» [2].

ICB состоит из 46 различных элементов, в совокупности характеризующих компетентность сертифицированного менеджера проектов. Эти элементы разделены на три основные категории, отраженные в модели «Глаз компетентности». Она объединяет все элементы управления проектами и показывает, как их видит менеджер проектов в ходе оценки определенной ситуации.

Юмор рассматривается как часть элемента «Снятие напряженности» поведенческой части ICB. Согласно ICB, юмор и мастерство рассказчика должны обязательно использоваться менеджером в проекте.

Задействуя юмор, менеджер проекта может вдохновить команду и увеличить шансы на успех. На рис. 1 представлены основные блоки элементов «Глаза компетентности»: контекстуальный, технический и поведенческий.

Техническая компетентность — это то, что менеджер проекта должен знать в тот момент, когда проект готовится к запуску. Также в этом разделе ICB описаны виды компетентности, необходимые для управления реализацией и завершением проектов. Данный блок содержит 20 элементов, связанных с проблемами управления проектами: успешностью управления проектом, командной работой, содержанием и результатами, запуском и завершением проекта. К этому же блоку, кроме прочих, относят следующие ресурсы: персонал, средства производства, инфраструктуру, финансы, знания и документы.

Контекстуальная компетентность — это 11 элементов, которые относятся к взаимодействию проектной команды с окружением проекта. Они подразделяются на два вида: первые фокусируются на продвижении управления проектами, программами, портфелями в организации (проблемы, связанные с этой категорией, — это ориентированность на проекты / программы / портфели и постоянную организацию), вторые — на том, что различные поддерживающие подразделения организации должны знать о проектах и что команда проекта должна знать о различных подразделениях, поддерживающих его. Проблемы, обсуждаемые в данном разделе, — это управление персоналом, финансовые, юридические вопросы,

Рис. 1. «Глаз компетентности» IPMA



охрана здоровья, защита окружающей среды и вопросы, связанные с бизнесом.

### 1.3. Поведенческая компетентность

Блок «Поведенческая компетентность» состоит из 15 элементов, связанных с личными отношениями между членами команды проекта, программы, портфеля [2]. Данные поведенческие элементы являются основным предметом этой статьи. Анализируя их, мы сможем доказать, что юмор должен быть также причислен к ним.

Один из поведенческих элементов — «Лидерство». Его составной частью является мотивация. Лидерство — это искусство заставить людей работать для реализации существующего видения и достижения общей цели. Лидеры, таким образом, вдохновляют и мотивируют.

Юмор может использоваться для мотивации людей. Мотивация членов команды может быть сложной, но для поддержания и увеличения продуктивности люди должны оставаться энтузиастами и получать удовольствие от работы. Позитивное отношение и шутки помогают снижать стресс и поддерживать хорошее настроение [8]. Один из великих лидеров нашего времени, генерал Дуайт Д. Эйзенхауэр, однажды сказал: «Чувство юмора — это часть искусства лидерства, умения ладить с людьми, умения добиваться того, чтобы работа была сделана» [10].

Позитивный взгляд позволяет увеличить шансы на успешную командную работу, что, в свою очередь, увеличивает шансы на успех проекта.

Другой важный поведенческий элемент — «Вовлеченность и мотивация». В ISB говорится, что вовлеченность сотрудников, участвующих в проекте, в работу создает позитивную атмосферу. Менеджер проекта должен сам участвовать в проектной работе и убедиться в том, что он является частью команды. Он должен постоянно строить отношения с членами команды так, чтобы они видели цель своей работы, и увеличивать уровень их вовлеченности. Составная часть этого элемента — командообразование. «Юмор — это мощный

инструмент, позволяющий создавать более сплоченные группы. И это важно, поскольку сплоченные группы лучше работают для достижения общих целей, особенно в ситуациях, когда от них ждут эффективной работы» [6].

Юмор сплачивает команду и может создать чувство единения и близости, необходимое для эффективной работы. McGhee считает, что, используя юмор, менеджеры увеличивают свои шансы на то, чтобы стать неотъемлемой частью сплоченной группы. Он также говорит, что юмор сводит к минимуму разницу в статусе и помогает разрушить барьеры между членами команды [6].

Профессор Джанет Холмс и Мария Штуббе из Университета Виктории (Австралия) обнаружили, что юмор в офисе порождает чувство солидарности в сотрудниках. Люди начинают воспринимать себя как часть команды. Они также считают, что в целом атмосфера на рабочих местах становится более радостной [4, с. 1].

Элемент «Самоконтроль» описывает причины стресса для менеджера проекта. Стресс может мешать работе. Мы испытываем злость или депрессию и даже боимся, что не сможем выполнить требования или завершить проект в срок. В большинстве проектов стресс может возникнуть, когда приближаются сроки его сдачи или в случае недостатка коммуникаций. При помощи юмора мы смягчим стресс. Юмор может улучшить наше самочувствие, как физическое, так и моральное, и в целом помочь нам стать спокойнее [9].

Как уже говорилось выше, юмор может быть обоюдоострым оружием. Он может помочь нам снять напряжение, вызванное приближением сроков сдачи проекта, но также может влиять и противоположным образом, даже увеличить стресс. Результаты исследования австралийской консалтинговой компании Customer Care Solutions показывают: 81% людей считают, что веселая атмосфера на работе повышает их производительность, 55% сказали, что согласились бы на меньшую оплату, если бы имели возможность смеяться на работе. Подавляющее большинство

респондентов (93%) заявили, что смех на работе помогал им снижать стресс, связанный с ней [4].

В элементе «Уверенность в себе» рассматривается способность менеджера проекта настойчиво и уверенно излагать свои взгляды, не позволяя другим управлять или манипулировать собой при принятии решений, которые могут повлечь за собой увеличение рисков для проекта [2]. Среди составляющих этого элемента — вера в себя и самоконтроль. Менеджер проекта должен верить в себя, в то, что он способен работать с максимальной эффективностью. Вера в себя тесно связана с самооценкой: если человек верит в себя, его самооценка и уверенность в себе растут. Хорошее чувство юмора и здоровый, позитивный взгляд на жизнь способствуют повышению самооценки. Когда член команды рассказывает смешную историю и людям она нравится, его уверенность в себе возрастает, поскольку рассказчик доволен собой, а люди рады быть с ним в одной компании. Юмор может создать хорошее настроение, избавиться от беспокойства, депрессии и плохого настроения. Мы чувствуем большее удовлетворение от общения с другими, если можем посмеяться вместе с ними [5].

Расслабившись, мы чувствуем себя лучше. В хорошем настроении мы нравимся себе больше, а это поднимает нашу самооценку. Одно из характерных для уверенного в себе менеджера проектов качеств — открытость [2]. Замечайте хорошее в жизни и проекте — это поможет вам поддерживать членов команды в состоянии открытости и позитивном настроении. Исследование, проведенное в середине 1980-х гг., показало: 84% вице-президентов и директоров по персоналу считали, что сотрудники с хорошим чувством юмора более эффективно работают, чем люди, им не обладающие [7].

Юмор рассматривается в ИСВ как составная часть элемента «Снятие напряженности». Снятие напряженности — это способность чувствовать себя комфортно в данном окружении и ситуации. Поддерживая хорошее настроение, менеджер проекта может увеличить шансы на создание

позитивной рабочей атмосферы. Используя юмор как проактивный инструмент, менеджер проекта может поддерживать команду проекта и помогать ей сосредоточиться на задаче, которая должна быть выполнена.

Конечно, менеджеру следует с осторожностью выбирать время для шуток, поскольку в некоторые моменты отпускать смешные замечания или рассказывать анекдот неуместно. Однако он должен уметь с помощью юмора сделать так, чтобы команда чувствовала себя более энергичной и душевно спокойной. «Юмор может вызывать смех; как и интенсивные физические упражнения, смех увеличивает уровень серотонина и эндорфинов, которые вызывают чувство спокойствия и расслабленности. В более расслабленном состоянии люди работают более продуктивно» [4].

Важный элемент поведенческой компетентности ИСВ — это «Творческий подход». Быть творческим человеком — значит быть способным находить нестандартные решения и новые идеи. Для каждой команды важно обладать способностью к творчеству. Творческий подход повышает шансы на получение хороших результатов и может сделать работу более эффективной. Сегодня, когда мир переживает последствия экономического кризиса, компании, чтобы выжить, должны находить новые, инновационные пути, поэтому творческое мышление имеет большее значение, чем раньше. Творческие сотрудники могут увеличить шансы на успех проекта. Использование юмора — хороший способ уменьшить напряжение и стимулировать творческое мышление [7].

«Переговоры» могут быть сложными: люди в процессе принятия совместных решений часто переходят на эмоции, что затрудняет общение и достижение соглашения. Юмор может разрушить барьеры, даже несогласные друг с другом люди могут вместе посмеяться, и процесс переговоров станет более продуктивным. Использование юмора должно быть продуманным, неправильно выбранное время или неуместные замечания могут лишь создать дополнительную дистанцию между



собеседниками и уменьшить шансы на успех. Хорошая стратегия — рассказать смешную историю о себе. Это покажет, что вы не относитесь к себе слишком серьезно, и создаст впечатление, что с вами легко работать, а это может облегчить ведение переговорного процесса.

«После того как группа рассмеялась во время общения и напряжение снизилось, вполне возможно поговорить о болезненной теме» [1].

Начав с рассказа смешной истории, вы ослабите напряжение, возникающее в начале переговорного процесса.

Элемент «Конфликты и кризисы» связан со способностью разрешать конфликты и кризисы, которые возникают между людьми и сторонами, участвующими в проекте [2].

Когда возникает конфликт, важно, чтобы менеджер проекта всегда оставался в центре событий. Конфликт или кризис может повлиять на результаты проекта, и поэтому важно, чтобы менеджер проекта нес ответственность за возникающие споры. Он должен быть постоянно уверен в том, что цели проекта не подвергаются рискам. Менеджер проекта должен сохранять позитивный настрой в ходе решения этих проблем. Использование юмора в этом случае, так же как и во время переговоров, может облегчить поиск решения, устраивающего все стороны. Чтобы проявлять чувство юмора в конфликтах, кризисах и на переговорах, менеджер проекта должен уметь своевременно находить ответы, принимать во внимание чужой опыт, признавать, что, будучи в группе, люди острее чувствуют опасность, чаще надеются, испытывают неудовлетворенность и видят возможности [11]. Обращение к юмору также способствует формированию навыков, которые могут понадобиться менеджеру проекта в трудных ситуациях.

«Этика» является важным элементом поведенческой компетентности. Этичность — это морально приемлемое поведение человека [2]. Используя юмор в качестве рабочего инструмента, менеджер проекта должен помнить, что между людьми существуют расхождения (половые, расовые,

культурные различия, разные сексуальные предпочтения). Следует учитывать их, иначе шутки могут привести к обратному результату: члены команды проекта перестанут верить в менеджера. Более того, обиженные участники проекта могут сообщить о проблемах в вышестоящую инстанцию, и это поставит менеджера проекта в сложное положение.

## 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВОСПРИЯТИЯ ЮМОРА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Чтобы выяснить, воспринимается ли юмор как важный инструмент из арсенала менеджера проектов, было проведено исследование. В нем участвовали менеджеры проектов, программисты и тестировщики, корпоративные управляющие и другие люди, хорошо знакомые с теорией и практикой управления проектами (28% участников были менеджерами проектов, 11% — корпоративными управляющими, остальные являлись программистами, консультантами по обеспечению качества и опытными членами проектных команд). 70 из 84 участников посещали магистерские курсы по управлению проектами в Университете Исландии.

Респондентам была задана серия вопросов, связанных с темой этой статьи — поведенческой компетентностью по ICB; количество вопросов было сведено к минимуму, чтобы получить максимально полные ответы.

Большинство из них относится к тем элементам компетентности, связанным с юмором, речь о которых шла выше. Целью исследования было выяснить, разделяют ли участники мнение, что юмор может использоваться в различных разделах поведенческой компетентности по ICB и считаться элементом «Глаза компетентности» IPMA.

Всего в ходе исследования участникам нужно было ответить на 15 вопросов (см. Приложение). Для 13 из них предлагались варианты ответов, два были открытыми. В ответе на последний вопрос

участникам разрешалось выразить свою точку зрения на исследование в целом. Ответы респондентов были разделены в соответствии с профессиональным статусом последних на три категории: ответы менеджеров проектов, корпоративных управляющих и студентов, обучающихся по магистерской программе по управлению проектами в Университете Исландии. Опытные участники проектов также были отнесены к последней категории.

Сначала нужно было указать свой пол, описать свою работу и дать определение юмора. Результаты ответа на вопрос о важных качествах менеджера проекта (четвертый) показали, что менеджеры проектов, участвовавшие в опросе, не ставят юмор на первые места, более того, фактически причисляют его к наименее важным качествам. На рис. 2 видно, что самым важным, согласно результатам опроса, участники считают способность к снятию напряженности. Респондентов попросили

распределить различные качества по шкале от одного до десяти. Спокойствие, способность к снятию напряженности оказались одними из самых ценимых качеств, за ними следовал творческий подход, на третьем месте оказалась способность видеть общую картину происходящего.

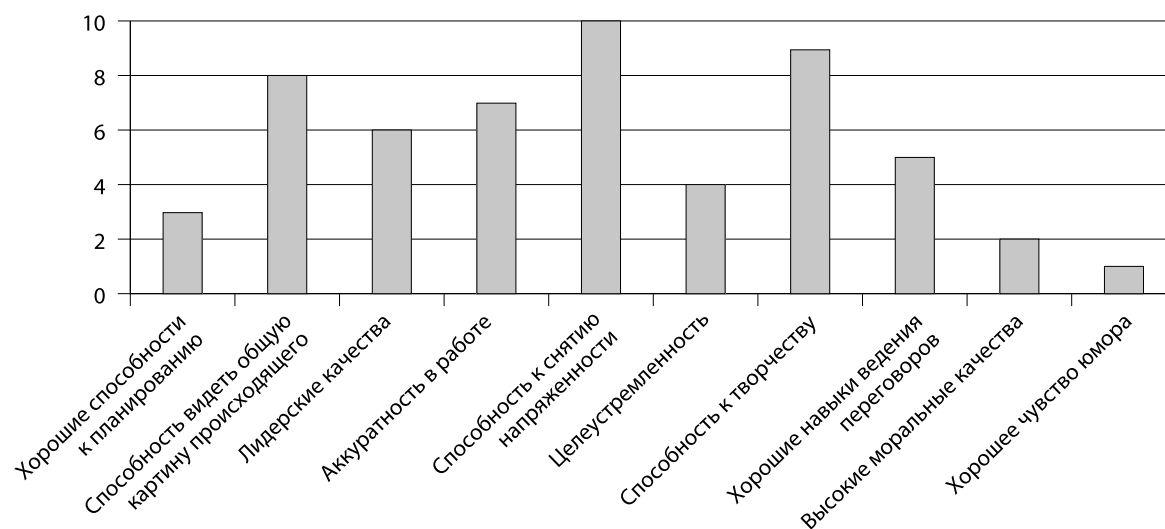
Как показано на рис. 3, 78% респондентов считают, что юмор важен в управлении проектами.

Если говорить о рабочей атмосфере, большинство участников исследования (98%) считают, что юмор может улучшить рабочую атмосферу в проектах (рис. 4).

Разница между ответами менеджеров проектов и других участников относительно рабочей атмосферы не выявлена. В шестом вопросе спрашивалось, может ли юмор увеличить шансы на успех проекта, и большее число респондентов (67%) согласились с этим.

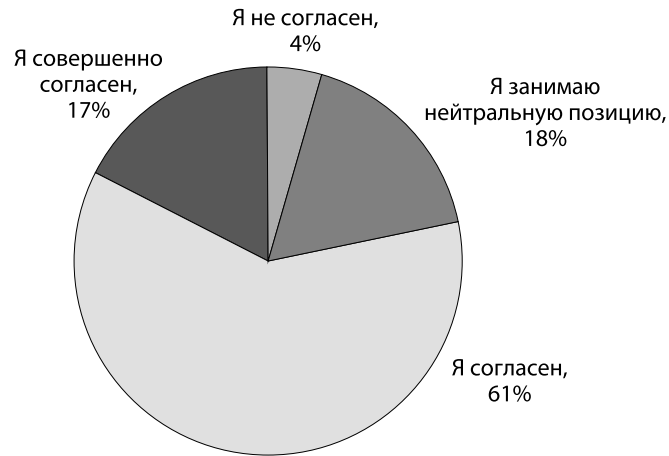
Обсуждая напряжение и улучшение настроения проектной команды, подавляющее большинство,

**Рис. 2.** Важные качества



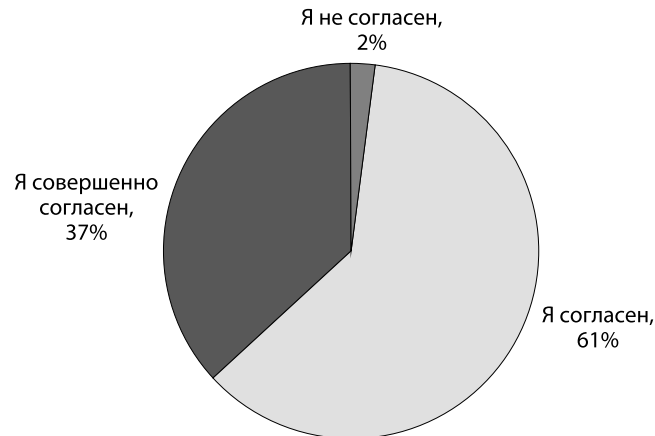
**Рис. 3.** Оценка чувства юмора как качества менеджера проектов

**Согласны ли Вы с тем, что чувство юмора — важное для лидера качество?**



**Рис. 4.** Оценка возможности юмора улучшить рабочую атмосферу

**Согласны ли Вы с тем, что юмор улучшает рабочую атмосферу в проекте?**



или 92%, согласились, что и здесь юмор может помочь.

Способность к творчеству важна во всех проектах. Члены команды хотят проявлять творчество в достижении своих целей, и юмор может

способствовать этому. На рис. 5 показано, что 54% респондентов согласны с этим утверждением.

Умение вести переговоры — важная составляющая компетентности менеджера проектов, и чувство юмора может способствовать успешности

этой деятельности. На рис. 6 показано, что большинство участников занимают нейтральную позицию по отношению к этому утверждению.

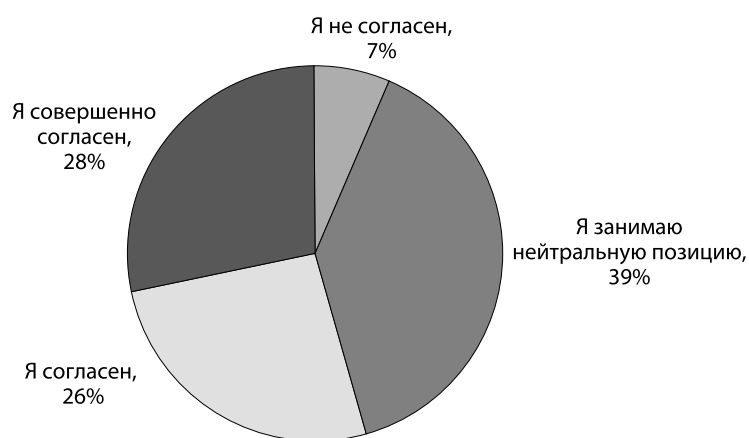
Что касается результатов относительно управления конфликтами (рис. 7), 52% респондентов

согласились с утверждением о том, что юмор помогает их разрешению.

В ответах на вопрос о том, важен ли юмор для мотивирования команды проекта, не наблюдалось различий между мнениями менеджеров

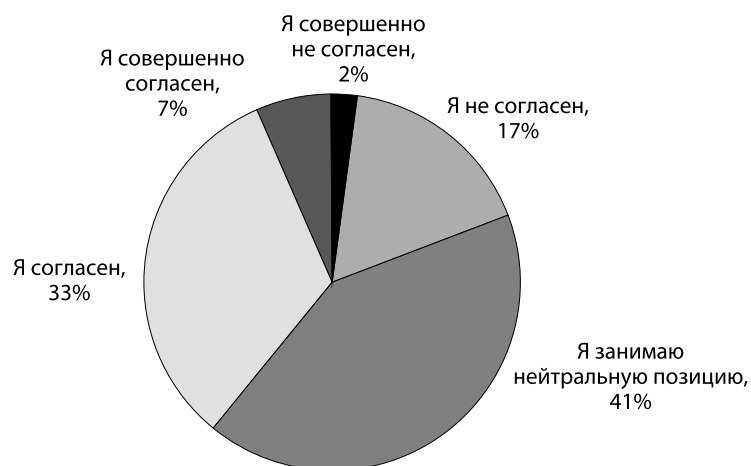
**Рис. 5.** Оценка возможности юмора стимулировать творчество в проекте

**Согласны ли Вы с тем, что юмор стимулирует творчество в проекте?**



**Рис. 6.** Оценка респондентами задействования юмора на переговорах

**Согласны ли Вы с тем, что юмор можно использовать на переговорах по проекту?**

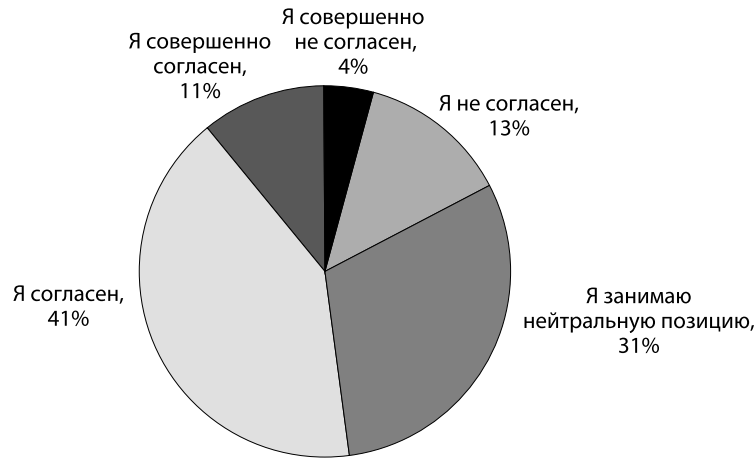


проекта и других участников. Из рис. 8 видно: большинство участников опроса (83%) согласны с утверждением о том, что юмор может использоваться для мотивирования команд проектов.

Одним из самых трудных решений касательно структуры исследования было то, просить ли участников дать определение юмора, и если да, то как. Сначала это казалось неосуществимым,

**Рис. 7.** Юмор в управлении конфликтами

**Согласны ли Вы с тем, что юмор можно использовать при управлении конфликтами в ходе управления проектом?**



**Рис. 8.** Оценка юмора применительно к мотивированию членов команды проекта

**Согласны ли Вы с тем, что юмор имеет большое значение, когда речь заходит о мотивировании проектной команды?**



однако впоследствии было решено предложить свое определение юмора в исследовании: юмор — это способность здраво и позитивно смотреть на жизнь. Респондентам было предложено дать собственное определение юмора или выбрать сформулированное авторами исследования. Как видно из рис. 9, большинство участников выбрали авторское определение.

Что касается разницы между ответами мужчин и женщин, участвовавших в исследовании, результаты показали, что представители обоих полов придерживаются одинаковых взглядов на юмор в управлении проектами. Они одинаково оценили десять качеств из четвертого вопроса, по другим вопросам ответы представителей того и другого пола также были похожи. Это может означать, что и мужчины, и женщины считают: менеджеры проектов должны задействовать юмор в ежедневной работе. Можно было бы сделать выводы о различии чувства юмора у мужчин и женщин, однако это не входило в задачу данного исследования.

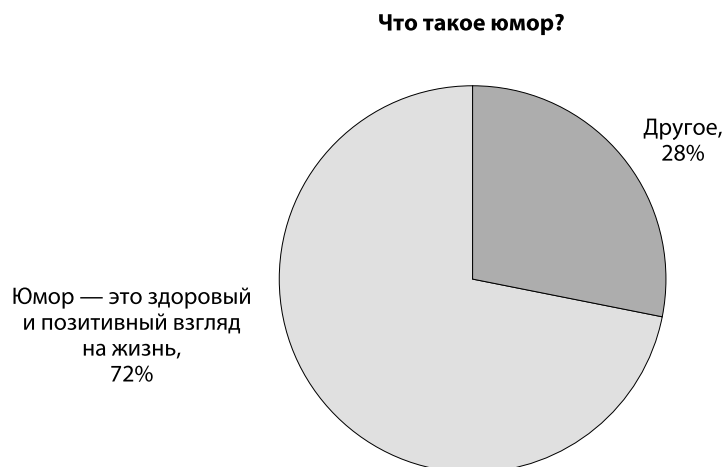
### 3. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

По результатам исследования самым важным качеством менеджера проекта была признана способность к снятию напряженности. Интересно увидеть разницу между мнениями менеджеров проектов и других участников. Менеджеры проектов могут испытывать потребность быть спокойными, быть способными лучше работать и контролировать свои проекты. Для других участников важнее, чтобы менеджер проектов видел общую картину происходящего, мог контролировать проекты и обладал творческим подходом к работе.

При ответе на вопрос, является ли юмор важным качеством, 98% респондентов согласились с тем, что менеджер проектов должен уметь видеть во всем хорошее, чтобы помочь команде поддерживать оптимистичный настрой и таким образом увеличить шансы на достижение целей.

98% респондентов считают, что юмор может создавать хорошую рабочую атмосферу. Возможно,

**Рис. 9.** Ответы респондентов на вопрос о том, что такое юмор



причина этого в следующем: участники полагают, что умение смеяться во время работы минимизирует напряжение и создает необходимую атмосферу для увеличения продуктивности, и менеджер проекта может этим воспользоваться. В ICB говорится, что юмор должен использоваться в проекте, и похоже, что участники исследования согласны с этой мыслью. Менеджер проекта может при помощи юмора сплотить команду, стимулировать к творчеству и создать более спокойную атмосферу. В одном из ответов участник написал, что юмор — это «способность смеяться над собой и таким образом способствовать созданию позитивного рабочего окружения». Смеясь и заставляя смеяться других, менеджер делает рабочую атмосферу менее давящей, что увеличивает шансы на успех проекта.

Что касается напряжения и улучшения настроения команды проекта, менеджер может использовать юмор, чтобы люди чувствовали себя на работе спокойно. 92% участников согласились с этим утверждением. Во всех проектах возникают стрессовые ситуации, и способность видеть смешное может помочь преодолеть стресс, позволяя команде проекта погрузиться в то, что важнее всего, — выполнение требований проекта.

Только 54% респондентов согласились с тем, что юмор стимулирует творчество в проекте. Возможно, причина этого в следующем: некоторые участники считают, что способность к творчеству или есть, или нет, и поэтому трудно помочь человеку творчески раскрыться. Чувство спокойствия и отсутствие напряжения позволяет создать условия, необходимые для стимулирования творчества членов команды, что важно для проектов. Сотрудники, которые могут творить во время работы на проекте, чувствуют себя более счастливыми, а юмор может отвлекать людей от проблем и таким образом стимулировать творчество.

Респонденты также не пришли к согласию в вопросе о том, дает ли юмор преимущества на переговорах. Возможно, они считают, что юмор может негативно повлиять на этот процесс. Он должен использоваться с осторожностью, т.к. даже

умное или смешное замечание может оказать противоположный эффект и убить все шансы на успех переговоров.

Юмор может использоваться для мотивирования членов команды, т.к. благодаря ему команду можно сплотить, создать чувство единства и близости, необходимые людям для эффективной совместной работы. Юмор может использоваться в управлении конфликтами, так же как и на переговорах, и даже более эффективно, поскольку эмоционально в конфликтах люди раскрываются больше. Менеджер проекта должен объединить противоборствующие стороны, стремящиеся к получению определенного результата, а затем создать ситуацию победы. Это означает, что он должен поддерживать позитивный настрой всех членов команды и убеждать людей в том, что нужно во всем видеть светлую сторону.

Важно, чтобы юмор был добрым: менеджер проектов может легко увлечься и получить не тот результат, на который рассчитывал. Смешное замечание или рассказ о себе может растопить лед и помочь конфликтующим сторонам приступить к переговорам, но помните о том, что юмор может повредить, если его использовать неправильно.

Что касается мотивации, юмор может заставить людей чувствовать себя комфортно на работе. Они должны стремиться на работу, и их опыт следует заложить в основу деятельности компании в целом. Большинство людей хотят испытывать радость, работая в проектных командах, и получать удовольствие от достижения целей. Чувство спокойствия и счастья на работе может мотивировать людей добиваться больших результатов как индивидуально, так и в составе команды.

Особый интерес представляет проблема определения юмора. Ни один из участников не согласился с утверждением, что использовать юмор — значит быть шутком. Менеджер проекта должен остерегаться того, чтобы к нему стали относиться как к клоуну или как к человеку, у которого отсутствует вкус, отпускающему шутки и замечания, негативно отражающиеся на его репутации.

Вот некоторые из определений юмора, предложенных участниками:

- «Юмор — это способность смеяться над собой и умение создавать позитивное рабочее окружение»;

- «Способность видеть смешную сторону вещей даже в трудностях. Делает жизнь легче»;

- «Юмор — это когда все могут смеяться и делиться взглядами»;

- «Юмор — это радость, смех и легкость, которые появляются в маленьких или больших группах»;

- «В рабочих ситуациях юмор — это мощный инструмент, позволяющий снижать напряжение там, где могут возникать конфликты»;

- «Способность радоваться, рассмеяться или улыбнуться чему-то забавному»;

- «Способность поднимать настроение и видеть хорошее даже в трудных ситуациях».

Из этих определений понятно, что давшие их участники согласны с тем определением юмора, которое мы привели. Обладать чувством юмора — не значит быть клоуном, бесконечно потешающим всех. Юмор — это здоровый и позитивный взгляд. Юмор — это способность видеть смешную сторону жизни, даже если жизнь кажется трудной. Юмор — это способность поднимать настроение, это большой запас энергии, который может создаваться в маленьких или больших группах. Все эти утверждения подчеркивают то, что было сказано в этой статье: юмор — это путь к созданию открытого окружения, в котором команда чувствует себя комфортно и которое повышает шансы на успех проекта.

Исследование юмора дало ожидаемые результаты. Некоторые вопросы респонденты признали имеющими косвенное отношение к важности юмора, с некоторыми утверждениями не согласились. Также существует вероятность определенного влияния отрасли, в которой работает большое количество участников (IT). На достоверность результатов также могла оказать воздействие незначительность масштаба исследований. Повысить достоверность можно путем расширения

масштаба исследований и привлечения к нему респондентов из разных стран.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Идея узнать больше о юморе в управлении проектами поначалу казалась простой в реализации, однако на протяжении четырех месяцев она постоянно претерпевала изменения. Сначала мы планировали посмотреть, как менеджеров проектов изображают в различных комических скетчах. Затем исследование превратилось в сбор шуток о менеджерах проектов и выяснение у менеджеров, что они думают о собственном образе. Впоследствии исследование было сужено до рамок соответствия модели «Глаза компетентности» IPMA. После изучения поведенческой компетентности было решено выяснить, следует ли отнести к ней юмор.

Имея на руках результаты исследований, подобные тем, которые получили мы, трудно не согласиться с тем, что менеджер проекта должен использовать юмор в ежедневной работе: в упражнениях, направленных на формирование команды, при ведении переговоров, демонстрации лидерских качеств и в итоге для достижения целей проекта. Менеджер проекта должен делать все, что в его силах, для того чтобы проектная команда чувствовала себя комфортно на рабочем месте. Если он может добиться этого, есть шанс, что команда действительно будет работать лучше и превысит ожидания, вследствие чего менеджер проекта также будет чувствовать себя хорошо. Этот результат доказывает, что одна из целей менеджера проекта — сделать так, чтобы команда чувствовала себя комфортно, поскольку это значит, что организация или проект также будут успешными. Результаты исследования позволяют сделать вывод, что юмор может быть включен в перечень элементов поведенческой компетентности «Глаза компетентности» IPMA.

Было бы интересно провести более масштабное исследование юмора и посмотреть, каковы будут его результаты. Еще одним шагом вперед



может стать рассмотрением юмора как элемента для включения в «Глаз компетентности». В этом случае могло бы оказаться полезным исследование

с участием сотрудников IPMA, позволяющее изучить их точку зрения на юмор в управлении проектами.

## ПРИЛОЖЕНИЕ.

Анкета участника исследования

---

1. **Что такое юмор?** \_\_\_\_\_

---

2. **Каков Ваш пол?**

Мужчина

Женщина

3. **Какова Ваша должность?**

Сотрудник отдела обеспечения качества (тестировщик)

Менеджер проектов

Руководитель компании

Программист

Другое

4. **Какие качества Вы считаете важными для менеджера проектов? (Распределите их по местам от 1 до 10, где 1 — самое важное качество, используйте каждый номер только один раз)**

Хорошие способности к планированию

Способность видеть общую картину происходящего

Лидерские качества

Аккуратность в работе

Спокойствие (способность к снятию напряжения)

Целеустремленность

Способность к творчеству

Хорошие навыки ведения переговоров

Высокие моральные качества

Хорошее чувство юмора

5. **Согласны ли Вы с тем, что для менеджера проектов важно быть позитивным и в хорошем настроении?**

Я совершенно не согласен

Я не согласен

Я занимаю нейтральную позицию

Я согласен

Я совершенно согласен

6. **Согласны ли Вы с тем, что хорошее чувство юмора увеличивает шансы на успех проекта?**

Я совершенно не согласен

Я не согласен

Я занимаю нейтральную позицию

Я согласен

Я совершенно согласен

7. **Согласны ли Вы с тем, что юмор — это важное для лидера качество?**

Я совершенно не согласен

Я не согласен

Я занимаю нейтральную позицию

Я согласен

Я совершенно согласен

8. **Согласны ли Вы с тем, что юмор имеет большое значение, когда речь заходит о мотивировании проектной команды?**

Я совершенно не согласен

Я не согласен

Я занимаю нейтральную позицию

Я согласен

Я совершенно согласен

9. **Согласны ли Вы с тем, что юмор снижает напряжение и позволяет проектной команде чувствовать себя лучше?**

Я совершенно не согласен

Я не согласен

Я занимаю нейтральную позицию

Я согласен

Я совершенно согласен

10. **Согласны ли Вы с тем, что юмор повышает веру членов проектной команды в себя?**

Я совершенно не согласен

Я не согласен

**ПРИЛОЖЕНИЕ.**

Анкета участника исследования (продолжение)

Я занимаю нейтральную позицию

Я согласен

Я совершенно согласен

**11. Согласны ли Вы с тем, что юмор улучшает рабочую атмосферу в проекте?**

Я совершенно не согласен

Я не согласен

Я занимаю нейтральную позицию

Я согласен

Я совершенно согласен

**12. Согласны ли Вы с тем, что юмор стимулирует творчество в проекте?**

Я совершенно не согласен

Я не согласен

Я занимаю нейтральную позицию

Я согласен

Я совершенно согласен

**13. Согласны ли Вы с тем, что юмор можно использовать на переговорах по проекту?**

Я совершенно не согласен

Я не согласен

Я занимаю нейтральную позицию

Я согласен

Я совершенно согласен

**14. Согласны ли Вы с тем, что юмор можно использовать при управлении конфликтами в ходе управления проектом?**

Я совершенно не согласен

Я не согласен

Я занимаю нейтральную позицию

Я согласен

Я совершенно согласен

**15. Что Вы думаете об этом исследовании?****ИСТОЧНИКИ**

1. Egan G. (1976). *Interpersonal Living*. Wadsworth Publishing Company, Inc., Belmont, CA.
2. IPMA (2006). *ICB — IPMA Competence Baseline Version 3.0*. — [http://www.ipma.ch/Documents/ICB\\_V\\_3.0.pdf](http://www.ipma.ch/Documents/ICB_V_3.0.pdf).
3. Jones Z. (2008). *Finding Humor in Project Management*. December. — <http://www.pmforum.org/library/papers/2008/PDFs/Jones-12-08.pdf>.
4. Lukey S. (2008). *Why Every Organization Needs a Humour Resource Department*. — <http://www.smartnet.co.nz/events/2008/round1/docs/Why-every-organisation-needs-a-Humour-Resource-Department.pdf>.
5. Martin R.A. (2007). *Humour and Mental Health*. — [http://www.rtresearchgroups.org/site/download/conf-docs/2007/2007\\_Rod-Martin.pdf](http://www.rtresearchgroups.org/site/download/conf-docs/2007/2007_Rod-Martin.pdf).
6. McGhee P. (1999). *Health Healing and Amuse System: Humour As Survival Training*. Kendall / Hunt Publishing Company.
7. McGhee P. (2005). *Using Humor to Boost Creativity*. — [http://www.laughterremedy.com/article\\_pdfs/Creativity.pdf](http://www.laughterremedy.com/article_pdfs/Creativity.pdf).
8. MelanieF. (2008). *How to Use Humor to Motivate Employees*. — [http://www.ehow.com/how\\_2255065\\_use-humour-motivate-employees.html](http://www.ehow.com/how_2255065_use-humour-motivate-employees.html).
9. Sultanof S.M. (1993). *Humour Matters*. — <http://www.humormatters.com/articles/workplac.htm>.
10. The Quotations Page (2005). — <http://www.quotationspage.com/quote/26753.html>.
11. Forester J. (2004). *Critical Moments in Negotiations: On Humor and Irony, Recognition and Hope*. — [http://courses.cit.cornell.edu/practicestories/documents/samples\\_planning/OnHumorAndIrony.pdf](http://courses.cit.cornell.edu/practicestories/documents/samples_planning/OnHumorAndIrony.pdf).

*Эта работа была представлена как часть исследования, необходимого для получения степени магистра в области управления проектами (МРМ) на факультете промышленного и механического инжиниринга и компьютерных наук Университета Исландии, в мае 2009 г. Автор благодарит доктора Хаукура Инджи Джонассана за его идеи и поддержку. Особая благодарность Порвальдуру Эрну Арнарсону и Гуннхильдуру Гуннарсдоттиру, моим коллегам-студентам, которые помогли мне в разработке идеи и осуществлении процесса.*

*Перевод А. Исламовой.*

*Источник: PM World Today, December 2009 (Vol. XI, Issue XII). —*

*[http://www.peworldtoday.net/student\\_papers/2009/dec/SP-Gudmundsson-Humourasacompetence.html](http://www.peworldtoday.net/student_papers/2009/dec/SP-Gudmundsson-Humourasacompetence.html).*

*Печатается с разрешения автора и PM World Today.*

Мы сердечно поздравляем наших украинских коллег Сергея Дмитриевича Бушуева, Юрия Николаевича Теслю и Наталью Сергеевну Бушуеву с присвоением звания лауреатов Государственной премии Украины в области науки и техники.

Наши украинские коллеги С.Д. Бушуев, Ю.Н. Тесля и Н.С. Бушуева получили Государственную премию Украины в области науки и техники (фото 1, 2).

Работа на Государственную премию была посвящена созданию профессиональной инфраструктуры и систем прогнозированного активного управления проектами и программами социально-экономического развития Украины в сферах образования, науки и производства. Ее результаты внедрены во многих проектах как государственного, так и частного секторов экономики.

Научные результаты работы отображены в 22 монографиях, 13 учебниках, более 200 статьях. Под руководством авторов защищено четыре докторских и 28 кандидатских диссертаций, более 1000 человек получили сертификаты Международной ассоциации управления проектами, около 12 000 специалистов из разных областей Украины прошли подготовку по управлению проектами на специальных курсах и тренингах.

Главное достижение выполненного комплекса работ заключается в формировании на базе научно-методологического обоснования технологически зрелых организаций, профессиональной

инфраструктуры, систем управления проектами и программами развития в сферах образования, науки и производства, которые способны при современных условиях обеспечить и технологически поддержать управление прогрессивным развитием этих сфер Украины.

С этой целью предусмотрено построение перспективных технологий формирования систем управления проектами и программами на основе развития существующих и создания новых методов, средств и механизмов прогнозирования показателей успешной реализации проектов и программ развития в сферах образования, науки и производства, определения влияния их применения на социально-экономическое состояние организаций, разработки новых форм эффективного взаимодействия всех субъектов управленческого процесса в условиях турбулентности, достижение в проектах и программах единственной предварительно определенной системы целей.

Системы прогнозируемого активного управления проектами и программами созданы на основе необходимой профессиональной инфраструктуры,

**Фото 1.** Президент Украины вручает премию лауреатам



математических моделей объектов, процессов и механизмов активных систем управления, разработки методов прогнозирования показателей успеха и эффективной реализации проектов и программ, теоретических основ, методов, моделей и средств матричных технологий проактивного управления проектами и программами

социально-экономического развития Украины в сферах образования, науки и производства.

Научную базу созданных систем прогнозируемого активного управления проектами и программами составляют теоретические основы, методы, модели и средства матричных технологий проактивного управления проектами и программами

**Фото 2.** Лауреаты премии с президентом Академии наук Украины Борисом Евгеньевичем Патоном (в центре)



социально-экономического развития систем в сферах образования, науки и производства. Процессную основу созданных систем закладывают построенные и экспериментально проверенные математические модели объектов, процессов и механизмов активных систем управления, которые отображают отмеченные теоретические подходы и используют в качестве параметров желаемые (прогнозируемые) показатели успешной реализации проектов и программ.

В практическом смысле создание проработанной методологии систем проактивного управления позволяет существенно повысить научно-технологический уровень проектирования и внедрения сложных проектов и программ развития больших систем, обеспечить на этой основе повышение эффективности разработки и реализации таких систем в сферах образования, науки и производства Украины, в частности вовлечь в их реализацию кадры, специализирующиеся на управлении проектами. Применение разработанной методологии проактивного управления при реализации более чем 500 сложных проектов позволило Украине только за последние два года отказаться от услуг большинства иностранных консультантов и менеджеров сложных международных проектов, заменить их высококвалифицированными отечественными специалистами, подготовленными и сертифицированными в соответствии с разработанной методологией.

Главным результатом является создание на Украине современной развитой целостной и самодостаточной национальной инфраструктуры по управлению проектами и программы развития, в рамках которой было осуществлено:

- введение в национальный классификатор ДК-03-95 профессий по группам: «руководитель проектов и программ», «специалист по управлению проектами и программами», «научный сотрудник (проекты и программы)»; утверждение государством соответствующих квалификационных характеристик;

- включение в национальный классификатор работ ДК-16-97 группы услуг по управлению проектами и программами;

- создание целостной вертикали подготовки современных практикующих менеджеров проектов и программ, преподавательских и научных кадров, базирующейся на программе подготовки специалистов и магистров по управлению проектами (программа создания инфраструктуры проектного менеджмента и системы подготовки специалистов была инициирована Всемирным банком реконструкции и развития и Правительством Украины в 1994 г.).

В результате выполнения программы:

- подготовлено по международным стандартам управления проектами необходимое количество проектных менеджеров-практиков (более 18 000 человек);

- разработаны и внедрены в высших учебных заведениях программа подготовки специалистов и магистров по управлению проектами (7.000003 и 8.000003), государственный стандарт и соответствующая учебно-методическая литература; 18 высших учебных заведений лицензированы и аккредитованы по этой специальности; общий объем годовой подготовки составляет более 1000 специалистов;

- введена в список ВАК Украины специальность 05.13.22 «Управление проектами и программами»; активно работают семь специализированных ученых советов по защите кандидатских и докторских диссертаций, т.к. по данной специальности ежегодно защищаются более 30 кандидатов и докторов наук; издаются специализированные научные журналы, которые входят в перечень ВАК Украины;

- разработана и внедрена в практику четырехуровневая система международной сертификации проектных менеджеров; на сегодняшний день сертифицированы более 1000 специалистов, которые руководят выполнением сложных проектов;

- создана и внедрена система формирования и сертификации технологической зрелости

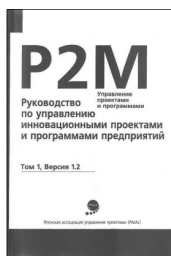
организаций в отрасли управления проектами и программами, по ней сертифицированы более 20 организаций Украины, России и Казахстана; завершается обобщение украинской системы для использования в 46 странах — членах

Всемирной ассоциации управления проектами (IPMA);

■ изданы на украинском языке наиболее известные международные своды знаний, сборники терминов и монографии авторов работы.

*Материал подготовлен редакцией.*

## МОДЕРНИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ



**P2M. Управление проектами и программами. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий. Том 1. Версия 1.2 / Пер. под ред. проф. С.Д. Бушуева. — Киев: Издательство «Науковий Світ», 2009. — 173 с.**

В последние годы во всем мире растет интерес к впервые опубликованному в ноябре 2001 г. Японской ассоциацией развития инжиниринга (ENAA), а сейчас поддерживаемому Ассоциацией проектных менеджеров Японии (PMAJ) стандарту Project & Program Management (P2M). Связано это с тем, что базирующаяся на японской философии «дать решение сложного вопроса» модель, положенная в основу этого стандарта, предлагает ясную связь между стратегией (видение и миссия организации) и путями ее реализации через инновационные программы и проекты посредством ориентированного на миссию решения, создающего цепочки ценностей в «сервисной» экономике<sup>1</sup>.

Среди причин, породивших необходимость такого подхода, авторы стандарта выделяют следующие.

1. *Потребность в профессиональных человеческих ресурсах нового качества.* Эта потребность связана с тем, что современная Япония столкнулась с целым рядом серьезных проблем: быстрым старением населения, рецессией региональной экономики, оттоком производства за рубеж, неспособностью справиться с негативными изменениями в окружающей среде. Для того чтобы противостоять этому, нужны работники с широким кругозором, видящие перспективы развития. Подготовка таких профессионалов должна осуществляться уже в университетах и включать в дополнение



**Товб Александр Самуилович** — вице-президент IPMA, вице-президент СОВНЕТ, национальный ассессор IPMA, СРМ IPMA, член PMI, заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами». Является автором ряда публикаций в области управления проектами (г. Москва)



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

<sup>1</sup> Особенностью современной (постиндустриальной) «сервисной» экономики является нацеленность на достижение эффекта путем удовлетворения специфических потребностей клиента при помощи сервисного продукта — самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и соответствующие услуги; основные технологии связаны с поставкой услуг и функционированием материально-сервисных систем; управление отличается быстротой принятия решений, гибкостью, сетевой организацией, открытостью и свободой маневра. — *Здесь и далее прим. авт.*



к курсу MBA базовый и практический курсы менеджмента проектов.

2. *Нацеленность на решение комплексных вопросов.* В постиндустриальной экономике наиболее распространен тип профессионалов (таких как юристы, инженеры, физики), специализирующихся в весьма узких областях, которые требуют специфических знаний. Если же возникают задачи, для решения которых нужны знания в нескольких областях (технологии, финансах, законодательстве и т.д.), например создание нового бизнеса или решение проблем окружающей среды, то для их решения привлекаются управляющие (менеджеры). Но для решения сегодняшних задач необходим уже не узкий специалист — менеджер или инженер, нужен профессионал, который сможет понять природу возникающих сложностей, найти и реализовать решение.

3. *Ориентация на миссию.* Еще одно требование, которому должны удовлетворять профессионалы «новой волны», — это способность в процессе решения сложных задач получать новые знания и создавать новые ценности, используя собственное экспертное мнение и практический опыт.

4. *Расширенное толкование менеджмента проектов.* Традиционное управление проектами предполагает концентрацию внимания на одной теме: инжиниринге, строительстве, информационных технологиях. Однако до тех пор, пока такая ситуация будет сохраняться, в рамках этой методологии невозможно решать комплексные задачи, включающие множество тем, требующих всеобъемлющего восприятия. Именно такой подход, позволяющий органично соединить несколько проектов для полноценного решения сложной задачи, развивает P2M в рамках управления инновационными программами.

5. *Потребность в механизме инноваций.* Сегодня многие компании, которые в последние годы шли путем оптимизации производства, переживают кризис. Современное общество — это общество знаний, в котором выживает тот, кто может превратить знания и опыт в идею, а идею воплотить в жизнь. Но идея ничто, если нет способа ее

реализации, и поддержка таких механизмов есть одна из важнейших целей создания P2M.

6. *Создание ценностей через создание новых механизмов.* Механизм «производства», безусловно работавший в Японии последние полвека, сегодня не выдерживает конкуренции с моделями, принятыми в других азиатских странах. Необходимо перевести чисто производственную модель в новую модель бизнеса, дополняющую первую не технологическими элементами, а специально подготовленными человеческими ресурсами. Это позволит реализовать идею новой корпорации / организации с программно-ориентированным менеджментом.

Руководство по P2M — содержащий в японском оригинале 420 страниц документ, в котором представлена система знаний и оценки компетентности проектных менеджеров в области управления инновационными проектами и программами развития организации путем создания ценностей в условиях глобального конкурентного окружения. Процессы управления инновационными проектами и программами ориентируются на профилированную миссию и систему ценностей организации.

Руководство состоит из трех частей: «Введение в P2M», «Управление проектами», «Управление программой». Согласно P2M управление инновационной программой должно включать:

- определение (профилирование) миссии, которое предназначено для расширения потенциальной ценности миссии программы, возникающей из сложной формулировки задачи и сценария регулирования архитектуры программы;
- разработку архитектуры программы, в которой входящие в нее проекты могут успешно выполняться, будучи интегрированно управляемыми для достижения ее запланированной ценности;
- подготовку ряда наиболее подходящих стратегий выполнения программы;
- разработку, согласование и утверждение критериев достижения запланированной ценности, полученной при реализации программы;

■ организацию и управление сообществом — интеллектуальным (ментальным) пространством (платформой) программы. Это пространство (или по-японски «ба») необходимо для осуществления позитивного взаимодействия многочисленных и разнообразных участников процесса реализации программы и заинтересованных сторон с целью направления усилий в единое русло в рамках общего контекста.

В P2M предлагаются три эталонные (стандартные) модели проекта (программы):

1) схематическая модель для создания предварительной концепции проекта (программы) и его базового плана;

2) системная модель<sup>2</sup> для реализации планирования и управления проектом (программой);

3) сервисная модель, направленная на получение от продукта проекта (достижения цели программы) максимальной ценности или на формирование потенциальной ценности в виде знаний и опыта для использования в последующих проектах (программах).

Для создания нового креативного эффективного механизма управления инновационными программами стандарт P2M добавил пять новых разделов в области знаний управления программами, которых, как утверждают авторы P2M, ранее не было в других стандартах<sup>3</sup>:

1) управление стратегией проекта / программы;

2) управление финансами проекта / программы;

3) управление системой проекта / программы;

4) управление взаимосвязями проекта / программы;

5) управление ценностью проекта / программы.

P2M содержит классификацию компетентности менеджеров инновационных проектов и программ, что позволяет подготовить профессионалов,

нацеленных на достижение миссии, обосновывает повышение их социального статуса и роли в организации и предлагает четырехуровневую систему сертификации менеджеров по управлению инновационными проектами и программами.

Интересно отметить, что если западные специалисты пока воспринимают P2M скорее как интересную идею, то в Японии все в большей степени складывается отношение к этому стандарту как обязательному элементу управленческой культуры проектно-ориентированной компании. Сегодня подходы P2M используют и совсем небольшие японские компании, и такие флагманы мирового бизнеса, как Matsushita, Hitachi, Fujitsu, Mitsui и многие другие.

Перевод стандарта P2M на русский язык осуществлен нашими коллегами из Украинской ассоциации управления проектами. Как отмечает в предисловии редактор перевода профессор С.Д. Бушуев, это отправная точка в реализации широкомасштабной программы освоения передового опыта стран — лидеров в области инноваций и продвижения системы знаний P2M на рынке Украины и других стран Содружества. Украинская ассоциация управления проектами совместно с PMAJ начала осуществлять в стране сертификацию по двум уровням P2M: координатор проекта и специалист в управлении проектами.

Следует отметить, что двукратный перевод с языка оригинала сложного и насыщенного материала выполнен на редкость тщательно, хотя русский текст не свободен от некоторых «шероховатостей».

Стандарт P2M будет полезен руководителям и специалистам всех государственных организаций и коммерческих компаний, профессиональным руководителям проектов и программ, в особенности занятым в инновационной сфере, а также

<sup>2</sup> В P2M системная модель проекта ориентирована преимущественно на оптимизацию управления при использовании системного инженерингового подхода. Типичные примеры реализации системной модели: EPC (Engineering Procurement Construction / Commission) — инженеринг, поставки, строительство (сдача в эксплуатацию) и EPCM (Engineering Procurement Construction Management) — инженеринг, поставки, строительство и управление.

<sup>3</sup> Следует отметить, что, на наш взгляд, это утверждение сейчас выглядит излишне категорично: например, раздел по управлению финансами проекта есть в Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK® Guide (2003 г.).

научным сотрудникам, преподавателям, аспирантам и студентам как экономических, так и технических специальностей. Особенно актуальным

и востребованным этот стандарт становится в связи с взятым нашей страной курсом на модернизацию посредством инновационного развития.

## КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
10–12 мая 2010 г.	Милан, Италия	Европейский международный конгресс PMI	PMI® Global Congress 2010 — EMEA <a href="http://congresses.pmi.org/EMEA2009/NextYearsCongress.cfm">http://congresses.pmi.org/EMEA2009/NextYearsCongress.cfm</a>
27–28 мая 2010 г.	Отель «Ренессанс», Москва, Россия	Международная конференция ПМСОФТ	9 Международная конференция ПМСОФТ по управлению проектами <a href="http://www.pmssoft.ru/conf2010">www.pmssoft.ru/conf2010</a>
27–28 мая 2010 г.	Вена, Австрия	Международная конференция	The Happy projects´10 conference: PROJECTS & SUSTAINABILITY <a href="http://www.happyprojects.at/index.php?id=593&amp;L=2">http://www.happyprojects.at/index.php?id=593&amp;L=2</a>
29–31 мая 2010 г.	Иераклион, о. Крит, Греция	Международная конференция	PM05 — Advancing Project Management for the 21st Century <i>Concepts, Tools &amp; Techniques for Managing Successful Projects</i> <a href="http://pmgreece.gr/content.php?cid=events:scpm5">http://pmgreece.gr/content.php?cid=events:scpm5</a>
23–27 июля 2010 г.	Сингапур	Международная конференция	7th International Cost Engineering Council — ICEC and 14th Pacific Association of Quantity Surveyors — PAQS Congress <a href="http://www.icoste.org">http://www.icoste.org</a>
9–12 октября 2010 г.	Вашингтон, США	Североамериканский международный конгресс PMI	PMI Global Congress 2010 — North America <a href="http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2009/NextYearsCongress.cfm">http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2009/ NextYearsCongress.cfm</a>
1–3 ноября 2010 г.	Стамбул, Турция	Всемирный конгресс IPMA	24 Всемирный конгресс IPMA Challenges, Opportunities <a href="http://www.ipma2010.com">http://www.ipma2010.com</a>

# CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

## **Classifying program / project customers / clients?**

*Alan Stretton*

There is a substantial amount of material on stakeholders in the program / project literature, but surprisingly little about customers. When customers are mentioned, more often than not they are listed as just another set of stakeholders. This contrasts sharply with the author's own experience in providing professional program / project services to external customers. This paper aims to draw more attention to the importance of the customers in the broader program / project context, by attempting to classify them in a way that covers most program / project application areas.

*KEY WORDS: client organisation, internal customers, stakeholders ..... 94*

## **About lack of regional target programs of highway system development**

*Alexey Zhukov*

Regional target programs in highway systems are an important tool of planning and forecasting of system development for prospect. On September 1, 2009 out 47 target programs of a highway system development were carried in regions of the Russian Federation. Unfortunately, the results of efficiency of programs, by estimation, have shown that most of them are ineffective and do not provide goal achievement. In the article the author tries to understand reasons of low efficiency of programs.

*KEY WORDS: highway system, region, regional programs, legislation, program development, program management, lack of programs ..... 100*

## **Risk management: knowledge and experience of completed projects**

*Artem Aleshin*

The article is devoted to the very actual problem of risk management in project-oriented business. The necessity of sufficient risk management system development and application is defined in the paper. The importance of empirical knowledge and experience accumulation and use for successful project implementation is assigned. The empirical study of project risks carried out by the author in the framework of the International Housing Construction Program is considered. The detailed and summarized results of empirical study are presented.

*KEY WORDS: project-oriented organization, risk management, empirical study, risk management support system ..... 108*

## **About some typical mistakes and problems in the industrial technological re-equipment projects**

*Alexey Silakov*

The paper deals with different aspects of the industrial technological re-equipment projects realizing in Russia. The participants of the projects and their responsibilities are determined. Some typical mistakes in planning of such projects leading to the significant delays and the lack of the efficiency are examined.

*KEY WORDS: planning mistakes, technological re-equipment, stakeholders, operational efficiency ..... 116*

## **Information and document management in project**

*Alexey Polkovnikov, Grigory Tsipes*

There are some extracts from Chapter 31 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: information management, document management, information system of project management, document management system, information technologies in project ..... 124*

## **Everything I know about project time management I learned in sports car racing**

*Stacy A. Goff*

This paper describes the application in project of experience gained by the author in auto racing. Having found much in common in these two spheres, the author examines problems concerning time management in project implementation; emphasizes the importance of team work, cooperation of the parties concerned, expectation management and evaluation project success.

*KEY WORDS: time management in project implementation, planning, effective methods of project management, expectation management, success criterion ..... 128*

## **The art of productive laziness — what is productive laziness?**

*Peter Taylor*

The paper discusses the phenomenon of productive laziness. The definition of this concept is given, the «lazy productive» approach to the project implementation (and to life) is described, the advantages of this approach are illustrated. The paper treats of the author's personal experience on which his book «The Lazy Project Manager» is based.

*KEY WORDS: project management, Pareto principle, productive laziness ..... 136*

## **Humour as a competence element for project managers**

*Guðmundur Gauti Guðmundsson*

For project managers, work can be hard. They have to make sure their team is performing at the highest possible level, that projects are completed on time, on budget and within scope. They need to be friendly and yet keep their professional distance. Can humour raise the spirit of the project manager and the spirit of the project team? Can it increase the chances of project success and help the project manager to face his daily challenges? This paper discusses the meaning of humour is and how it may belong in the International Project Management Associations' Eye of Competence.

*KEY WORDS: project management, humour, IPMA Competence Baseline (ICB), Eye of Competence ..... 140*

## **КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №2, 2010**

**Стреттон А.:** 11/2 Spruson Street, Neutral Bay NSW 2089, Australia.

**Жуков А.А.:** 113054, ул. Бахрушина, д. 18, стр. 3, НИИ информационных технологий.

**Алешин А.В.:** 129110, г. Москва, ул. Б. Переяславская, д. 15, кв. 83.

**Силаков А.В.:** 117593, г. Москва, Литовский бульвар, д. 15, к. 1, кв. 32.

**Полковников А.В.:** 115419, г. Москва, ул. Шаболовка, д. 34, стр. 2.

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

**Гофф С.А.:** ProjectExperts, 6547 N. Academy Blvd. #534, Colorado Springs, CO 80918 USA.

**Тэйлор П.:** The Lazy Project Manager Ltd, 3 Foxwood Drive, Coventry CV3 2SP, United Kingdom.

**Гудмундссон Г.Г.:** Lækjarvað 23, 110 Reykjavik, Iceland.

**Товб А.С.:** 129366, г. Москва, ул. Кибальчича, д. 7, оф. 512, 514, Некоммерческое партнерство «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

# Издательский дом «Гребенников» представляет свою издательскую программу на 2010 год и предлагает вам стать подписчиками наших изданий.

## МАРКЕТИНГ

- **Маркетинг и маркетинговые исследования**  
Издается с 1996 года. Стратегический маркетинг, маркетинговые исследования, сегментирование, ценообразование, возврат инвестиций в маркетинг, лояльность, маркетинговый аудит, поведение потребителя, новые тенденции и направления в маркетинге.
- **Интернет-маркетинг**  
Издается с 2001 года. Использование Интернета в маркетинговых целях: создание веб-сайтов, продвижение продукции компании, исследования потребительской аудитории, увеличение потребительской лояльности, организация интернет-магазинов.
- **Индустриальный и b2b маркетинг**  
Издается с 2008 года. Разработка, дистрибуция и продвижение продуктов на промышленном рынке, модели покупательского поведения, организация продаж, ценообразование, директ-маркетинг, брендинг, выставочная деятельность.
- **Управление продажами**  
Издается с 2001 года. Прогнозирование, планирование, бюджетирование и контроль процесса продаж, управление торговым персоналом, психология и техника продаж.
- **Управление каналами дистрибуции**  
Издается с 2005 года. Дистрибутивная политика, участники, функции и структура дистрибуции, содержание и организация оптовой и розничной торговли.
- **Маркетинг услуг**  
Издается с 2005 года. Специфика, тенденции и перспективы развития маркетинга услуг, особенности продвижения, способы оценки и повышения качества услуги, управление ассортиментом.
- **Бренд-менеджмент**  
Издается с 2001 года. Разработка идентичности бренда, управление капиталом бренда и его оценка, позиция бренда и ее воплощение, архитектура бренда, бренд-стратегия компании, бренд-коммуникационные кампании.
- **Личные продажи**  
Издается с 2008 года. Процесс личной продажи, отдел сбыта в компании сферы b-2-b: технологии и методы личных продаж, работа с возражениями, развитие и поддержка отношений с клиентами.
- **Маркетинговые коммуникации**  
Издается с 2001 года. Стимулирование сбыта, реклама, PR, директ-маркетинг, планирование интегрированных бренд-коммуникаций (ИБК), стратегия ИБК, выбор и реализация тактики коммуникации бренда, разработка программы ИБК.
- **Реклама. Теория и практика**  
Издается с 1997 года. Актуальная теория и реальная практика рекламы, новое в методиках креатива, медиапланирования, медиаисследования, рекламного менеджмента, зарубежные исследования и интервью с ведущими рекламистами России и мира.

## МЕНЕДЖМЕНТ

- **Менеджмент качества**  
Издается с 2008 года. Внедрение современных методов менеджмента качества, реинжиниринг бизнес-процессов, развитие персонала, модернизация технологических процессов.
- **Логистика сегодня**  
Издается с 2004 года. Оптимизация финансовых и информационных потоков, материально-технического снабжения, складская логистика, транспортно-распределительные системы, организация таможенного оформления, внедрение информационных систем.
- **Менеджмент инноваций**  
Издается с 2008 года. Классификация инноваций, управление инновациями, описание рынков инновационной деятельности, методы оценки рисков и эффективности.
- **Стратегический менеджмент**  
Издается с 2008 года. Миссия организации, определение стратегических целей, анализ внутренней и внешней среды организации, разработка и оценка стратегических альтернатив, реализация стратегии.
- **Менеджмент сегодня**  
Издается с 2001 года. Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль.
- **Управление проектами и программами**  
Издается с 2005 года. Модели, методы и средства управления проектами, программами и портфелями проектов, передовой опыт и практика: процессы, функциональные области и эффективность управления проектами, программами и портфелями продуктов.

## ПЕРСОНАЛ

- **Управление развитием персонала**  
Издается с 2005 года. Служба персонала, создание команды и навыки командного взаимодействия, оценка и подбор персонала, кадровый аудит, обучение персонала, тренинги, коучинг.
- **Управление человеческим потенциалом**  
Издается с 2005 года. Подбор, оценка, аттестация, адаптация, обучение, мотивация и оплата труда персонала, коучинг, кадровый консалтинг, рекрутинг, текучесть кадров, психология управления.
- **Мотивация и оплата труда**  
Издается с 2005 года. Мотивация как элемент управления персоналом, типы и виды вознаграждений, компенсаций, премий, формы и методы оплаты труда, тарифы, нормативы, социальные гарантии.
- **Управление корпоративной культурой**  
Специализированный журнал по разработке, внедрению и контролю развития корпоративной культуры компании, оценке и эффективному использованию внутрифирменных коммуникаций.

## ФИНАНСЫ

- **Управление корпоративными финансами**  
Издается с 2004 года. Финансовая стратегия, финансовый анализ, организация учета и внутренней отчетности, бюджетирование, управление оборотными активами и затратами, планирование инвестиций и анализ их эффективности.
- **Управленческий учет и финансы**  
Издается с 2005 года. Калькулирование себестоимости, управление запасами, дебиторской и кредиторской задолженностями, бюджетирование, финансовый анализ и отчетность, налоговое планирование.
- **Управление финансовыми рисками**  
Издается с 2005 года. Финансовый риск-менеджмент: технологии, практика, управление капиталом, рыночные, операционные и кредитные риски, анализ проектных рисков, хеджирование, страхование.

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



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



# Подписаться — просто!

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

# 1

## Отметьте названия и количество журналов

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

	Цена на полугодие	Кол-во
<b>Управление персоналом:</b>		
Управление человеческим потенциалом	6 400	_____
Мотивация и оплата труда	6 400	_____
Управление развитием персонала	6 400	_____
Управление корпоративной культурой	6 400	_____
<b>Маркетинг и продажи:</b>		
Маркетинг и маркетинговые исследования	7 920	_____
Управление продажами	7 920	_____
Управление каналами дистрибуции	7 920	_____
Бренд-менеджмент	7 920	_____
Индустриальный и b2b маркетинг	6 400	_____
Интернет-маркетинг	7 920	_____
Маркетинговые коммуникации	7 920	_____
Реклама. Теория и практика	7 920	_____
Маркетинг услуг	6 400	_____
Личные продажи	6 400	_____
<b>Менеджмент:</b>		
Менеджмент сегодня	7 920	_____
Стратегический менеджмент	6 400	_____
Управление проектами и программами	6 400	_____
Менеджмент качества	6 400	_____
Менеджмент инноваций	6 400	_____
Логистика сегодня	7 920	_____
<b>Управление финансами:</b>		
Управление корпоративными финансами	7 920	_____
Управленческий учет и финансы	6 400	_____
Управление финансовыми рисками	7 240	_____

# 2

## Укажите реквизиты вашей компании

Платательщик: \_\_\_\_\_

Адрес юридический: \_\_\_\_\_

ИНН / КПП: \_\_\_\_\_

Адрес для доставки: \_\_\_\_\_

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

# 3

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

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



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