

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№4(16) ноябрь 2008

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



## Заместитель главного редактора

### ЦИПЕС ГРИГОРИЙ ЛЬВОВИЧ,

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



## Креативный директор

### МИРОНОВА ЛЮБОВЬ ВЛАДИМИРОВНА,

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



#### Учредители:

ЗАО Издательский дом «Гребенников»  
Член Российской ассоциации маркетинга  
<http://www.grebennikov.ru>  
Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ  
<http://www.sovnet.ru>  
Журнал «Управление проектами и программами» является  
официальным изданием СОВНЕТ

#### Редакция:

##### Руководитель проектов

Власова Алла vlasova@grebennikov.ru

##### Выпускающий редактор

Березовская Мария berezovskaya@grebennikov.ru

##### Литературный редактор

Нестерова Мария nesterova@grebennikov.ru

##### Корректор

Королева Юлия

##### Компьютерная верстка

Козлов Василий kozlov@grebennikov.ru

#### Адрес редакции:

127287, Москва, ул. 2-я Хуторская, д. 38А, стр. 15  
Тел.: (495) 787 5173. Факс: (495) 787 5174

#### 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.

#### ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС В КАТАЛОГАХ:

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

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

## Бабаев Игбал Алиджан оглы



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

president@ipma.az

## Бурков Владимир Николаевич



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

vlab17@bk.ru

## Бушуев Сергей Дмитриевич



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

upma@upma.kiev.ua

## Дорожкин Владимир Романович



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

vorccs@comch.ru

## Серов Виктор Михайлович



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

ibsup@inbox.ru

## Котляревская Ирина Васильевна



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

km@mail.ustu.ru

## Лукьянов Дмитрий Владимирович



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

dl@atlantm.com

## Пимошенко Юрий Петрович



Россия  
Вице-президент  
СОВНЕТ, СРМ IPMA.

iitc@telsycom.ru

## Позняков Вячеслав Викторович



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

vpoznyakov@ihome.ru

## Полковников Алексей Владимирович



Россия  
Вице-президент  
СОВНЕТ, ассессор  
IPMA, СРМ IPMA,  
РМР PMI.

apolkovnikov@tekora.ru

## Разу Марк Львович



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

ibsup@inbox.ru

## Романова Мария Вячеславовна



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

mr@guu.ru

## Савченко Людмила Ивановна



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

prom@intelsoft.kz

## Frank T. Anbari



США  
PhD, MBA, MS, PE,  
РМР PMI.

anbarif@aol.com

## Christophe N. Bredillet



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

christophe\_bredillet@wanadoo.fr

## Alfonso Bucero



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

alfonso.bucero@abucero.com

## Paul Dinsmore



Бразилия  
Директор РМИЕФ, АМР,  
BSEE, PMI Fellow.

dinsmore@amcham.com.br

## Morten Fangel



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

morten@fangel.dk

## David Frame



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

davidson.frame@umtweb.edu

## Qian Fupei



Китай  
Вице-президент  
IPMA, основатель  
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 РМА  
(Индия), Первый  
ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

## Petar Jovanovic



Сербия  
Основатель  
и президент YUPMA,  
проф., PhD.

petarj@fon.bg.ac.yu

## Peter W.G. Morris



Великобритания  
Экс-председатель  
и вице-президент, по-  
четный член АРМ УК,  
зам. председателя  
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, РМСС, РМР.

hirojpmf@wta.att.ne.jp

## УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Заканчивается очередной, уже четвертый год выпуска нашего журнала. Вы держите в руках 16 номер, и он не похож на все предыдущие. Отличие состоит в том, что значительная часть материалов этого номера посвящена одной теме — руководству проектами (именно так — не управлению, а руководству), которая практически незнакома российскому читателю. Она является новой и для всего мирового профессионального сообщества. Хотя публикации на эту тему появляются уже достаточно регулярно, сам термин «руководство проектами» пока еще не стал обще-признанным. Мы представляем сегодня взгляды трех школ, дальше других продвинувшихся в изучении этой темы, — английской, китайской и австралийской.

Стандарт британской Ассоциации управления проектами «Путеводитель по руководству проектами» мы публикуем полностью в сопровождении небольшого комментария Дэвида Шэннона, одного из авторов стандарта. В документе кратко, но очень емко изложены основные принципы и компоненты руководства проектами, приведены ссылки на важные для этого направления нормативные акты. Однако основным содержанием стандарта являются четыре анкеты, включающие в общей сложности 42 вопроса, на которых должно фокусироваться внимание высшего руководства проектно-ориентированной компании. Отметим, что в оригинале авторы стандарта используют термин *governance of project management*, точно соответствующий содержанию этого направления, который переводится как «управление управлением проектами». Однако постепенно он вытесняется более лаконичным *project governance*, что создает серьезные проблемы при его переводе на русский язык. Используемый иногда российскими специалистами термин «корпоративное управление проектами» представляется нам не слишком удачным, поскольку рассматриваемые в рамках этой темы вопросы затрагивают и проекты, в которых занято несколько компаний, и проекты, вообще никак не связанные с корпоративным управлением (например, реализуемые в сфере государственного

управления). В связи с этим оба указанных англоязычных термина мы везде переводим как «руководство проектами», понимая, что должно пройти определенное время, прежде чем это понятие станет привычным для российских специалистов.

Возвращаясь к теме номера, обратим внимание читателей на статью «Унифицированный повторяющийся процесс для руководства проектами, основанный на принципах 4R» (автор — Ронгуй Динг, Китай), в которой идеи руководства проектами анализируются на уровне наиболее важных процессов. Особое внимание уделяется выстраиванию взаимоотношений заинтересованных сторон. Главный посыл автора состоит в том, что, если проект выполняется несколькими организациями, эти отношения не могут быть статичными и требовать постоянного и пристального внимания на уровне руководителей компаний. Еще один частный, но принципиальный аспект руководства проектами рассматривается в статье «Руководство проектами: роль, полномочия и возможности куратора проекта» (авторы — Линн Кроуфорд, Австралия, и Терри Кук-Дэвис, Великобритания). В публикации анализируются роли куратора в проекте, его полномочия и возможности, влияние кураторства на успех проекта. Прямое отношение к теме руководства проектами имеет и статья Дмитрия Садкова и Григория Ципеса «Проектно-ориентированный подход к построению консалтингового бизнеса». Авторы предлагают несколько моделей (процессную, организационную, экономическую), позволяющих сформулировать ключевые требования высшего руководства компании к проектам, их содержанию и способам реализации.

В других статьях номера развиваются еще несколько тем, которым мы постоянно уделяем внимание на страницах журнала.

В рубрике «Подготовка и сертификация специалистов» опубликована статья украинско-российского авторского коллектива «Системный подход к гармонизации процессов образования и сертификации в управлении проектами» (авторы —

Сергей Бушуев, Владимир Воропаев, Валентин Рач). Традиционно интересные для специалистов, занимающихся управлением проектами, темы рассмотрены авторами в контексте общеевропейского подхода к развитию профессиональной квалификации. Для гармонизации различных систем образования и сертификации авторы предлагают шесть мостов: общая терминология, единый подход к определению профессиональных компетенций, единая кредитная система, сопоставимость сертификационных уровней, гармонизация систем оценок, введение дополнительного образовательного квалификационного уровня E.

Еще одна важная тема представлена в статье Юлия Остринского «Коммерческое и финансовое стимулирование субъектов управления проектами. Мотивация подрядчика с целью сокращения сроков строительства». Речь идет об экономическом механизме, обеспечивающем обоюдный интерес сторон в ускорении строительных проектов. В работе приводятся расчеты, позволяющие обосновать целесообразность отчисления инвестором в пользу подрядчика части дополнительной прибыли, которая будет получена за счет уменьшения периода возведения объекта.

Пока готовился этот номер, в Риме состоялся очередной конгресс Международной ассоциации управления проектами (IPMA). С этим конгрессом связано несколько событий, важных для российского профессионального сообщества. Впервые российский проект был представлен

на одном из важнейших международных конкурсов. Проект компании ОАО «МРСК Центра» был рассмотрен международной комиссией и попал в число финалистов, претендующих на награду за совершенство в управлении проектами. Мы поздравляем участников проекта с этим серьезным достижением. Также хочется поздравить нашего коллегу Александра Товба с избранием на двухлетний срок вице-президентом IPMA на состоявшемся в Копенгагене в преддверии конгресса Совете делегатов IPMA.

Уже в этом номере мы начали знакомить вас с материалами конгресса — это доклады «Проектно-ориентированный подход к построению консалтингового бизнеса» и «Системный подход к гармонизации процессов образования и сертификации в управлении проектами», переработанные авторами для журнальной публикации. Данную серию статей мы продолжим и в дальнейшем. Напоминаем, что следующий конгресс IPMA состоится в Хельсинки в июне 2009 г. Времени осталось совсем немного, и тем, кто собирается принять в нем участие, следует поторопиться.

В заключение хочу от имени редакционного совета журнала поздравить всех читателей с наступающим Новым годом.

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

*Григорий Ципес,  
заместитель главного редактора*



Новые журналы в серии

# Менеджмент

Издательский дом «Гребенников» выпускает три новых журнала в серии *Менеджмент*.  
В журналах вы можете прочитать отраслевые новости, интервью с успешными, известнейшими, авторитетными специалистами, переводные статьи, содержащие конкретный опыт из мировой практики, академические исследования и многое другое.



*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.*

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



*Новый журнал посвящен 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.*

**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.



*Новый журнал освещает круг вопросов, посвященных особенностям стратегического планирования, разработке миссии организации, определению стратегических целей, реализации стратегии, практическому инструментарию принятия стратегических решений высшим менеджментом фирм.*

**Содержание журнала** — синтез самых передовых западных изданий в области стратегического менеджмента.

### Подписка в почтовом отделении по каталогам агентств:

«Менеджмент инноваций»:

«Роспечать» «Пресса России» «Почта России»  
81780 39451 79716

«Менеджмент качества»:

«Роспечать» «Пресса России» «Почта России»  
81775 39453 79717

«Стратегический менеджмент»:

«Роспечать» «Пресса России» «Почта России»  
81305 39456 79733

(495) 787-51-73

Подписка в редакции:

podpiska@grebennikov.ru

www.grebennikov.ru

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

127287, г. Москва, 2-я Хуторская ул., д. 38А, стр.15, оф. 301  
тел.: (495) 787-51-73 (многоканальный), факс: (495) 787-51-74  
mail@grebennikov.ru

## УНИФИЦИРОВАННЫЙ ПОВТОРЯЮЩИЙСЯ ПРОЦЕСС ДЛЯ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТАМИ, ОСНОВАННЫЙ НА ПРИНЦИПАХ 4R

При реализации все большего количества проектов требуется содействие различных компаний, которые одновременно занимаются другими проектами. Ценность руководства проектами заключается в том, что оно обеспечивает эффективную поддержку и повышает шансы на успех проектов, в которых принимают участие несколько организаций, в то время как использование традиционных методов управления проектами и мультипроектами не обеспечивает решения подобных задач.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** проект, менеджмент (управление), руководство, участники, процесс

Данная работа посвящена исследованиям в области построения эффективной теоретической и методологической базы для решения проблем, связанных с руководством проектами. Выявляя концепции и ценности, автор анализирует теоретическую базу и предлагает P-R4-модель для исследования руководства проектами. Благодаря уделению внимания заинтересованным сторонам проекта и более общему взгляду на проекты данная модель, основанная на определении требований, ролей, анализе рисков и построении отношений, предлагает итерационный подход, позволяющий определить правильную и эффективную политику управления.

В настоящее время наблюдается тенденция расширения сотрудничества компаний. В реализации все большего количества проектов требуется содействие других предприятий, которые при этом заняты в нескольких проектах. Управление проектами, сконцентрированное на использовании ресурсов с целью выполнения задач проекта, и управление мультипроектами не могут обеспечить эффективную теоретическую и методологическую поддержку



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

управления проектами, в которые вовлечены несколько организаций. Руководство проектами призвано решить данную проблему. Исследования в этой области начались совсем недавно. Для чего нужно руководство проектами? В чем разница между руководством проектами, управлением проектами, в которых задействованы одна или несколько компаний одновременно, и другими схожими понятиями? Возможно ли использовать единую модель анализа с целью исследования видов управления различными проектами? Все эти вопросы требуют исследования и поиска ответов.

## 1. ЗАДАЧИ И ЦЕННОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТАМИ

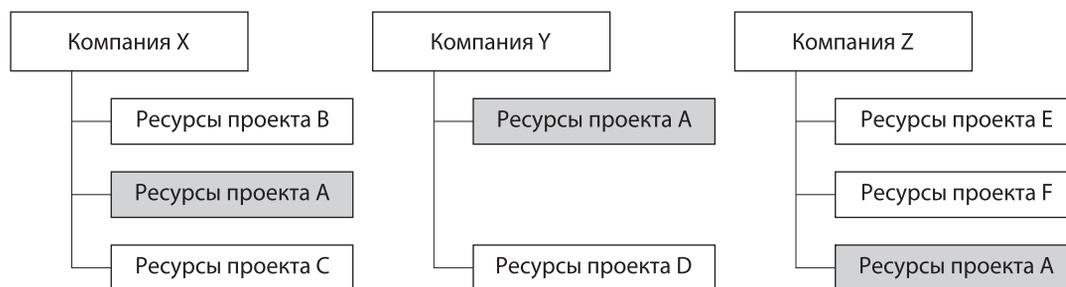
Поскольку мир бизнеса меняется очень быстро, удовлетворение требований на высоком уровне стало в наше время основным залогом успеха развивающихся компаний. Тенденция роста количества проектов становится все более очевидной. Для того чтобы быть эффективными и готовыми к инновациям, организациям приходится сотрудничать друг с другом с целью развития ценностной сети, с помощью которой они могли бы с легкостью концентрировать внимание на своей специализации. Количество проектов, осуществляемых лишь одной компанией, будет сокращаться, в то время как

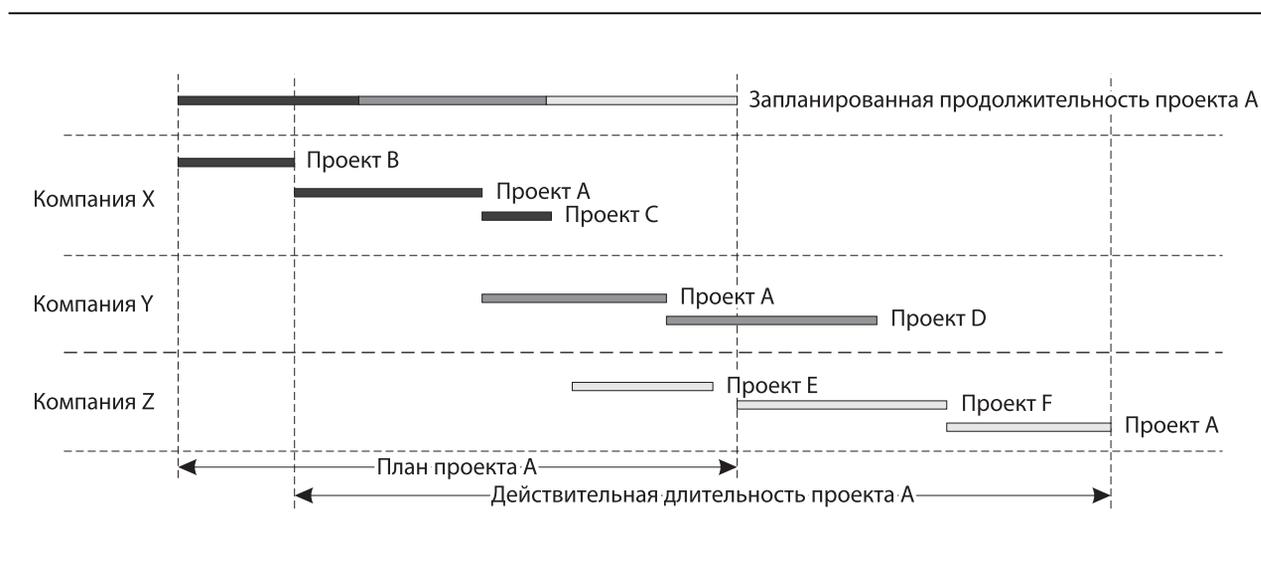
число проектов, разрабатываемых рядом фирм, будет постоянно расти.

В то же время существует много неудачных примеров проектов, в которых были задействованы несколько компаний. Одна из причин неуспешности заключается в том, что эти организации в большей степени полагались на традиционные методологии управления отдельными проектами или проектами предприятия. Например, в проекте А, который должен разрабатываться несколькими компаниями, такими как X, Y и Z, каждая из этих фирм выступает в качестве функционального подразделения. Проект А состоит из трех частей, выполнением которых занимаются эти компании (рис. 1). Этот проект схож с функциональной организацией управления проектами, однако каждая компания обычно ведет несколько проектов одновременно.

Если они принимают решения о максимальном увеличении своей прибыли, это, безусловно, ведет к изменению их взглядов на приоритет проекта А, что в свою очередь повышает возможность задержки выполнения проекта и даже его провала (рис. 2) Деятельность функциональных подразделений внутри одной организации может быть легко скоординирована, если ресурсы каждого из них будут направлены на реализацию определенной задачи проекта. В условиях, когда в проекте задействовано несколько предприятий, подобного координирующего механизма или руководителя, который мог бы добиться

**Рис. 1.** Компании, работающие над несколькими проектами одновременно



**Рис. 2.** Задержка выполнения проекта из-за различий в приоритетах компаний

нужного согласования, не существует. Данная проблема выходит за рамки методологии управления проектами, равно как и не может быть решена в пределах отдельной компании.

### 1.1. Определение понятия «руководство проектами»

Для того чтобы дать более точное определение понятия «руководство проектами», сравним его с близкими понятиями, такими как:

- управление проектами;
- управление проектами, в которых задействован ряд компаний;
- управление сетью поставщиков;
- управление виртуальной компанией и т.д.

Основные различия между ними отражены в таблице. *Управление проектами* — это систематическое управление, нацеленное на достижение результата проекта. Задача использования данного метода — добиться динамичного управления всем процессом, всесторонней координации и оптимизации целей проекта посредством эффективного

планирования, построения и контроля при временной гибкой организации. Менеджер проекта берет на себя основные обязательства по управлению проектом. Он обеспечивает достижение цели проекта, используя ресурсы последнего, предоставленные несколькими компаниями. При этом управляющий проектом не берет на себя ответственность за значимость и ценность результатов проекта, а также он не уполномочен принимать решения по вводу новых ресурсов.

Управление проектом, в котором задействован ряд компаний, также называют *управлением проектами на предприятии* (Enterprise Project Management — EPM)<sup>1</sup>. Он включает в себя управление программами и портфелями проектов. В основном мультипроектное управление необходимо для отбора, оценки, планирования, осуществления и контроля проектов на уровне компании. Это процесс координации и распределения ресурсов с целью достижения наибольших прибылей при условии сосуществования нескольких проектов. В большей степени он базируется на общих целях компании, компромиссах,

<sup>1</sup> Наряду с термином «управление проектами на предприятии» используется также термин «стратегический менеджмент проектов». — *Прим. авт.*

**Таблица.** Характеристика близких понятий сферы управления проектом

Понятие	Объект	Главные действующие лица	Цели	Основная сфера применения
Управление проектами	Единственный проект	Управляющий проектом	Цели проекта	Определение сроков, стоимости и качества
Управление несколькими проектами	Несколько проектов	Менеджеры компаний	Цели компании	Расстановка приоритетов при использовании ресурсов компании
Управление сетью поставщиков	Сеть по снабжению	Специалисты по закупкам	Время, стоимость и качество	Логистика, движение капитала, приток информации
Виртуальная компания	Несколько проектов	Задействованные компании	Цели каждой компании	Отношения между компаниями
Руководство проектами	Единственный проект	Заинтересованные стороны проекта	Цели проекта и цели участников	Служебные отношения между руководителями

нацеленных на максимизацию прибыли. В основном подобные обязанности берет на себя руководство компании.

С 1980-х гг. *управление сетью поставщиков* представляет собой модель объединения поставщиков, производителей, агентов по продажам, розничных продавцов и конечных потребителей через прямую подачу информации и обратный поток материалов и данных. В упрощенном варианте ряд категорий проектов может рассматриваться как сеть поставщиков, управление которой сводится к определению отношений спроса и предложения. Однако вхождение в сеть поставщиков не влияет на независимость компаний, несмотря на пересечение их интересов, поскольку организации в большей степени уделяют внимание отношениям между спросом и предложением, нежели целям всей сети.

*Виртуальная компания* — это союз, созданный на случай получения долгосрочной прибыли организаций, который часто называют динамичным. Виртуальная компания представляет интерес для нескольких предприятий, она базируется на совместных проектах. Другими словами, это союз взаимоотношений между проектами. К сожалению, многие исследования виртуальных компаний проводятся не с точки зрения определения перспективы руководства проектами,

а с целью найти решения посредством зримых экономических объектов [6].

Очевидно, что ни один из описанных выше подходов не рассматривает проекты, разрабатываемые несколькими компаниями, как основной объект изучения и не указывает на эффективные способы разрешения проблемных ситуаций. Таким образом, необходимо провести новое исследование, чтобы определить методы достижения успешности проекта, разрабатываемого рядом различных компаний. Другими словами, нам необходимо перейти от управления проектами к руководству проектами таким образом, чтобы выявить эффективную теоретическую и методологическую базу повышения успешности проектов и удовлетворенности их участников.

## 2. ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТАМИ

Британская ассоциация управления проектами (APM) определяет руководство проектами как специальные задачи топ-менеджеров при корпоративном управлении, которые возникают при осуществлении проектной деятельности. До настоящего времени исследования в области руководства проектами главным образом базировались

на подходах корпоративного управления<sup>2</sup>, при этом:

- в качестве базовых условий обычно рассматривалась структура управления компанией;
- в качестве основного критерия эффективности управления выступала теория транзакционных издержек;
- в качестве основной формы взаимоотношений между участниками проекта принимались отношения «хозяин — уполномоченный»;
- в качестве методов управления решением проблем в структуре руководства проектами выступал механизм побуждения — сдерживания;
- одновременное вовлечение каждого участника проекта в реализацию других проектов учитывалось не всегда.

## 2.1. Структура корпоративного управления

Большая часть исследований в области корпоративного управления посвящена анализу его состава, структурных проблем и методов их решения. То же самое можно сказать и относительно сферы руководства проектами [8]. Йан Линг, Йин Йилин и Фен Даоджин считают, что структура руководства проектами — это системная основа, от которой зависит распределение власти, ответственности и интересов всех сторон, вовлеченных в проект. На этом построено все, что происходит в проекте. Они разработали концептуальную модель общественного проекта, включающую контроль в рамках проекта, внешний контроль рынка и государственный контроль [1–5]. Тернер и другие ученые проанализировали механизм управления, роли и ответственность каждой из четырех видов структур управления и попытались создать парадигму управления для проектно-ориентированной компании [14–16]. Ламберт определяет руководство проектами как набор структур, систем и процессов в проекте, гарантирующий осуществление проекта посредством использования и реализации прибылей в деле.

Отметим, что модели в сфере построения проектов, такие как EPC, BOT, BOOT и PPP, тоже предлагают различные структуры руководства проектами, однако они не были проанализированы. Многие ученые исследуют эти структуры и решают их внутренние проблемы [17].

Проекты уникальны. Их исключительность заключается не только в их целях, но также в источниках ресурсов проекта (в различных его участниках). По этой причине проект может быть определен как «особая компания». Очевидно, что в таких «компаниях» установление отношений между различными проектами и участниками является иррациональной задачей.

## 2.2. Транзакционные издержки

Многие исследователи рассматривают руководство проектами с точки зрения транзакционных издержек. Тернер полагает, что руководство проектами обеспечивает создание набора механизмов, с помощью которых мы можем устанавливать задачи (цели) проекта, разрабатывать средства достижения этих целей и наблюдать за ходом выполнения проекта [15]. Винч, следуя теории транзакционных издержек Вильямсона, сконцентрировал свое внимание на микроаналитическом руководстве. Он представил концепцию управления транзакционными издержками через построение экономического цикла проекта. В своей работе он предлагает два измерения управления транзакционными издержками:

- 1) вертикальное;
- 2) горизонтальное.

Управление в вертикальном измерении включает клиентов, генеральных подрядчиков, архитекторов и поставщиков; в горизонтальном оно подразделяется на иерархическое управление (отношения между нанимателем и рабочим) и управление сетью поставщиков [19].

Благодаря теории транзакционных издержек отношения «хозяин — уполномоченный» и деловые

<sup>2</sup> Автор использует термин *corporate governance*, который мы в соответствии со сложившейся традицией переводим как «корпоративное управление». — *Прим. ред.*

связи стали основными формами сотрудничества участников проекта. Вместе с тем трансакционные издержки рассматриваются главным образом с точки зрения эффективности управления, но не его результата, и, что особенно важно, при этом не учитывается удовлетворенность участников проекта. Основными аспектами деловых отношений последних являются обоюдное доверие и взаимовыгодное сотрудничество, без которых такие отношения не будут устойчивыми. Точно так же исходя из этих теорий и методов трудно добиться эффекта идеального руководства проектами.

### 2.3. Механизм побуждения — сдерживания

Многие исследователи изучают руководство проектами, опираясь на идеи механизма побуждения — сдерживания, действующего при корпоративном руководстве. Йин Йилин и другие ученые, учитывая опыт руководства общественными проектами, предложили метод системной организации полномочий, ответственности и баланса интересов сторон в строительных проектах. Далее они охарактеризовали понятие механизма побуждения — сдерживания в общественных проектах, включая внутреннее и внешнее управление [19].

Данный механизм также является важной составляющей в исследовании корпоративного управления. Основная проблема заключается в том, что существует различная интерпретация информации владельцем проекта и исполнителями<sup>3</sup>. Задействованные стороны могут принадлежать к тем или иным экономическим единицам, но связывает их только общий проект. Проблемы информационной асимметрии решить нелегко, хотя они встречаются довольно часто. В то же время механизм побуждения — сдерживания действующий *ex post facto* и берущий на себя риски, причиной которых

является информационная асимметрия, при использовании для руководства проектами неэффективен.

### 3. ЗНАЧЕНИЕ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТАМИ И ЕГО АНАЛИЗ

Согласно определению, содержащемуся в документе Our Global Neighborhood Комиссии по глобальному руководству (Commission on Global Governance — CGG), *руководство* — это сумма способов, с помощью которых отдельные лица и учреждения, общественные и частные, управляют своими делами. Это непрерывный процесс, направленный на согласование различных (в некоторых случаях — противоположных) интересов и выработку совместного решения. Руководство подразумевает деятельность формальных институтов, наделенных полномочиями добиваться согласия, а также неофициальных соглашений, которые заключаются между людьми или учреждениями. Руководство имеет четыре отличительных признака:

- 1) это процесс, а не набор правил или деятельность;
- 2) основа процесса руководства — это координирование, а не контроль;
- 3) в руководство вовлекается как общественный, так и частный сектор;
- 4) руководство означает постоянное взаимодействие, а не существование формальной системы [13].

Если принять во внимание такие параметры, как «процесс», «взаимодействие» и «несколько субъектов», которые содержатся в определении руководства, предложенном CGG, можно сделать предположение, что *руководство проектами* — это процесс построения отношений между заинтересованными сторонами проекта. Он должен снизить риск для участников, а также обеспечить безопасную среду для управления с целью

<sup>3</sup> Автор использует термин *information asymmetry*. — Прим. ред.

достижения целей проекта и удовлетворения интересов всех сторон. Иными словами, руководство проектами направлено на обеспечение динамичной структуры управления, главной задачей при этом является снижение рисков участников на основе распределения прав и ответственности.

### 3.1. Структура руководства проектами

В настоящее время целью большей части исследований по руководству проектами является поиск эффективной статической структуры руководства, подходящей для многих проектов. В тех или иных проектах могут быть разные участники; их требования и ожидания также могут быть различными. Отметим, что в отдельно взятом проекте появляющиеся на тех или иных стадиях его цикла участники будут брать на себя различные виды ответственности и вступать в разные типы взаимоотношений. Таким образом, нет строго зафиксированной и статической структуры руководства проектами, которая может существовать на протяжении всего жизненного цикла проекта. Полномочия, связанные с руководящими функциями участников проекта, и их взаимоотношения едва ли можно заранее ограничить жесткими рамками, матрицами или системами. Они должны представлять собой «динамичную систему руководящих ролей», которая формируется в соответствии с текущими задачами проекта. Она изменяется как с появлением новых заинтересованных сторон, так и при выходе какого-либо участника из проекта.

### 3.2. Распределение прав и ответственности заинтересованных сторон

Руководство построено на установлении баланса прав. С точки зрения руководства проектами заинтересованные стороны — это партнеры, деятельность которых направлена на достижение общего результата. Цель вклада их трудовых ресурсов в проект — получение выгоды.

Основная задача руководства проектами — обеспечение безопасной управленческой среды, включая гарантии и управление поставкой ресурсов и предоставлением технических средств. Жизненный цикл проекта длится с момента одобрения до сдачи и, соответственно, прекращения управления проектом. Процесс принятия решений до момента одобрения и деятельность после сдачи проекта должны протекать в пределах корпоративного управления, или ЕРМ. В рамках процесса руководства проектом права участников зависят от ответственности, которую они берут на себя, и от объема выполнения своих обязательств. Права — это компенсация за ту ответственность, которую стороны взяли на себя, в то время как при корпоративном руководстве права приобретаются согласно отношениям собственности. Объединение заинтересованных сторон проекта можно упростить, при этом оно будет означать только инвестирование. Однако прибыль от вложений зависит не только от объема средств, но также от распределения обязательств, которые участники проекта берут на себя, и от возникающего при этом эффекта.

### 3.3. Снижение рисков заинтересованных сторон

Ситуация, когда сотрудники работают в условиях полной занятости, а доход зависит от производительности их деятельности, позволяет выстраивать в рамках корпоративного управления систему отношений типа «хозяин — исполнитель». Однако даже в этом случае такой подход недостаточно эффективен и остается множество требующих решения проблем. Если рассматривать проект, то следует отметить, что многие участники задействованы в нем лишь частично. Они осуществляют свою деятельность не в течение всего рабочего дня, поэтому их доход зависит от успешности проекта только отчасти, что означает дополнительный риск при выполнении проекта. Риски такого типа не могут быть снижены посредством методов

управления предприятиями. Способы снижения таких рисков и взаимоотношения различных руководителей — участников проекта, основанные на контроле подобного вида рисков, являются важной частью исследований в сфере руководства проектами.

#### 4. ИНТЕРАКТИВНЫЙ ПРОЦЕСС И СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ ПО РУКОВОДСТВУ ПРОЕКТАМИ

Состав участников, вовлекаемых в руководство проектами, может изменяться на различных стадиях жизненного цикла проекта. Это означает, что вероятно существование большого количества подходов к руководству для тех или иных проектов, различных стадий жизненного цикла проекта, а также для определенных задач на отдельных стадиях. Следовательно, не существует единого метода,

пригодного для всех проектов и процессов. Однако можно предложить общий подход, опирающийся на рассматриваемый далее унифицированный процесс [9], повторяющийся при изменении состава участников проекта.

##### 4.1. Шаг 1: признать и определить требования заинтересованных сторон проекта

В проекте, в котором задействовано множество компаний, ответственность лежит не только на руководителе проекта, но и на различных участниках. Руководство проектами ставит своей целью определить и распределить обязанности (т.е. выявить исполнителей руководящих ролей в проекте), а также повысить уровень надежности их выполнения. Установим в первую очередь заинтересованные стороны и определим их требования (рис. 3).

Рис. 3. Требования участников проекта



Проект не будет успешным без поддержки заинтересованных сторон. В связи с этим определение их требований является отправной точкой в исследованиях руководства проектами. Участники объединяются, ожидая, что каждый из них получит конкретные выгоды. Это подразумевает множество условий, в том числе требования к характеристикам результатов проекта. В целом ожидания участников можно разделить на три категории:

- 1) «должны» — основная характеристика результатов;
- 2) «хотим» — то, к достижению чего стремятся участники;
- 3) «было бы неплохо иметь» — то, что участники хотят получить в максимальном объеме.

Важность этих видов ожиданий снижается в порядке перечисления, однако при этом частота, с которой стороны указывают на них, возрастает. Далеко не все типы ожиданий выявлены и отмечены в контракте. Задача руководства проектом состоит в определении требований с целью установления четких критериев успешности проекта. Кроме того, еще одной стороной взаимоотношений участников являются конфликты. На первых стадиях разработки проекта необходимо найти способы разрешения таких ситуаций для достижения консенсуса. Неспособность трансформировать ожидания участников проекта в требования, неумение справляться с конфликтами — основные причины медленного развития, нежелательных изменений и потери управляемости, что в свою очередь ведет к провалу всего проекта. Перечисленное также может означать то, что руководитель проекта в случае неудачи понесет ответственность за все допущенные ошибки.

#### **4.2. Шаг 2: разделить ответственность и распределить руководящие роли среди заинтересованных сторон**

Проектные ожидания можно изобразить в виде «сети интересов», в которой руководящие роли подразумевают сочетание обязанностей и

прав участников проекта. При этом, возможно, потребуется выполнение различных функций (а также занятие различных руководящих должностей) одним или несколькими членами проекта для удовлетворения требования другого участника (рис. 4).

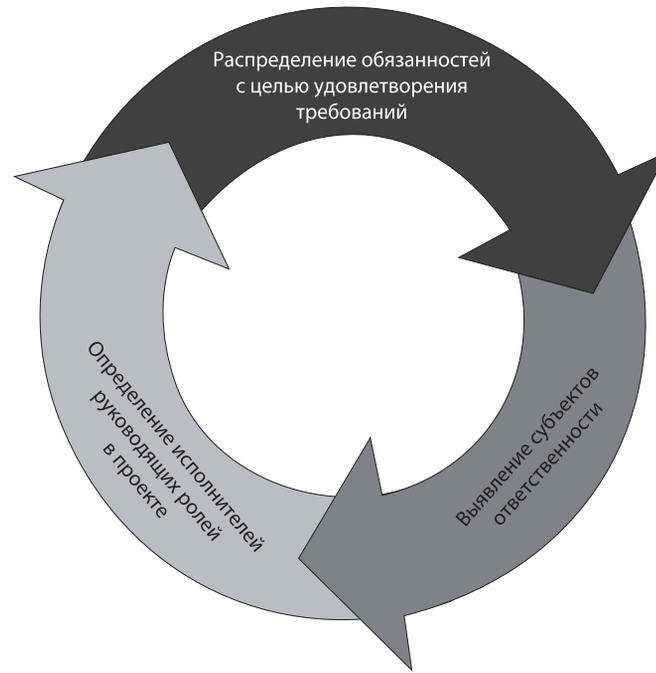
Обязанности связаны со стратегиями, принятыми членами проекта. Для исполнения одной обязанности может быть использовано несколько стратегий. Начинать следует с выбора наиболее подходящей из них, после этого необходимо вырабатывать тактику ее ведения исполнителем (субъектом обязанности). Согласно исследованиям Марча, обязанности делятся на три основных вида:

- 1) операционная обязанность — выполнение конкретных задач проекта;
- 2) обязанность по сопровождению — получение и пополнение ресурсов, требуемых для осуществления проекта;
- 3) обязанность по планированию — построение отношений между операционной частью и обслуживанием [10].

Если бы роли подразумевали только исполнение обязанностей, то они не были бы приняты заинтересованными сторонами, поэтому они должны означать также обладание правами. С точки зрения руководства проектом может существовать лишь один владелец последнего и несколько исполнителей. При этом возникают ситуации, когда противоречия и конфликты, возникающие между ними, весьма сложно разрешить. Стремление к примирению, компромиссам и предупреждению появления противоречий является правильным при определении ролей в руководстве проектом.

#### **4.3. Шаг 3: определить и проанализировать риски и их распределение между исполнителями руководящих ролей**

В проекте с участием нескольких компаний могут быть задействованы заинтересованные стороны, деятельность которых относится к разным отраслям. Такие участники вправе выбрать

**Рис. 4.** Определение руководящих ролей участников проекта

различные виды стратегий развития, они могут обладать различными ресурсами. Инвестируя в проект, стороны сопоставляют возможности и потери, поэтому сложно установить, возьмут ли они на себя исполнение руководящих ролей. Вопрос о том, как эффективно распределить риски и управлять ими, является ключевым при руководстве проектами (рис. 5).

Все участники проекта предполагают, что проект будет успешным, однако в первую очередь они рассматривают проект с точки зрения извлечения личной прибыли и только потом — с точки зрения его успешности в целом. Для членов проекта он может быть одним из нескольких, в которых они принимают участие. В их интересах сохранить за собой право выйти из проекта или отсрочить его исполнение. Такое поведение нельзя объяснить с помощью понятий честности или нечестности; эту проблему также не решить посредством заключения контрактов, соблюдения законов или ведения интриг.

Определение рисков в управлении проектами — это умение выявить факторы, служащие причиной риска, к которым могут, например, относиться люди, оборудование и методы. Те или иные виды проектов имеют различные факторы риска. С точки зрения руководства проектами источники риска являются одновременно и сложными, т.к. все участники могут столкнуться с различными факторами риска, и простыми, потому что можно сконцентрироваться на причине риска — участниках проекта.

Выделим несколько видов ролевых рисков:

- риски, причиной которых являются непосредственные участники проекта, обретающие новую бизнес-возможность;
- риски, причиной которых является информационная асимметрия;
- риски, причиной которых являются недоработки в плане проекта.

Идентификация этих рисков, определение инструментов их измерения и мониторинг состояния

**Рис. 5.** Схема управления рисками при руководстве проектами

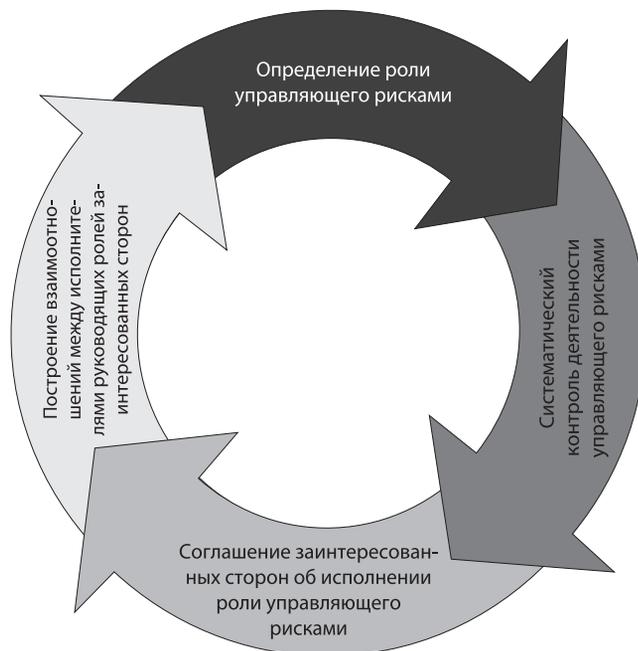
являются главной задачей управления рисками при руководстве проектами.

#### **4.4. Шаг 4: построить взаимоотношения между исполнителями руководящих ролей в проекте**

В основном взаимоотношения между руководителями строятся на основе контрактов. Для участников проекта, пришедших из разных компаний, договор — обычный вид сотрудничества корпораций, а не предприятия и людей. Соглашения, заключенные между холдингами, являются более надежными, однако, если сравнить такую форму сотрудничества и отношения вида «хозяин — исполнитель» при руководстве проектами, следует признать, что в первом случае прозрачность деятельности и вмешательство в процесс более слабое, а следовательно, риски проекта выше. Особенно это заметно при использовании

механизмов неразвитого кредитования, когда краткосрочные прибыли, получаемые ценой потери кредита, превышают потери. Риски таких контрактов трудно идентифицировать и контролировать. Построение взаимоотношений между исполнителями руководящих ролей в проекте с целью создания надежного альянса заинтересованных сторон и сохранения взаимного доверия при работе с рисками является очень важным (рис. б).

Риск появляется как следствие неопределенности, которая, в свою очередь, связана с изменениями, происходящими в проекте в тот или иной период времени. Если проект характеризуется высокой динамикой изменений, то, сокращая временной диапазон взаимных обязательств, мы делаем отношения более надежными и снижаем конечные риски исполнителей руководящих ролей. Таким образом, эффективное сотрудничество между участниками проекта требует сокращения этапа принятия решений, возможно, в

**Рис. 6.** Построение взаимоотношений между исполнителями руководящих ролей

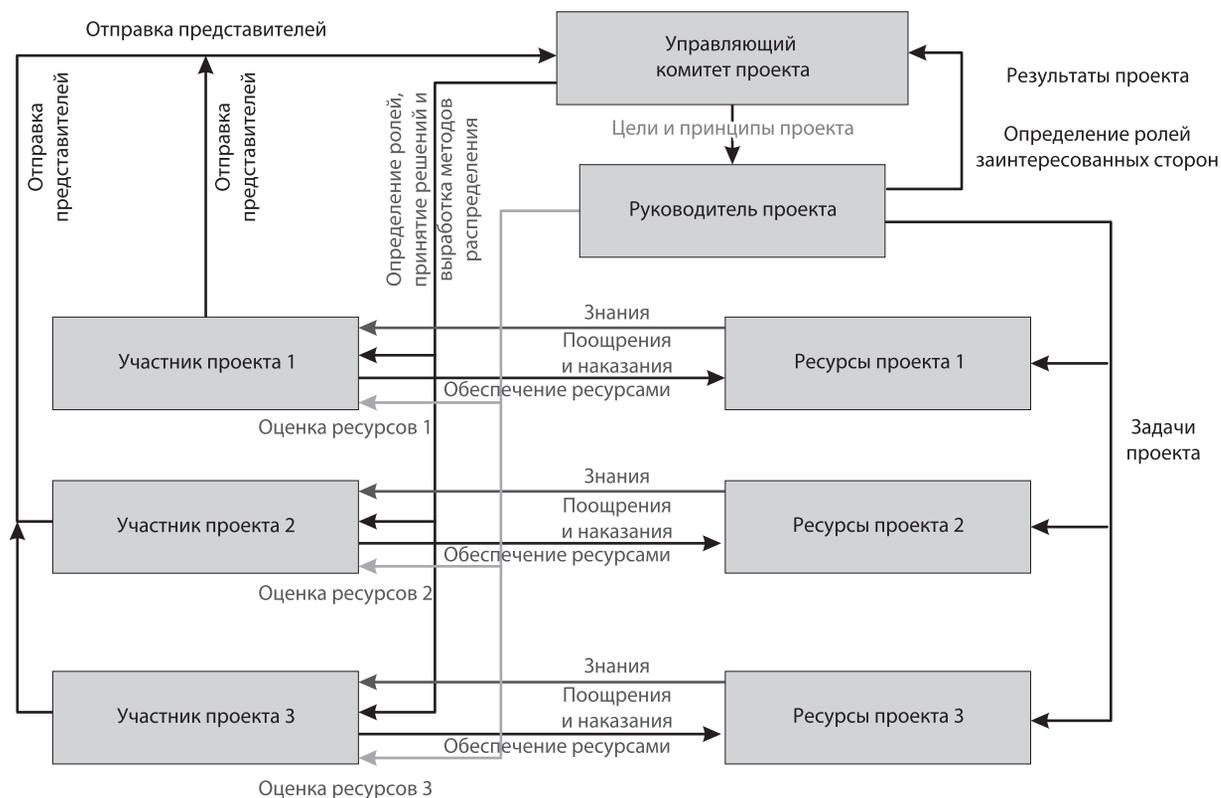
ущерб стоимости. «Как этого добиться?» — основной вопрос деловых переговоров, поскольку при этом возникает множество проблем. Безусловно, мы можем наладить взаимоотношения между исполнителями руководящих ролей с помощью временного управляющего комитета проекта, в который входят представители заинтересованных сторон (рис. 7). Однако данный подход только уменьшает вероятность провала проекта из-за того, что компании действуют исходя из частных интересов, но не исключает эту возможность. Дальнейшее снижение вероятности провала проектов зависит от применения таких методов, как параллельный инжиниринг, компонентный менеджмент и динамичные проектные роли [7].

Определение ролей управляющих рисками, выбор метода контроля их деятельности с целью принятия этих ролей всеми заинтересованными сторонами — основной момент построения взаимоотношений между исполнителями руководящих ролей в проекте. Наряду с разделением ответственности и

определением исполнителей руководящих ролей в проекте (шаг 2) такое создание взаимоотношений является способом (или структурой) руководства проектами и механизмом обеспечения надежности.

При изменении состава заинтересованных сторон в течение жизненного цикла проекта четыре ключевых шага (требования, роли, риски и взаимоотношения) будут повторяться. Процесс руководства проектом повторяется и связан с 4R в течение всего цикла проекта. Модель P-R4 отражает этот итерационный процесс (рис. 8).

Целью процесса, описанного с помощью модели P-R4, является решение определенных задач. Мы рассматриваем координацию компаний и ресурсов для того, чтобы установить роли и ответственность. Процессы и взаимоотношения между исполнителями руководящих ролей составляют структуру руководства проектом. При этом никто в полной мере не отвечает за проведение и результаты всего процесса и никто не может взять на

**Рис. 7.** Руководящие роли в проекте, в котором задействовано несколько компаний

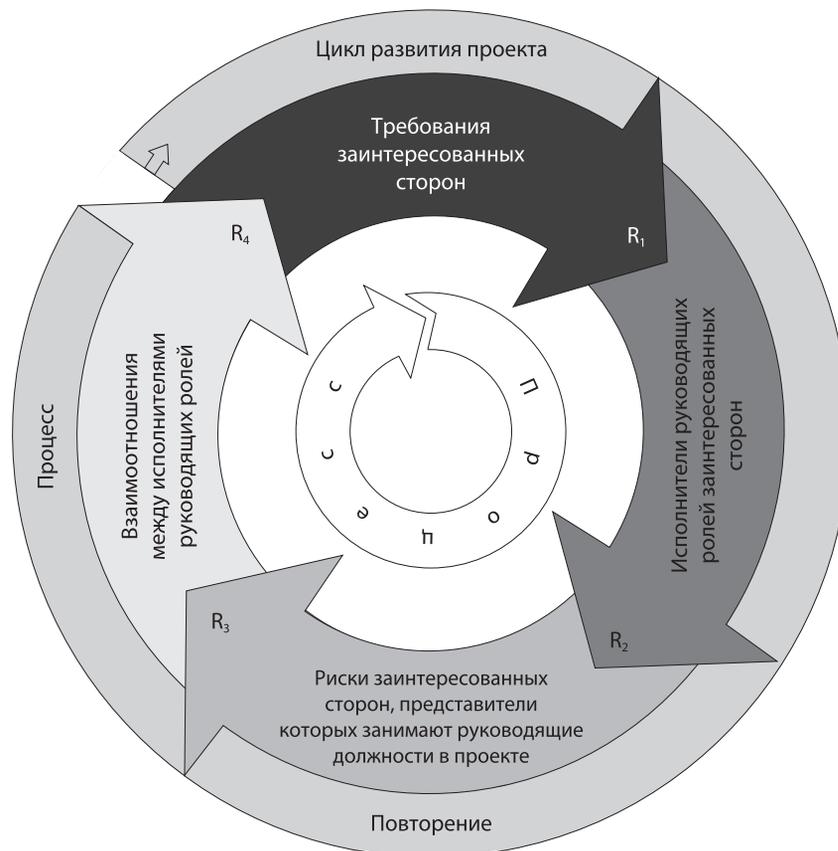
себя ответственность за это. До начала проекта участники обсуждают и утверждают свод правил, руководствуясь которым на различных стадиях процесса они играют определенные роли и пользуются соответствующими правами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существует множество видов проектов, их участники также отличаются друг от друга. Таким

образом, не существует единого способа руководства, которое можно применить ко всем проектам. Вместо принятия каких-либо конкретных решений высокоразвитые компании и их сотрудники будут полагаться на использование процесса, способствующего достижению устойчивых результатов. Применение модели итерационного P-R4-процесса обеспечивает начальный подход к исследованию сферы руководства проектами. Последующее изучение должно коснуться целого ряда проблем и вопросов практического применения модели.

**Рис. 8.** Модель P-R4 для исследования руководства проектами



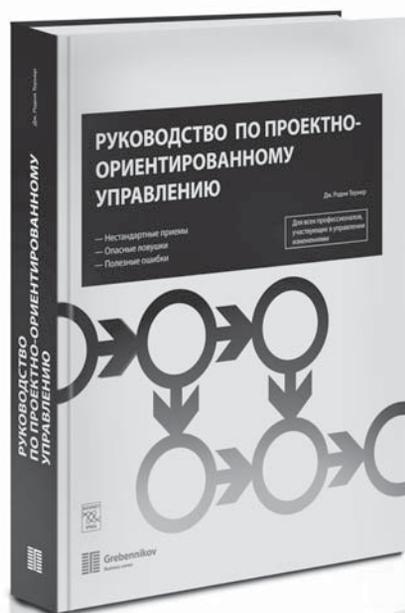
## ЛИТЕРАТУРА

1. Feixue Y., Haijian W., Yilin Y. (2004). «Introduction about project governance structure». *China Soft Science*, Vol. 3, pp. 80–84.
2. Hua W., Yilin Y. (2004). «The study on governance structure and optimization pass of engineering project based on the principal-agent mechanism». *China Soft Science*, Vol. 11, pp. 93–96.
3. Junjie L. (2005). *Research on the Governance Structure of Construction Projects: a Transaction Cost Perspective*. Changsha: Central South University.
4. Ling Y. (2005). *Research on Public Project Governance and Performance Improvement of Agent Construction System*. Tianjin: Tianjin University.
5. Ling Y., Yilin Y., Daojin F. (2004). «A conceptual model for public project governance». *China Soft Science*, Vol. 4, pp. 130–135.
6. Qinglan C., Ding R., Changwei M. (2008). «Dynamic game model based project relationship management between enterprise and supplier». *SoftScience*, Vol. 2, pp. 122–133.
7. Ding R. (2006). *Project Governance: a Way to Make Innovation under Control*. Beijing: Publishing House of Electronics Industry.
8. Ding R. (2006). *Project Management: Project Thinking*. Taiwan: Inuo Int, 2006.
9. Ding R. (2007). «Process is an company modality of project governance». *Project Management Technology*, Vol. 8, pp. 72–75.
10. Ding R. (2007). «The company of project governance roles». *Project Management Technology*, Vol. 12, pp. 73–75.
11. Ding R. (2007). «The keys for reducing the project governance role risk». *Project Management Technology*, Vol. 11, pp. 73–75.

12. Ding R. (2007). «Tactics for building a project cooperation contract involving several enterprises». *Project Management Technology*, Vol. 5, pp. 73–75.
13. The Commission on Global Governance (1995). *Our Global Neighborhood*. London: Oxford University Press.
14. Turner R. (1999). «The versatile project-based company: governance and operational control». *European Management Journal*, Vol. 17(3), pp. 296–309.
15. Turner R. (2001). «Mechanisms of governance in the project-based company: roles of the broker and steward». *European Management Journal*, Vol. 19(3), pp. 254–267.
16. Turner R. (2006). «Towards a theory of project management: the nature of the project governance and project management». *International Journal of Project Management*, Vol. 24, pp. 93–95.
17. Yulin W. (2005). *Research on Engineering Project Governance*. Zhengzhou: Zhengzhou University.
18. Weian L. (2001). *Modern Corporate Governance Research — Capital Structure, Corporate Governance and Shareholding System Transformation of State-owned Enterprises*. Beijing: China Renmin University Press.
19. Winch G.M. (2001). «Governing the project process: a conceptual framework». *Construction Management and Economics*, Vol. 19, pp. 799–808.

*Перевод И. Шиляевой.  
Печатается с разрешения автора.*

# Руководство по проектно-ориентированному управлению



Оригинальное название:  
The Handbook of Project-Based  
Management: Improving the processes  
for achieving strategic objectives

ISBN: 978-5-93890-039-4

Объем: 552 стр.

Обложка: твердая

Цена в издательстве: 820 руб.

**Дж. Родни Тернер**, профессор высшей школы ESI, вице-президент Ассоциации управления проектами Великобритании, экс-президент Международной ассоциации управления проектами. В прошлом директор по управлению проектами в Колледже управления Henley и консультант Coopers and Lybrand. Имеет широкий и многообразный опыт проектно-ориентированного управления как на теоретическом, так и на практическом уровнях.

Настоящее издание представляет собой универсальное собрание практических рекомендаций по осуществлению стратегических изменений и достижению бизнес-целей согласно самым высоким стандартам качества. В фокусе внимания автора находится проектно-ориентированный подход к управлению — основа гибкой организационной структуры, построенной на базе принципов командной работы.

Личный опыт управления проектами позволил автору убедительно подкрепить концепции и рекомендации кейсами разнообразных компаний из широкого спектра индустрий.

Издание станет незаменимым справочником для всех профессионалов, участвующих в управлении изменениями. Благодаря многолетнему преподавательскому опыту автора это также идеальное пособие для студентов, изучающих бизнес-администрирование.

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

127287, г. Москва, 2-я Хутурская ул., д. 38А, стр.15, оф. 301  
тел.: (495) 787-51-73 (многоканальный), факс: (495) 787-51-74  
mail@grebennikov.ru



## РУКОВОДСТВО ПРОЕКТАМИ: РОЛЬ, ПОЛНОМОЧИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ КУРАТОРА ПРОЕКТА

В данной статье речь пойдет о кураторе проекта и тех функциях, которые он выполняет в процессе реализации проекта. Также будут рассмотрены роли куратора и взаимосвязь между ними. Кроме того, в статье описываются возможности, используя которые куратор сможет повлиять на успех проекта или программы.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** корпоративное управление, руководство проектом, куратор проекта, роли куратора проекта, полномочия и возможности куратора, экономическое обоснование проекта

**Кроуфорд Линн** — доктор наук, профессор управления проектами Университета Бонд (Австралия) и Высшей школы ESC of Lille (Франция), управляющий директор Human Systems International Limited, UK (Австралия)

**Кук-Дэвис Тэрри** — доктор наук, профессор управления проектами университетов University of Technology (Сидней), University College (Лондон), исполнительный президент Human Systems International Limited, UK (Великобритания)

### ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в результате краха ряда солидных компаний корпоративное управление подверглось пристальному изучению и проверке. Акционеры и другие заинтересованные стороны проекта требуют усиления ответственности, транспарентности и возможности претворения стратегии в жизнь. Поскольку проекты и программы являются средствами реализации корпоративных стратегий, эффективное руководство проектами, рассматриваемое в рамках концепции корпоративного управления, представляет особый интерес для организаций и предлагает директорам компаний понятные инструменты управления не-рутинной деятельностью и обеспечиваемыми ею возможностями.

Куратор<sup>1</sup> проекта является главным связующим звеном между корпоративным управлением и руководством проектом. В его обязанности входит координация взаимоотношений трех важнейших элементов организации:

<sup>1</sup> В оригинале используется традиционный англоязычный термин sponsor. — *Прим. ред.*

- 1) высшее звено управления, которое устанавливает стратегические цели развития;
- 2) коммерческие директора и линейные менеджеры, которые обеспечивают ежедневную прибыль, услуги и ресурсы;
- 3) руководитель и команда проекта, обеспечивающие успешное выполнение проекта.

Четкое определение и эффективное исполнение обязанностей куратора проекта являются важнейшим элементом как корпоративного управления, так и руководства проектом. Данный элемент играет решающую роль в успехе программы или проекта.

В противовес тем, кто делает акцент на корпоративном управлении, в данной статье мы представляем определение руководства проектами как взаимосвязанное с корпоративным управлением. Также мы описываем роль, которую куратор проекта играет в корпоративном управлении и руководстве проектом, показываем важность куратора в достижении успеха, ссылаясь на исследования возможности организаций формировать комплексный портфель проектов и управлять им.

## 1. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РУКОВОДСТВО ПРОЕКТОМ

### 1.1. Необходимость корпоративного управления

Интерес к корпоративному управлению возрос после обвала фондового рынка, произошедшего в конце 1980-х гг. и вызвавшего крах ряда корпораций в начале 1990-х гг. Существует несколько примеров того, как государство пыталось усовершенствовать практику корпоративного управления: документы Cadbury Code of Practice (Великобритания) [2] и Strictly Boardroom: Improving: Governance to Enhance Company Performance (Австралия) [11], впервые опубликованные в 1993 г. Несмотря на все попытки урегулирования, результатом дальнейшего давления

на корпорации явились кризис дефляции в Японии (с начала 1990-х гг. до недавнего времени), азиатский финансовый кризис и кризис управления (конец 1990-х гг.), а также крах интернет-экономики (2000–2001 гг.). В отчете Weill Gothshal & Manges [9], подготовленном для Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), провал бизнеса корпораций Enron, Worldcom и Tuso в США рассматриваются как катализатор перемен в практике корпоративного управления, поскольку данные события сильно повлияли на международные финансовые рынки. Однако ОЭСР также ссылается и на «местные» неудачи в корпоративном управлении в компаниях Великобритании, Австралии, Германии, Франции, Японии, Кореи и Швейцарии, указывая, что подобные проблемы были достаточно широко распространены.

Различные неудачи, связанные с превышением полномочий исполнительным руководством, а в ряде случаев с явным мошенничеством, оказали значительное влияние на экономику [12]. С тех пор как ОЭСР выпустила «Принципы корпоративного управления» (1999 г.), в странах ОЭСР было издано около 35 кодексов и изложений принципов корпоративного управления [9]. Одним из наиболее значимых документов стал американский Закон о борьбе с корпоративным и бухгалтерским мошенничеством, вышедший в 2002 г. Хотя территорией юрисдикции данного закона являются США, его влияние ощущается во всем мире, поскольку многие глобальные корпорации, имеющие связи с США, вынуждены подвергаться проверкам на соответствие данному закону. В финансовом секторе организации также зависят от различных соглашений, включая «Базель II» (новое соглашение о достаточности капитала), но не ограничиваясь им.

Раньше топ-менеджеры мало интересовались управлением проектами. Одни полагали, что оно имеет скорее тактическую, нежели стратегическую ценность. Другим оно вообще не нравилось, или они испытывали к нему некоторое недоверие, т.к. оно способствует обзримости,

транспарентности и ответственности — затрудняет процесс сокрытия недостатков. Поскольку теперь Закон о борьбе с корпоративным и бухгалтерским мошенничеством требует, чтобы директора компаний брали на себя ответственность за обеспечение «точности и надежности корпоративной информации», их отношение к транспарентности начало меняться. Сейчас управление проектами стоит рассматривать как непосредственную помощь руководству высшего звена при выполнении им обязательств, описанных в законе.

Корпоративное управление может охватывать связи между менеджментом компании, ее советом директоров (или управленческой командой), акционерами и другими заинтересованными сторонами, обеспечивать структуру, посредством которой устанавливаются цели компании, а также определяются средства их достижения и контроль выполнения [12]. В сферу корпоративного управления включаются такие вопросы, как:

- роли и служебные обязанности;
- ответственность;
- информационная открытость и транспарентность;
- контроль и управление рисками;
- принятие решений;
- этика;
- производительность и эффективность;
- реализация стратегии.

## 1.2. Определение руководства проектом

Руководство проектом — часть корпоративного управления. Руководство проектом вносит значительный вклад в развитие вышеупомянутых вопросов, представляющих интерес для корпоративного управления. Проекты и программы как инструменты осуществления перемен являются основополагающими при реализации стратегии. Управление проектами в первую очередь связано с управлением рисками, контролем,

производительностью и эффективностью. Концепция руководства проектами четко определит служебные роли, обязанности и ответственность, что обеспечит основу для принятия решений. Как упоминалось выше, для успешного управления проектами необходимы информационная открытость и транспарентность.

Руководство проектами может быть определено как совокупность формальных принципов, структур и процессов, применяемых для отдельных проектов, программ или портфелей проектов, с помощью которых:

- назначают куратора (или руководящий орган) проекта;
- определяют и регулируют роли, обязанности, ответственность, принятие решений и обеспечивают управление этими разграничениями;
- координируют связи внутри проекта, функции планирования и контроля [10].

## 2. ВЕДУЩАЯ РОЛЬ КУРАТОРА ПРОЕКТА

Из определения руководства проектами, приведенного выше, следует, что куратор проекта играет ведущую роль. Куратор — это высшая инстанция проекта, следовательно, он обеспечивает связь между руководством проекта и корпоративным управлением. Согласно определению куратора проекта должен быть членом совета директоров корпорации. В Путеводителе по руководству управлением проектами, опубликованном Ассоциацией управления проектами Великобритании (APM), говорится, что «кураторы проекта — это своего рода канал, по которому руководители проектом напрямую отчитываются и получают формальную власть, круг обязанностей и решения. Куратор является владельцем бизнеса, в рамках которого осуществляется проект. Компетентная кураторская поддержка является прекрасным подспорьем даже для самых лучших управляющих проектами» [1, с. 9]<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Перевод данного документа опубликован в этом номере журнала на стр. 326–334. — Прим. ред.

## 2.1. Роли куратора проекта

В большинстве случаев функции куратора проекта недостаточно четко определены, кроме того, существует большое количество вариаций роли куратора в зависимости от организации [7]. Динсмор и Кук-Дэвис [8] проводят разнообразные наблюдения над управлением проектами на различных предприятиях и в организациях и предлагают пять отличных, но взаимозависимых ролей куратора:

- 1) высшая инстанция управления проектом;
- 2) ответственный за экономическое обоснование;
- 3) «сборщик» прибыли;
- 4) «друг в высшем обществе» для руководителя программы или проекта;
- 5) безусловный лидер проекта.

Прежде чем мы рассмотрим результаты некоторых исследований, будет полезно остановиться на каждой из указанных ролей.

### 2.1.1. Высшая инстанция управления проектом

В контексте руководства проектами это наиболее очевидная роль куратора проекта, хотя она не обязательно декларируется. В основном существуют два вида работ, выполняемых любым предприятием:

- 1) повторяющиеся задачи или процессы, протекающие постоянно и составляющие обычную сферу деятельности (бизнес в целом);
- 2) уникальные виды деятельности — проекты и программы, которые реализуются лишь однажды временной командой для проведения каких-либо выгодных изменений.

В данной статье термин «проекты» используется в основном для обозначения второго вида работ без разделения на программы и проекты. Тем не менее эти два вида работ являются отличными друг от друга, они требуют различных форм управления и руководства [13]. На практике это означает, что задача руководства отдельно взятым проектом, вероятно, является вызовом куратору, который оказался на верхних уровнях менеджмента организации благодаря успешному

управлению бизнесом в целом. В этом случае куратор может впасть в крайности: либо отказаться от участия и возложить все на руководителя проекта и его команду, либо детально контролировать проект, мешая команде проекта, фокусировать свое внимание на процессе управления и предоставлять совету директоров информацию.

### 2.1.2. Ответственный за экономическое обоснование

Экономическое обоснование проекта очень важно, поскольку оно кратко излагает основную причину его разработки. Далеко не все организации принимаются за создание проектов просто потому, что они занимаются ими. Проекты — это средство достижения следующих целей: улучшение результатов текущих видов деятельности, развитие нового бизнеса, разработка новых продуктов, поиск новых рынков, внедрение инновационных технологий, новых способов работы, новых процессов, даже построение новой инфраструктуры, обнаружение новых ресурсов. В любом из этих случаев природа и объем прибыли будут различны. Цель экономического обоснования и состоит в том, чтобы описать детально, какова будет выгода от проекта для предприятия.

Тщательное экономическое обоснование очень важно для руководства проектом и корпоративного управления, поскольку оно делает выгоду, ожидаемую предприятием от реализации проекта, транспарентной. Оно подкрепляет устав проекта, который сам по себе является необходимой предпосылкой для управления рисками и четкого планирования объема работ. Одна из функций куратора как представителя интересов предприятия в проекте — обеспечение четкого следования экономическому обоснованию, в том числе за счет разработки плана проекта, таким образом, чтобы он соответствовал экономическому обоснованию.

### 2.1.3. «Сборщик» прибыли

Хотя экономическое обоснование проекта очень важно, но это всего лишь лист бумаги, не

представляющий особенной ценности для предприятия до тех пор, пока не принесет реальной выгоды. Эта выгода «собирается» или «реализуется» только тогда, когда товары или услуги вырабатываются (производятся) с помощью проектов. Проекты эффективно используются предприятием с целью создания прибыли, предусмотренной в экономическом обосновании проекта. Это дело личных предпочтений: кто-то считает, что он «собирает урожай из прибыли» (в данном случае имеется в виду, что семена были посеяны, урожай созрел и в конце концов можно пожинать плоды своего труда), а кто-то полагает, что он «реализует» прибыль (имея в виду, что идеи были воплощены в нечто реальное).

В каждом случае прибыль не может быть получена, пока не завершён проект, пока товар или услуги не были доставлены конечному покупателю, а впоследствии применены им на благо предприятия. Куратор, будучи постоянной частью организации, реализующей проект, может лучше воздействовать на пользователей, нежели команда проекта, которая едва ли уже будет существовать, когда появится прибыль. Однако проект сам по себе может оказывать влияние на прибыль посредством оценки товаров или услуг, т.е. насколько товар или услуга соответствуют реальным требованиям пользователя. Таким образом, куратор должен обеспечить сотрудничество команды проекта и организации в течение жизненного цикла проекта.

#### 2.1.4. «Друг в высшем обществе»

«Друг в высшем обществе» — это, вероятно, одна из ролей куратора, которая основывается на его интуиции. Благодаря авторитету и статусу кураторы идеально подходят для того, чтобы помогать управлять высокопоставленными заинтересованными лицами, участвующими в проекте: получать необходимые ресурсы от линейных менеджеров, уметь завладеть умами и сердцами влиятельных людей, которые враждебно относятся к проекту или не заинтересованы в нём.

#### 2.1.5. Безусловный лидер проекта

Последняя из пяти основных ролей куратора — это сплав из четырех предыдущих. Она равносильна эмоциональному лидерству в проекте: все сотрудники на всех уровнях организации должны понимать, что это делается во имя проекта, от которого необходимо получить прибыль. Эта функция куратора, возможно, требует от него наибольших затрат сил, мастерства управления тремя абсолютно отличными сферами:

- 1) внешняя реальность (фокусировка на задаче);
- 2) межличностные отношения (управление отношениями);
- 3) собственное поведение, отношения и ценности (самоорганизация куратора).

Хотя первые четыре роли куратора сфокусированы на задаче, т.е. относятся к первой сфере, две другие сферы не менее важны. Управление взаимоотношениями требует от куратора способности задать самому себе следующие вопросы.

- Все ли стороны, задействованные в проекте, четко осознают свои задачи?
  - Те ли люди принимают решения, насколько правильны эти решения и пути их принятия?
  - Каждый ли делает то, что необходимо делать с целью достижения желаемых результатов?
- Одновременно самоорганизация куратора проекта подразумевает необходимость ответить на следующие вопросы.
- Достаточно ли времени я уделяю программе?
  - Выражаю ли я веру в экономическое обоснование проекта?
  - Воодушевляет ли мое поведение и отношение руководителя проекта и его команду, заставляет ли мыслить шире и искать решения, которые соотносятся с общими целями проекта?

Исследования, представленные в данной статье, изначально не были направлены непосредственно на кураторов проектов, хотя, в отличие от большинства других исследований, они признавали важность руководства проектом и кураторской поддержки. Цель исследования была усовершенствована по сравнению с предыдущими

разработками, представленными ранее [3, 4, 5, 6] и приведенными кратко в таблице.

Была разработана анкета, содержащая вопросы, связанные с наличием / отсутствием определенных прав для каждого из уровней и степенью достигнутого успеха для каждого критерия на каждом уровне. Естественно, у этого метода есть свои слабые стороны: выбранный нами пример может оказаться нехарактерным для всех проектов и организаций. Респонденты отвечают тогда, когда проект уже завершен, и это может привести к тому, что их ответы будут «от достигнутого» (проект оказался успешным, видимо, у нас была высокая профессиональная квалификация, и наоборот). Вопросы тщательно выбирались из предыдущего исследования. Можно ожидать, что множество вариантов будут коррелировать друг с другом (высокая степень линейной взаимозависимости).

Документ содержит 44 вопроса, касающихся прав на различных уровнях: 21 вопрос — на уровне организации, 10 — на уровне руководства / кураторства и 13 — на уровне самого проекта. Для ответа на каждый вопрос нужно воспользоваться

шкалой Лайкерта (градации согласия / несогласия с каким-либо высказыванием), где ответы варьируются от «абсолютно неверно» (1) до «абсолютно верно» (4). Кроме того, есть 21 дополнительный вопрос, связанный с достигнутым успехом: 10 вопросов по уровню организации, 6 — по руководству / кураторству и 5 — по проекту. Ответ на каждый вопрос может относиться к одной из четырех зон: 3 — результат соответствует ожиданиям, 4 — результат несколько лучше, чем ожидалось, 2 — результат несколько хуже, чем ожидалось, 1 — результат намного хуже, чем ожидалось.

Значительная часть минусов с точки зрения методологии будет компенсирована достаточным объемом данных. В этой статье представлены сводные результаты 168 заслуживающих доверия анкет на уровне проекта, 117 — на уровне руководства / кураторства и 30 — на уровне организации. Респонденты, отвечавшие на вопросы более высокого уровня, также заполняли анкеты и на более низких.

Данные поступили из США (121 анкета), Великобритании (38 анкет) и других стран (9 анкет). Было представлено значительное разнообразие

**Таблица.** Вклад куратора проекта в его успех

Разговор о...	Включает в себя	Критерии успеха	Критические факторы успеха
...правильной комбинации...	Высшее исполнительное руководство	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Реализация стратегии</li> <li>■ Повышение продуктивности</li> <li>■ Выполнение правильных проектов</li> <li>■ Правильное выполнение проектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Руководство портфелем</li> <li>■ Постоянное совершенствование</li> <li>■ Всесторонние и надежные показатели</li> </ul>
...из правильных (нужных) проектов...	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Руководство проектом</li> <li>■ Куратор проекта</li> <li>■ «Клиент», «владелец», «исполнитель работ»</li> </ul>	Заинтересованные стороны проекта удовлетворены	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ясные и достижимые цели</li> <li>■ Вовлеченность заинтересованных сторон</li> <li>■ Процессы получения прибыли</li> <li>■ Стратегия проекта</li> </ul>
...правильно выполненных	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Руководитель проекта</li> <li>■ Команда проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Время</li> <li>■ Стоимость</li> <li>■ Качество</li> <li>■ Содержание и границы</li> <li>■ Техническое исполнение</li> <li>■ Безопасность и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ясные и достижимые цели</li> <li>■ Способная и эффективная команда</li> <li>■ Адекватные ресурсы</li> <li>■ Четкие технические требования</li> <li>■ Эффективное планирование и контроль</li> <li>■ Управление рисками</li> </ul>

отраслей. Среди респондентов фигурировали руководители высшего звена (12 человек), кураторы проекта или члены комитета по руководству проектом (87 человек), ответственные за процессы проекта (19 человек), руководители проектов (31 человек) и члены команды проекта (19 человек).

## 2.2. Сравнительная характеристика результатов на трех уровнях

Возможно, первый заслуживающий внимания результат состоит в том, что лишь 3% организаций заявили, что их портфель проектов соответствует их ожиданиям либо превысил их. Общая картина на уровне руководства / кураторства несколько лучше (8%), а на уровне проекта еще лучше (около 20%), однако большая часть проектов не соответствует ожиданиям (рис. 1).

Картина полномочий и возможностей отражает это в определенной мере, хотя оказывается, что уровень возможностей выше, нежели тот успех, который они могли бы обеспечить. Рис. 1 показывает, что на уровне управления проектом

большинство организаций в большей или меньшей степени имеют основные полномочия и возможности для управления проектом, несколько хуже положение на уровне руководства / кураторства. Дела обстоят совсем иначе на уровне организации, где, как полагают больше четверти респондентов, необходимые полномочия и возможности почти или полностью отсутствуют (рис. 2).

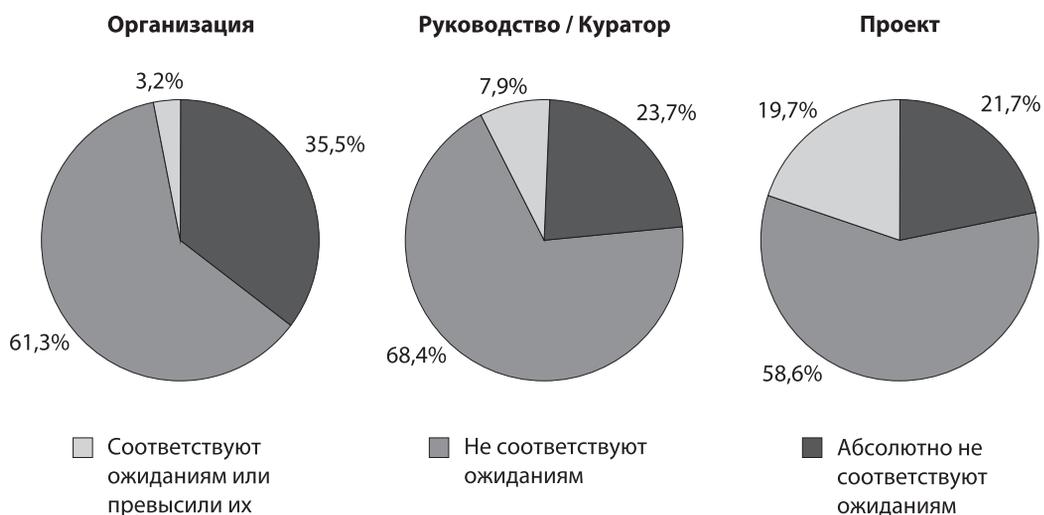
На уровне организации, имея 30 анкет, рано проводить анализ. На двух нижестоящих уровнях, однако, можно уже сделать несколько интересных выводов.

## 2.3. Уровень руководства / кураторства. Возможности и успех (результативность)

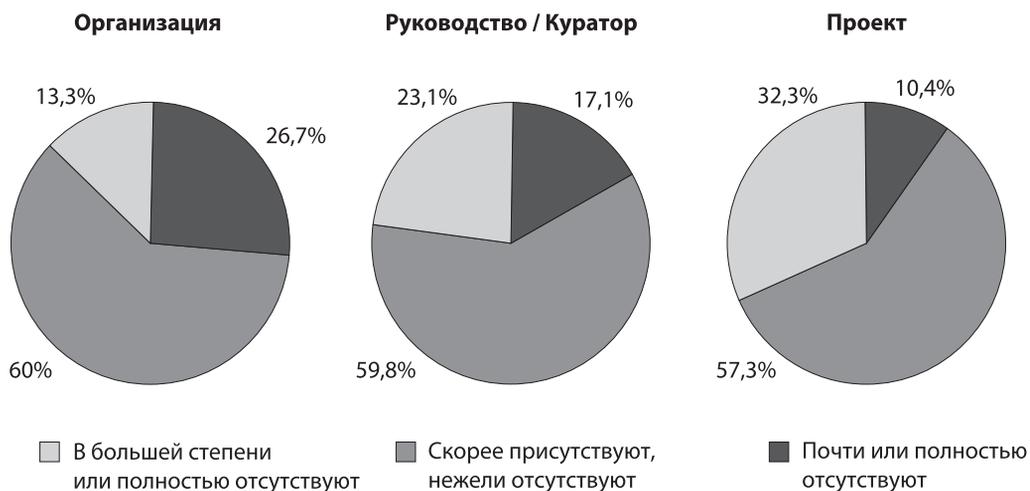
Согласно приведенным данным проекты не могут иметь результаты, на достижение которых они не рассчитаны изначально.

Только в результате реализации 7% проектов выгоды соответствуют ожиданиям на 100% или больше, в то время как больше двух третей проектов — на 75% и меньше. Эти цифры относятся

Рис. 1. Оценка достижения успеха на трех уровнях



**Рис. 2.** Профессиональные навыки (оценка на трех уровнях)



лишь к тем 75% проектов, по которым была возможность провести оценку, в остальных проектах оценить полученные выгоды оказалось невозможно. Тем не менее кураторы не абсолютно разочарованы в своих проектах (рис. 3).

Если обратиться к полномочиям и возможностям руководства / кураторства, то следует отметить, что существуют значительные различия между самыми редко представленными полномочиями и возможностями (интегрированные финансовые системы), которые скорее отсутствуют, нежели присутствуют, и самыми часто встречающимися (четкость цели проекта и наличие экономического обоснования), которые скорее имеются, нежели отсутствуют (рис. 4).

Около 26% успеха проекта зависит от вариативности полномочий и возможностей, связанных с руководством / кураторством, между ними и достижением успеха существует четкая связь (рис. 5).

Несомненно, привлекательное экономическое обоснование может повлиять на расширение полномочий и возможностей куратора. Однако все ли полномочия и возможности одинаково важны? На чем следует сфокусировать внимание, чтобы улучшить ситуацию? В этом случае может помочь дополнительный анализ.

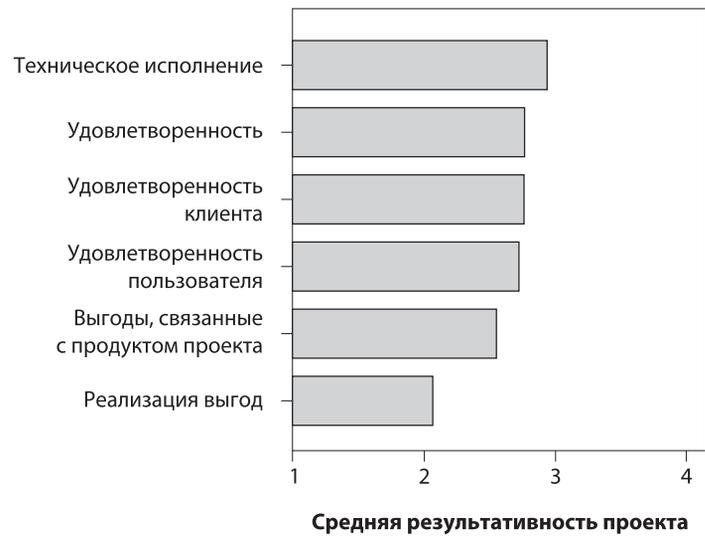
#### 2.4. Какие полномочия и возможности имеют большее значение?

Методика, известная как Classification and Regression Tree, может быть использована для изучения данных с целью установить полномочия и возможности, которые оказывают наибольшее влияние на достижение того или иного результата, в данной статье — конечной эффективности<sup>3</sup> проекта (успешность проекта на уровне руководства / кураторства) и его непосредственной эффективности<sup>4</sup> (оценка успеха управления проектом

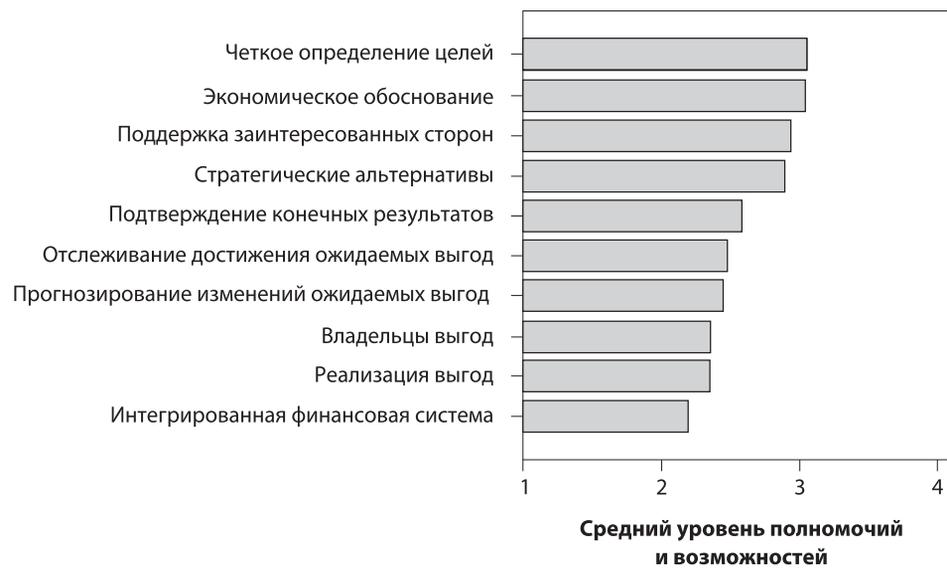
<sup>3</sup> В оригинале используется термин *effectiveness*, подразумевающий степень достижения конечных результатов проекта для бизнеса. — Прим. ред.

<sup>4</sup> В оригинале используется термин *efficiency*, подразумевающий степень достижения непосредственных результатов проекта. — Прим. ред.

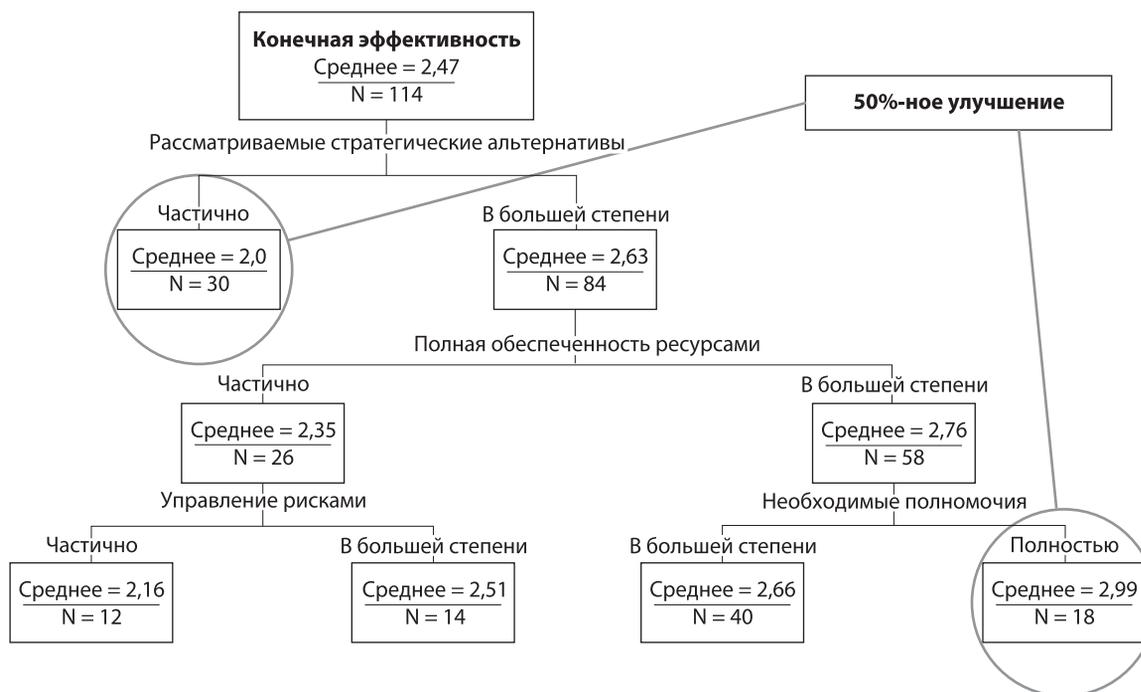
**Рис. 3.** Степени достижения успеха проекта



**Рис. 4.** Проранжированные полномочия и возможности руководства / кураторства



**Рис. 5.** Полномочия и возможности, в наибольшей степени влияющие на конечную эффективность проектов



по классическим параметрам: время, стоимость, масштаб, качество, охрана труда и окружающей среды). Преимущества этого метода состоят не только в том, что он позволяет выяснить, какая возможность в наибольшей степени влияет на успех проекта, но и при последовательном рассмотрении найти следующую по оказываемому влиянию возможность и т.д.

Этот метод также способен дать количественный прогноз возможного повышения успешности проекта. Результаты анализа для конечной и непосредственной эффективности проектов приведены на рис. 6 и рис. 7 соответственно.

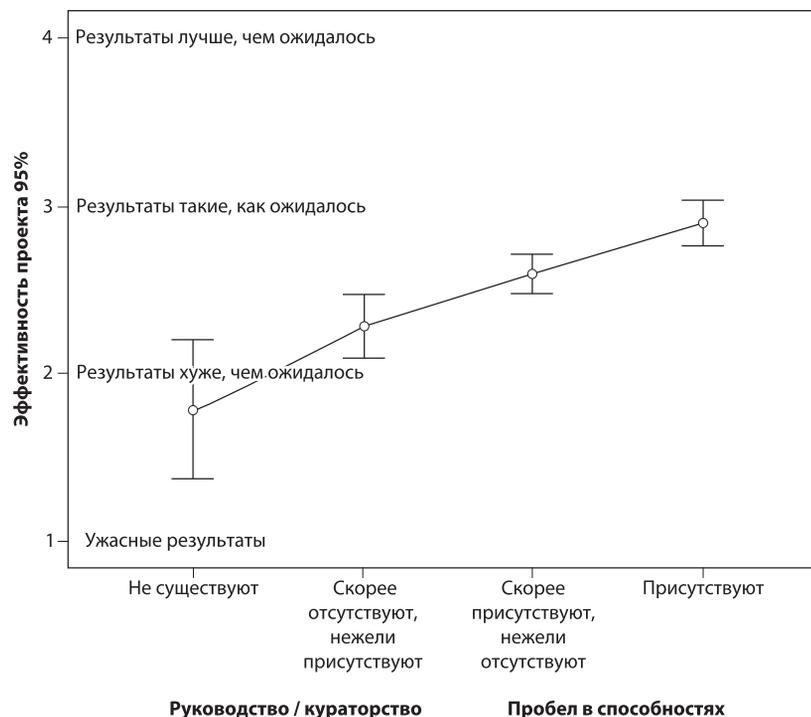
В целом из девяти полномочий и возможностей, которые в наибольшей степени связаны с улучшением конечной и непосредственной эффективности, не менее шести зависят от возможностей и усилий куратора проекта.

С точки зрения конечной эффективности куратор находится в самом выгодном положении для того, чтобы:

- обеспечить рассмотрение всех стратегических альтернатив, прежде чем проект будет одобрен;
- обеспечить проект необходимыми ресурсами;
- наделить команду проекта всеми необходимыми полномочиями для достижения целей проекта.

С точки зрения непосредственной эффективности куратор играет значительную роль в обеспечении:

- качества экономического обоснования, на котором базируется проект;
- возложения ответственности за реализацию выгод проекта на нужных людей в организации;

**Рис. 6.** Влияние возможностей на успех проекта

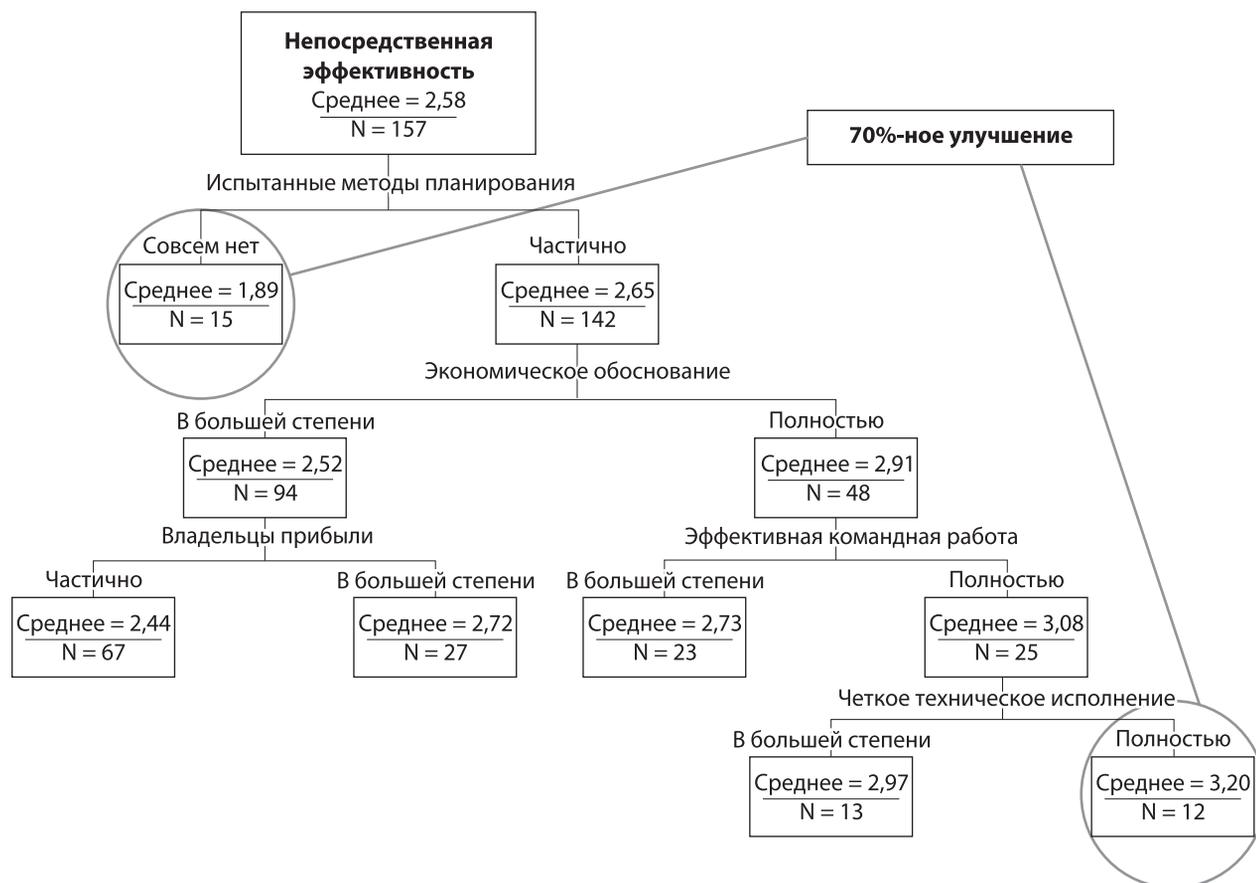
■ наличия таких требований к техническому исполнению проекта, что при соответствии им экономические показатели будут достижимыми.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Куратор проекта играет очень важную роль в объединении корпоративного управления и руководства проектами. Он является связующим звеном между высшим исполнительным руководством, разрабатывающим стратегию для корпорации, и командой проекта, которая ее реализует.

Куратор проекта отвечает за обеспечение того, чтобы выгоды, обозначенные в экономическом обосновании проекта, были действительно получены и чтобы проект или программа были успешно завершены. Выполняя данные задачи, куратор должен выступать не только как руководитель, но и как владелец экономического обоснования, «сборщик» прибыли, «друг в высшем обществе» и безусловный лидер проекта. Исследования показывают, что существует четкая взаимозависимость между кругом полномочий и возможностями куратора проекта, с одной стороны, и эффективностью или достигаемым успехом — с другой.

**Рис. 7.** Полномочия и возможности, в наибольшей степени влияющие на непосредственную эффективность проектов



## ЛИТЕРАТУРА

1. *A Guide to Governance of Project Management* (2004). High Wycombe, UK, Association for Project Management.
2. Cadbury A. (1992). Report of The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance: The Code of Best Practice (Cadbury Code). London, Gee & Co.
3. Cooke-Davies T. (2002). «The «real» success factors on projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 20(3), pp. 185–190.
4. Cooke-Davies T.J. (2001). *Towards Improved Project Management Practice: Uncovering the Evidence for Effective Practices Through Empirical Research*. PhD Thesis, Leeds Metropolitan University.
5. Cooke-Davies T.J. (2002). «Establishing the link between project management practices and project success». In: Slevin D.P., Cleland David I. and Pinto J.K. (Eds). *Project Management Research at the Turn of the Millenium: Proceedings of PMI Research Conference*. July, Seattle, Philadelphia, PA, Project Management Institute.
6. Cooke-Davies T.J. (2004). «Project success». In: Morris P.W.G. and Pinto J.K. (Eds). *The Wiley Guide to Managing Projects*. Hoboken, NJ, John Wiley and Sons.

7. Crawford L., Brett C. (2001). «Exploring the role of the project sponsor». In: *Proceedings of the PMI New Zealand Annual Conference: Project Success: Putting it all together*, Wellington, New Zealand, Wellington, New Zealand, PMINZ.
8. Dinsmore P.C., Cooke-Davies T.J. (2006). *The Right Projects Done Right! From Business Strategy to Successful Project Implementation*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
9. Gregory H.J., Simmeljaer R.T. (2002). *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Members States on Behalf of the European Commission*. New York, Weil, Gotshal & Manges, LLP.
10. Hazard V., Crawford L.H. (2004). «Defining project governance». In: *Proceedings of ProMAC Research Conference*. Tokyo, Japan, Society of Project Management (SPM, Japan), Nanyang Technological University (NTU, Singapore) and Tsinghua University (China).
11. Hilmer F. (1998). *Strictly Boardroom: Improving Governance to Enhance Company Performance*. 2 ed. Melbourne, Information Australia.
12. OECD Principles of Corporate Governance (2004). Revised ed. Paris, France: OECD.
13. Turner J.R., Keegan A. (1999). «The versatile project based organisation: governance and operational control». *European Management Management Journal*, Vol. 17(3), pp. 296–309.

*Источник: Project Management Essential Reality for Business and Government,  
Cracow, Poland, 2007, pp. 269–274.  
Перевод И. Шиляевой.  
Печатается с разрешения автора.*

# Стратегические бренд-коммуникационные кампании



Оригинальное название:  
Strategic Brand Communication Campaigns

ISBN: 5-938-90006-9

Объем: 512 стр.

Обложка: твердая

Цена в издательстве: 576 руб.

**Дон Шульц**, адъюнкт-профессор, декан факультета рекламы университета города Сиракузы (Syracuse University). Всемирно известный специалист в области маркетинга и рекламы. Профессор интегрированных маркетинговых коммуникаций в Северо-западном университете (Northwestern University), США. Автор многочисленных статей в ведущих американских журналах. Опубликовал девять книг, в частности, Strategic Brand Communications Campaigns (в США вышло пять изданий), Essentials of Advertising Strategy (три издания), Essentials of Sales Promotion (три издания), Sales Promotion Management, Strategic Newspaper Marketing и Measuring Brand. Книги переведены на многие языки мира.

В настоящее время Дон Шульц — президент консалтинговой компании Agora Inc. **Бет Барнс**, президент консалтинговой компании Agora Inc. Адъюнкт-профессор, декан факультета рекламы университета города Сиракузы (Syracuse University). Преподает рекламу, менеджмент, маркетинговые и рекламные исследования, а также интегрированные маркетинговые коммуникации. Автор статей в американском журнале Journal of Advertising Education.

Бет Барнс регулярно выступает с докладами на конференциях Американской академии рекламы (American Academy of Advertising) и Ассоциации повышения образования в журналистике и массовых коммуникациях (Association for Education in Journalism & Mass Communication).

Книга «Стратегические бренд-коммуникационные кампании» — методологическая основа для тех, кто осознал необходимость перехода от традиционной рекламы к интегрированным бренд-коммуникациям. Читателю предлагается подробное руководство по планированию кампаний, связанных с коммуникациями бренда. Главное отличие авторского подхода от традиционных взглядов на коммуникации в том, что их метод основан на прибыльности. Затраты на маркетинговые коммуникации — это инвестиции, а не статья расходов! И планировать коммуникационные мероприятия нужно для каждой группы потребителей, исходя из ее вклада в прибыль (а в идеале индивидуально для каждого конкретного потребителя).

Из книги «Стратегические бренд-коммуникационные кампании» вы узнаете:

- сколько денег приносит сейчас и принесет в будущем каждый конкретный потребитель и в зависимости от этого какие с ним нужно осуществлять коммуникации;
- как понять, что нужно потребителю, как донести до него сообщение или стимул, чтобы он воспринял его так, как мы хотим, и главное — поступил так, как нам необходимо;
- какие методы коммуникаций выбрать и как их оптимально сочетать;
- что является истинным мерилем успешности коммуникационной программы изменение покупательского поведения или отношения к бренду;
- как сделать так, чтобы маркетинговые коммуникации приносили прибыль;
- о примерах эффективных бренд-коммуникационных кампаний.

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

127287, г. Москва, 2-я Хуторская ул., д. 38А, стр.15, оф. 301  
тел.: (495) 787-51-73 (многоканальный), факс: (495) 787-51-74  
mail@grebennikov.ru



## ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ КОНСАЛТИНГОВОГО БИЗНЕСА

Различные комбинации и последовательности проектов образуют три базовых операционных цикла — продуктовый, клиентский и цикл организационного развития. Модель бизнеса, построенная на их основе, позволяет получать точное представление об эффективности компании. Другими важными элементами являются плоская организационная структура как наиболее эффективная платформа для формирования проектных команд и трехуровневая структура бюджета, базирующаяся на бюджетах отдельных проектов.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** проектно-ориентированная компания, продуктовый цикл, клиентский цикл, цикл организационного развития, плоская организационная структура



**Садков Дмитрий Владимирович** — заместитель генерального директора компании IBS, директор департамента управленческого консалтинга (г. Москва)



**Ципес Григорий Львович** — вице-президент SOBNET, главный консультант IBS, СРМА IPMA (г. Москва)

### 1. КРАТКИЙ ОБЗОР ИСТОРИИ РАЗВИТИЯ КОНСАЛТИНГОВОГО БИЗНЕСА В РОССИИ

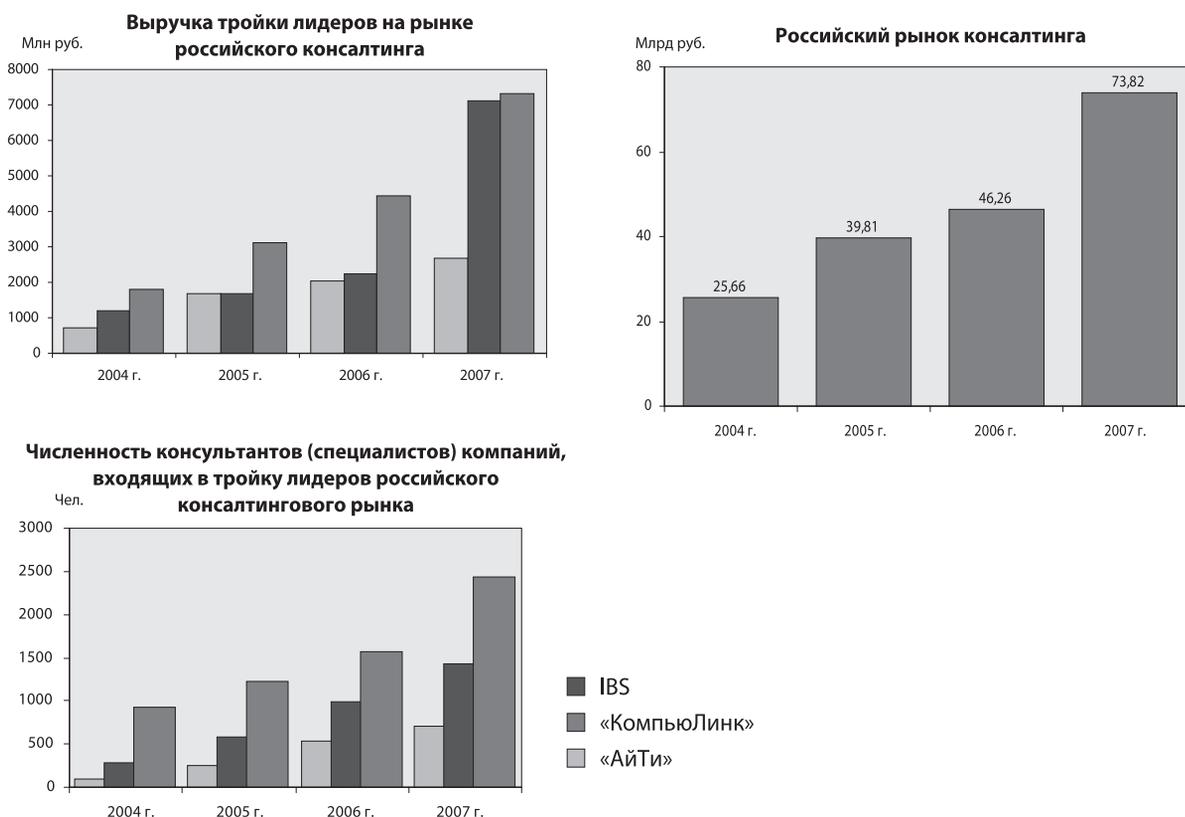
Первые российские консалтинговые компании появились в середине 1990-х гг. Внимание к рынку консалтинга со стороны IT-компаний определяется несколькими главными причинами. Первая заключается в том, что основными заказчиками IT-услуг являются топ-менеджеры, которые при этом не готовы разговаривать исключительно на языке IT-решений, а предпочитают язык бизнеса. Для выстраивания эффективного взаимодействия с ними необходимы соответствующие компетенции. Вторая причина — это естественное желание любой сервисной компании расширять свои компетенции и предоставлять клиенту весь спектр профессиональных услуг начиная от бизнес-консультирования и заканчивая внедрением приложений и поставок техники. Не стоит забывать и о лучшем международном опыте. Российские IT-компании смотрят на действия зарубежных коллег, на направления их развития и видят, что западные игроки предоставляют услуги в области IT и консалтинга комплексно.

В нише управленческого консалтинга в России уже присутствуют много крупных профессиональных игроков — и западных, и российских. IT-компании не пытаются их потеснить, они просто хотят добавить в свой портфель то, чего в нем не хватало, чтобы сделать IT-решения максимально эффективными. Например, можно внедрить ERP-систему, практически ничего не понимая в финансовом управлении. Вероятно, она даже будет работать, хотя, скорее всего, недолго и не совсем правильно. А можно внедрить ее так, что она действительно улучшит процессы, существующие в рамках финансовой деятельности предприятия. Это два противоположных подхода, они создают совершенно разную ценность решения

для заказчика, поэтому нет ничего удивительного в том, что IT-компании пытаются применять бизнес-ориентированный подход к реализации проектов.

Важно отметить, что рынок консалтинга в России находится еще на начальном этапе своего развития (рис. 1). Появляется все больше продуктов, растет платежеспособный спрос на профессиональные услуги. Понятно, что при этом повышаются и требования к консультанту, заказчики становятся все более компетентными, они уже точно знают, чего хотят, а часто и то, как это нужно делать. Крупные, а теперь уже и средние компании готовы платить за профессиональные услуги консультантов. Если проследить рост

**Рис. 1.** Консалтинговый бизнес в России



Источник: данные РА «Эксперт».

рынка на примере IBS, то последние несколько лет рынок консалтинга растет на 40–50% ежегодно. Все эти факторы диктуют достаточно жесткие требования к организации консалтингового бизнеса.

Большинство российских консалтинговых компаний выросло из IT-компаний, которые стихийно развивались как проектно-ориентированные, поэтому и консалтинговый бизнес в России сразу начал формироваться как проектный. Переход специалистов из западных консалтинговых компаний, работавших в России, в быстро развивающиеся отечественные привел к «перетеканию» соответствующих управленческих технологий и росту интереса к проектному управлению.

Однако от осознания полезности этой технологии к ее эффективному применению в консалтинговом бизнесе пришлось проделать достаточно длинный и сложный путь.

## 2. ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ

### 2.1. Проекты и операционные циклы

IBS построена как проектно-ориентированная компания. Это означает, что все виды ее деятельности реализуются в проектной форме (рис. 2).

Существует четыре основных вида проектов:

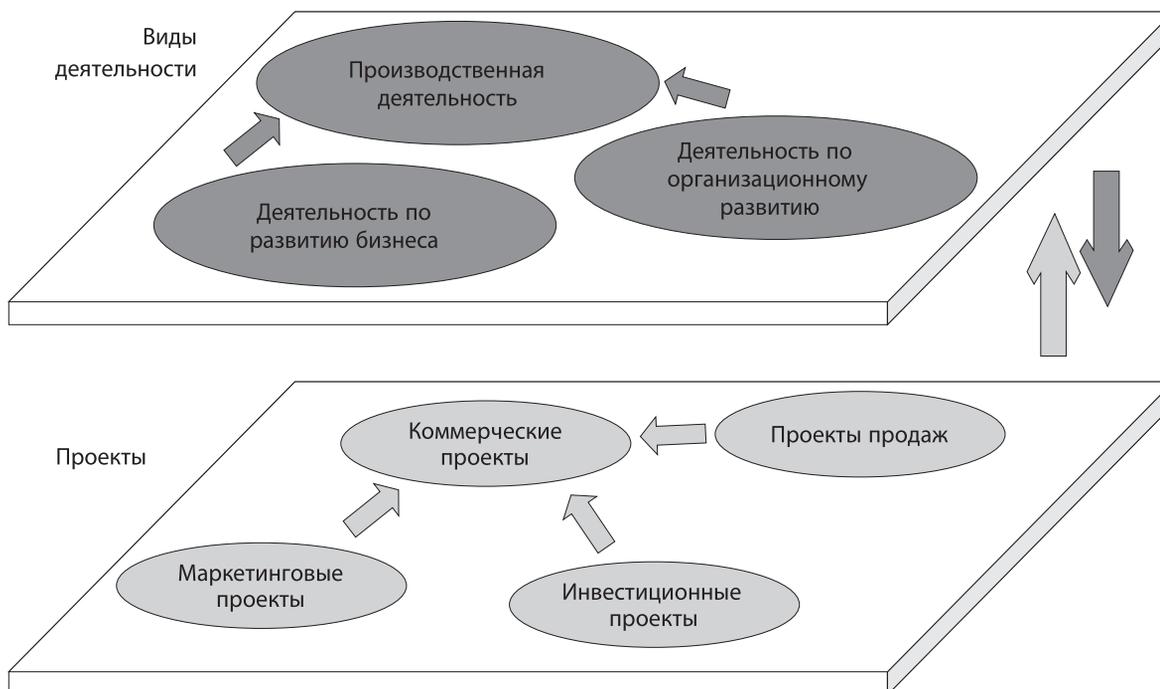
1) маркетинговый проект — выявление потребительских предпочтений, представление продуктов компании рынку и привлечение потенциальных заказчиков;

2) проект продажи — формирование предложения для заказчика, подготовка и заключение договора с ним;

3) коммерческий проект — выполнение работ по заключенному договору;

4) инвестиционный (внутренний) проект — улучшение имеющихся и создание новых коммерческих

**Рис. 2.** Процессная модель консалтингового бизнеса



продуктов, а также совершенствование деятельности и организационное развитие компании за счет собственных средств.

Различные комбинации и последовательности этих проектов образуют три базовых цикла деятельности компании:

- 1) *продуктовый цикл*, включающий основные процессы производственной деятельности по развитию своих продуктов, выведению их на рынок и реализации на их основе конкретных решений для клиентов;
- 2) *клиентский цикл*, ориентированный на поддержку процессов взаимоотношений с клиентами и процессов продаж в широком понимании этого термина;
- 3) *цикл развития*, включающий процессы выявления потребностей во внутренних изменениях компании, реализации этих изменений и оценки их последствий.

## 2.2. Деятельность по развитию бизнеса

Развитие бизнеса осуществляется через различные формы взаимодействия с потенциальными заказчиками. Оно может быть направлено

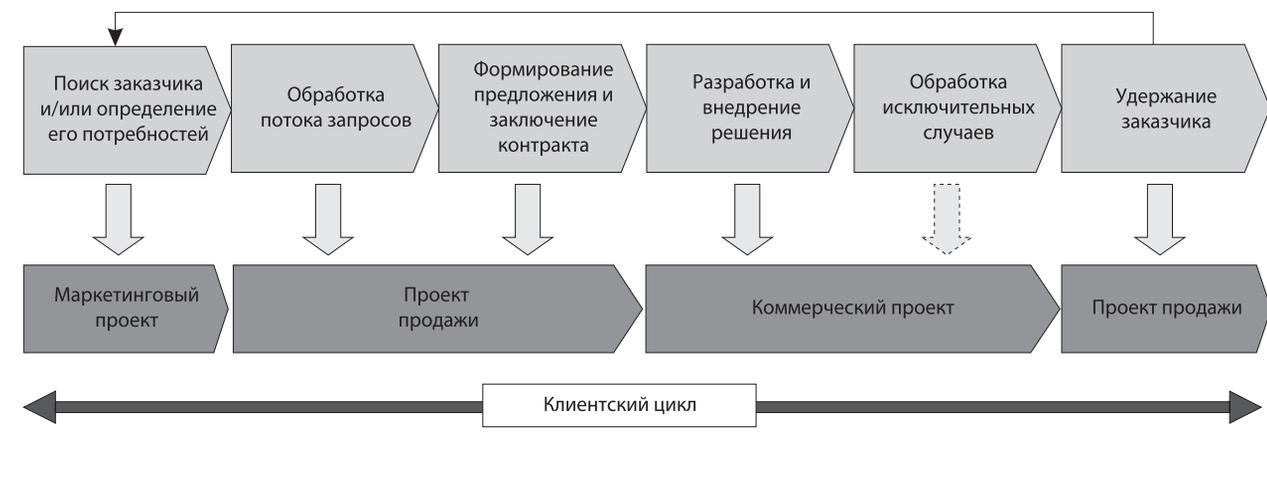
либо на определенные сегменты рынка (вертикальные рынки) в целом без выделения индивидуальных заказчиков / продуктов компании, либо на конкретных заказчиков.

Полный цикл отношений с заказчиком (клиентский цикл) включает процессы их развития и процессы реализации, внедрения и поддержки этих решений (рис. 3).

■ На этапе поиска заказчика и/или определения его потребностей выявляются потенциальные клиенты и их предпочтения. Потенциальным заказчикам представляются продукты и услуги компании. Как правило, эта деятельность осуществляется в форме как рекламы и PR-мероприятий, так и прямых контактов с клиентами.

■ На этапе обработки потока запросов устанавливается соответствие поступающего запроса конкретному продукту или комбинации продуктов, выполняется расчет приоритетов и отбор запросов, по которым целесообразно осуществлять дальнейшие контакты. Под запросами понимаются как случаи проявления целенаправленного интереса к продуктам компании, так и объявления о конкурсах и тендерах. Результатом данного этапа

Рис. 3. Проекты деятельности по развитию бизнеса



является решение о продолжении (или отказе от) работ по данному запросу.

■ На этапе формирования предложения и заключения контракта определяется конфигурация решения на основе продукта или комбинации продуктов, создается технико-коммерческое или конкурсное предложение, проводятся презентации для потенциального заказчика, готовится договор на реализацию решения. Результатом данного этапа является заключенный контракт.

■ На этапе разработки и внедрения решения реализуются работы по договору / договорам в рамках одного или нескольких коммерческих проектов. Результатом является передача готового решения заказчику в соответствии с условиями договора.

■ Обработка исключительных случаев осуществляется в рамках гарантийной и послегарантийной поддержки решений. На этом этапе также проводится мониторинг взаимоотношений с заказчиком и урегулирование конфликтов.

■ Деятельность по удержанию заказчика состоит в проведении анализа финансовых результатов работы с каждым конкретным клиентом, выработке решений по продолжению работы (и,

возможно, ее новых условий) или по отказу от дальнейшего взаимодействия с ним.

### 2.3. Производственная деятельность

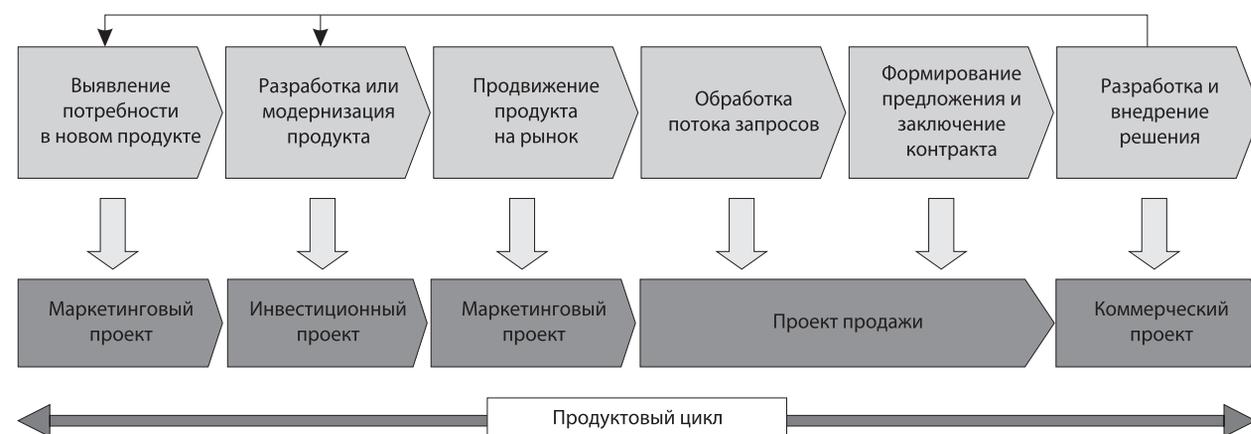
Производственная деятельность осуществляется в форме:

- 1) научно-исследовательских работ (НИР) по развитию продуктов;
- 2) маркетинга, ориентированного на рынок в целом;
- 3) собственно производственных работ (процессов разработки и внедрения решений для конкретного заказчика).

Полный жизненный цикл продукта (продуктовый цикл) включает процессы развития, продвижения, продажи продукта и реализации решений на основе продукта в интересах заказчиков (рис. 4).

■ На этапе выявления потребности в новых продуктах осуществляется мониторинг и анализ состояния рынка, обнаружение новых тенденций и направлений развития конкурентов, определение новых потребностей клиентов. Результатами маркетинговых исследований являются идеи по

Рис. 4. Проекты в производственной деятельности



модернизации старых и по разработке новых продуктов.

■ На этапе разработки или модернизации продукта деятельность направлена на увеличение количества конкурентных преимуществ продуктов компании. Создается комплекс вспомогательных мероприятий, включающий обучение технологического персонала, заключение соглашений с партнерами, подготовку методических и рекламных материалов.

■ На этапе продвижения на рынок продукт представляется потенциальным заказчиком. Продвижение осуществляется с помощью рекламы, PR-мероприятий и содержательных публикаций, направленных на рынок в целом. Результатом данного этапа является поток запросов на конкретные продукты.

■ Содержание следующих этапов — обработка потока запросов, формирования предложения и заключения контракта, разработки и внедрения

решения — совпадает с содержанием аналогичных этапов клиентского цикла.

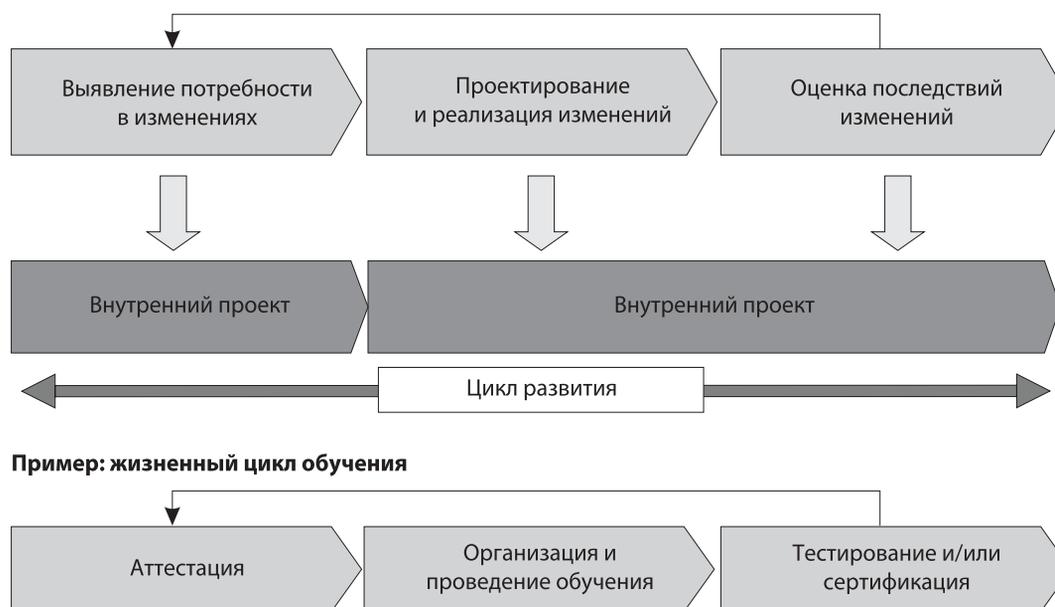
## 2.4. Деятельность по организационному развитию

Жизненный цикл организационного развития (цикл развития) включает процессы выявления потребности в изменениях, реализацию этих изменений и оценку их последствий (рис. 5), этапы проиллюстрированы примером из области развития персонала, который является частным случаем цикла развития.

■ На этапе выявления потребности в изменениях осуществляются анализ текущей ситуации, принятие решения о внедрении изменений, определение способов их реализации и необходимого бюджета.

■ На этапе реализации изменений осуществляется разработка соответствующих решений и

Рис. 5. Структура цикла развития



документов, внедрение новых информационных систем, обучение персонала работе в новых условиях.

■ На этапе оценки последствий изменений проводится анализ новой ситуации и внесение корректировок в случае необходимости в планы дальнейших изменений.

### 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

Сегодня практически любая российская консалтинговая компания устроена по традиционному матричному принципу. Вертикальные составляющие матрицы представляют эксперты в различных видах консалтинга (бизнес-консалтинг, IT-консалтинг, финансовый консалтинг, HR-консалтинг, управленческий консалтинг и т.д.) из разных технологических подразделений. Для реализации проектов, которые чаще всего носят кросс-функциональный характер, создаются проектные команды из сотрудников различных департаментов.

В качестве одной из наиболее удобных платформ для формирования проектных команд авторы рассматривают плоскую организационную структуру. Особенно эффективна она для организации работы небольших консалтинговых подразделений (20–30 консультантов). Формально сотрудники в плоской структуре делятся на две категории — руководители проектов и консультанты. Однако фактически не существует жесткого разделения компетенций по этим категориям, что позволяет более эффективно использовать свободные ресурсы.

При увеличении численности таких подразделений до 100–120 сотрудников структуры также могут работать эффективно, но в этом случае приходится применять специальные инструменты управления (учет рабочего времени, выравнивание мотивации и т.д.). Дальнейший рост численности персонала приводит к необходимости перехода к традиционным матричным структурам (рис. 6).

## 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

### 4.1. Модель консалтингового бизнеса (3D-модель)

При построении данной модели авторы выделили три главных измерения: продукты, клиенты, время.

Продуктовое измерение соответствует производственной структуре и описывает продуктовые линейки и продукты компании, клиентское — структуре продаж и описывает вертикальные рынки и ключевых клиентов. В плоскости «продукты — клиенты» лежат конкретные проекты (решения), реализованные компанией в интересах заказчиков.

Для анализа динамики развития взаимоотношений с клиентами используется временное измерение. Сеть взаимосвязанных осуществленных и планируемых проектов в плоскости «клиенты — время» соответствует целевой программе, сделанной для заказчика.

Эта модель позволяет получить наглядную картину эффективности бизнеса. Постоянные продажи всех продуктов и долгосрочные отношения с клиентами дают «правильную» конфигурацию бизнеса — высокую плотность заполнения проектами 3D-пространства (рис. 7). Различные проекции этой модели позволяют получить формализованные профили «правильного» продукта, «правильного» клиента и «правильного» бизнес-плана.

**Профиль «правильного» клиента** соответствует постепенному переходу от разработки и формализации стратегии через проекты операционного консалтинга по совершенствованию организационной структуры и бизнес-процессов к внедрению конкретных технологий в различных областях — управлению персоналом, информационных технологиях, логистике и т.д. Соответственно, возникают два измерения для этого профиля (рис. 8). Логика последовательного совершенствования системы управления компании разворачивается по оси времени. При этом

**Рис. 6.** Эволюция организационной структуры

для каждого конкретного временного периода формируется набор проектов по продуктам, соответствующим именно данному этапу реорганизации компании.

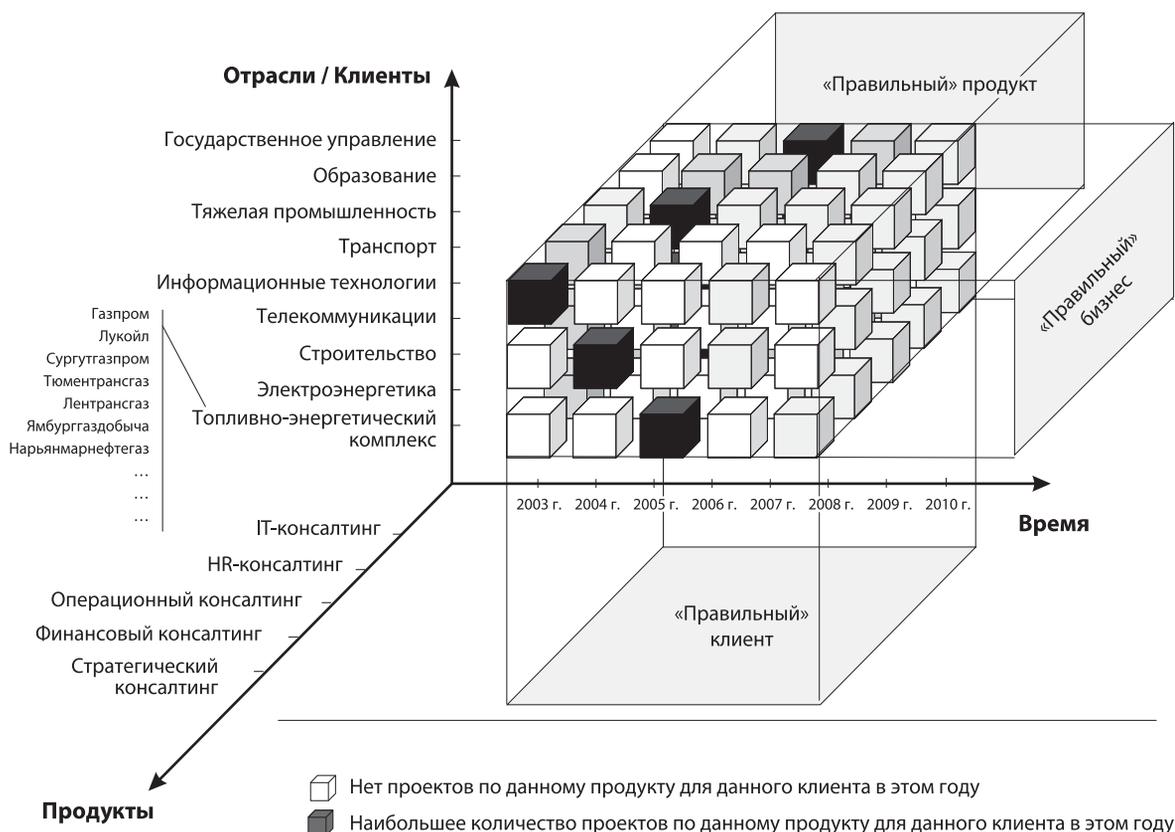
**Профиль «правильного» продукта** также формируется в двух измерениях. С позиции клиента он должен отвечать стратегии развития компании в соответствующей области деятельности. На рис. 9 это измерение (ось времени) показано на примере линейки продуктов ИТ-консалтинга. Развертывание этих продуктов должно соответствовать ИТ-стратегии, формирование которой является первым проектом в цепочке ИТ-проектов.

Второе измерение (ось клиентов) связано с возможностями исполнителя (в данном случае

компании IBS) обеспечить весь свой портфель ИТ-проектов квалифицированными ресурсами (руководителями проектов, системными архитекторами и консультантами). Наш опыт показывает, что максимальное время ресурсного планирования, которое может себе позволить крупная консалтинговая компания без существенных рисков ресурсных разрывов, — это две недели.

Третья проекция 3D-модели позволяет формировать **«правильные» бизнес-планы** (рис. 10), учитывающие прогнозируемые объемы выручки по продуктам и клиентам. При этом набор проектов фактически определяется тем, как были сформированы реальные профили клиентов и

Рис. 7. «Правильные» продукты — «правильные» клиенты — «правильный» бизнес



продуктов и в какой степени они соответствуют идеальным, «правильным» профилям.

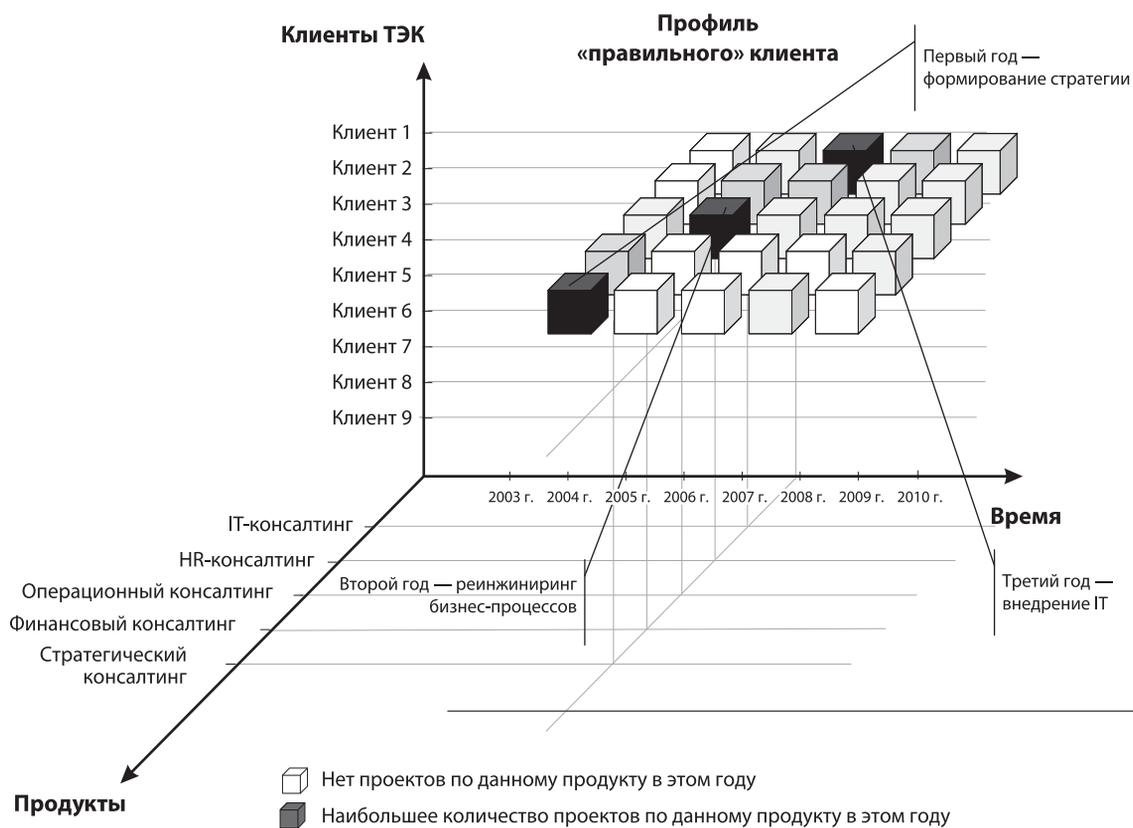
#### 4.2. Финансовая модель

Описанная модель бизнеса в значительной степени определяет устройство учетной системы консалтинговой компании. Проект рассматривается как выделенный центр прибыли (для коммерческих проектов) либо как центр затрат (для остальных видов проектов). На основании бюджетов проектов формируются бюджеты отдельных подразделений, при этом учитывается вклад и расходы

каждого подразделения, участвующего в проекте. Совокупность бюджетов подразделений образует общий бюджет компании.

Учет затрат ведется по каждому отдельному проекту. Организован также учет издержек по клиентам и по продуктам компании. Учет затрат по клиентам позволяет определять уровень рентабельности каждого конкретного заказчика и выработать аргументированные решения, касающиеся целесообразности продолжения работы или пересмотра условий взаимодействия с ним. Учет расходов по продуктам дает аналогичные возможности, касающиеся каждого конкретного продукта.

Рис. 8. 3D-модель — клиентское измерение



При внедрении этой модели нам пришлось преодолеть две основные сложности.

1. Технические проблемы, которые были связаны с необходимостью почасового учета затрат рабочего времени консультантов в масштабе большой компании (несколько тысяч сотрудников).
2. Особенности консалтингового бизнеса, которые затрудняли объективную оценку эффективности расходов времени в проектах.

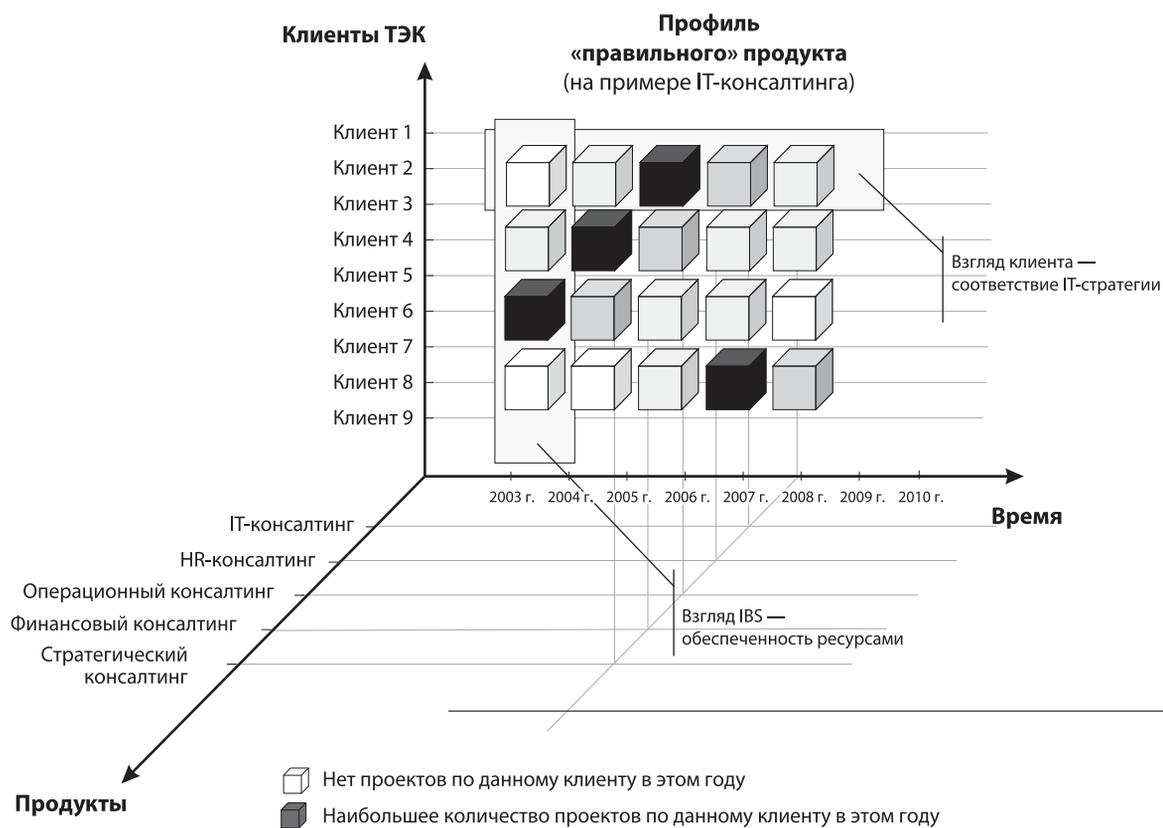
Тем не менее именно на основе этой модели сегодня работает учетная система компании, а также система мотивации всех категорий персонала начиная от консультантов-стажеров и заканчивая топ-менеджерами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Философия проектного управления в современной консалтинговой компании состоит в том, что проект для нее — это способ ведения бизнеса, существования в конкурентной среде. Вся работа организации происходит в проектной форме — это относится к деятельности, направленной не только непосредственно на зарабатывание денег, но и на внутреннее развитие компании.

При таком подходе проектный учет может и должен стать основой системы управленческого учета, что в свою очередь существенно повышает

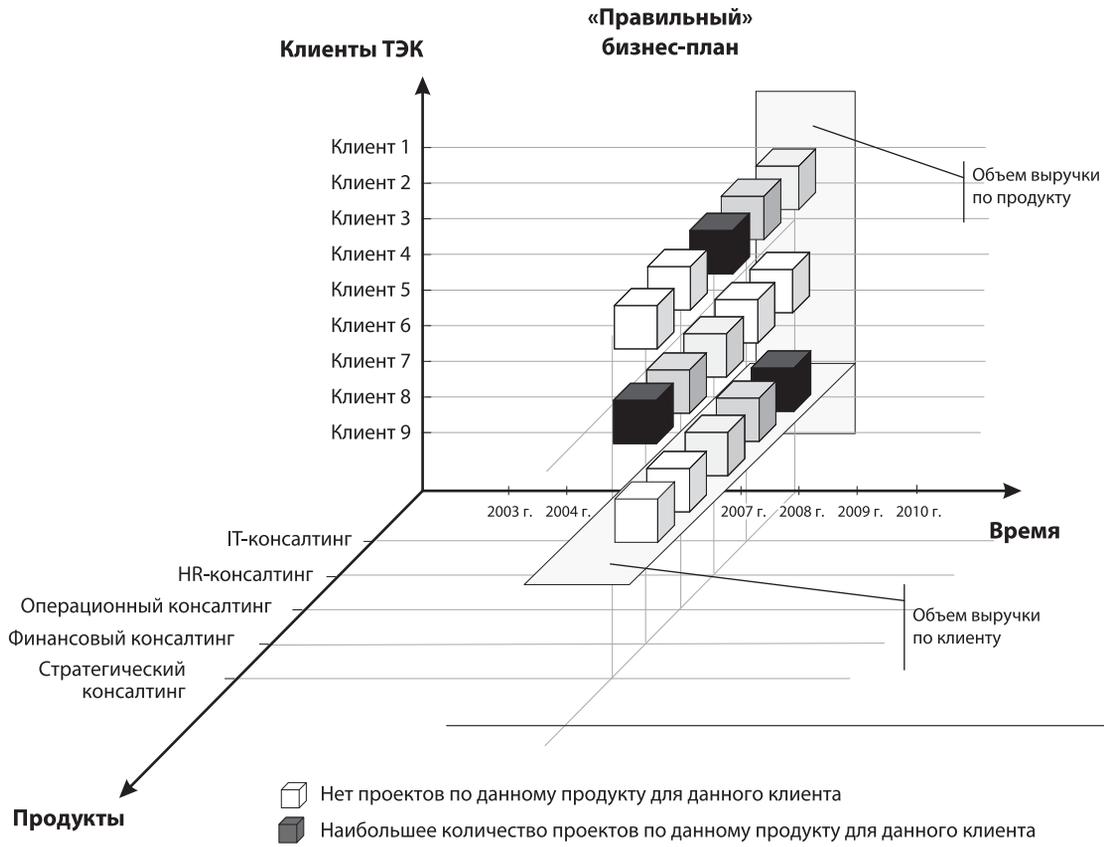
Рис. 9. 3D-модель — продуктивное измерение



управляемость компании. Руководство точно знает, какие проекты выгодно выполнять, а какие нет, какие проекты находятся в зоне риска с точки зрения их безубыточности, а какие высокомаржинальны. Известны все составляющие затрат на выполнение проекта, на что ушел каждый час работы консультанта. Это позволяет оперативно принимать верные управленческие решения, эффективно распределять ресурсы, избегать потерь и в итоге увеличивать прибыль компании.

Для того чтобы на практике реализовать идею проектно-ориентированной организации, управление проектами в консалтинговой компании должно внедряться как полноценный управленческий контур, затрагивающий и вопросы стратегического управления, и организационную и финансовую структуры компании, и системы бюджетирования, управления персоналом, менеджмента качества, и многое другое, включая информационные технологии.

Рис. 10. 3D-модель — временное измерение



## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ГАРМОНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ОБРАЗОВАНИЯ И СЕРТИФИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Гармонизация процессов образования и сертификации специалистов по международной четырехуровневой (4-L-C-) системе IPMA — один из основных способов ускорения развития управления проектами как дисциплины и вида профессиональной деятельности. В статье представлен системный подход к гармонизации образования и сертификации в указанной области, базирующийся на Европейской концепции квалификации (EQF), Европейской системе накопления и перевода кредитов (ECTS) и 4-L-C-системе сертификации IPMA.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** гармонизация, компетентность, образование, сертификация, системная модель гармонизации, Европейская концепция квалификации, Европейская система накопления и перевода кредитов (ECTS), система сертификации IPMA (4-L-C)



**Бушуев Сергей Дмитриевич** — д. т. н., профессор, заведующий кафедрой управления проектами Киевского национального университета строительства и архитектуры (г. Киев, Украина)



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

**Рач Валентин Анатольевич** — д. т. н., профессор, заведующий кафедрой управления проектами Восточно-Украинского национального университета им. В. Даля (г. Луганск, Украина)

### 1. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА ГАРМОНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ И СЕРТИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

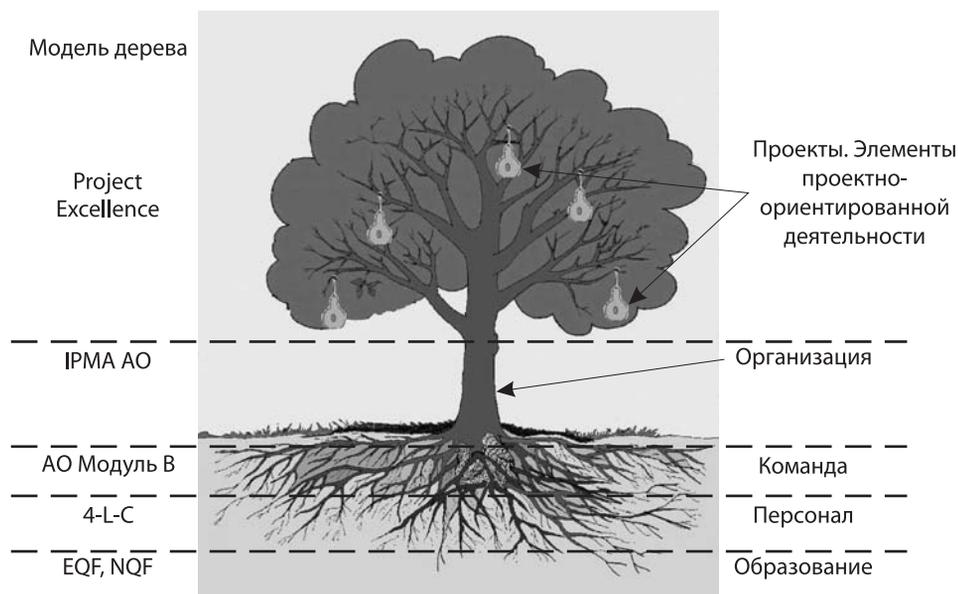
Развитие профессиональных услуг в сфере управления проектами на рынке в условиях высококонкурентной среды основано на возникающих проблемах и росте возможностей, связанных с образованием, подготовкой и профессиональной сертификацией специалистов.

Предлагаемый подход базируется на двух компонентах системной модели развития (рис. 1):

1) концепции гармонизации («наведения мостов») между системами образования и сертификации;

2) модели сопоставительного анализа интегрированных услуг (рис. 2) в сфере управления проектами, включающих обучение и тренинги персонала, сертификацию специалистов, проектных команд, тренеров и консультантов, проектно-ориентированных организаций и оценку их деятельности как по отдельным проектам, так и по их совокупности.

**Рис. 1.** Концептуальная схема интегрированной модели развития профессиональной проектно-ориентированной деятельности



*Гармонизация* — это процедура приведения в соответствие двух и более систем путем установления общих принципов, терминологии и правил развития исследуемых систем. Выделим следующие аспекты гармонизации:

- терминология;
- методология;
- уровни взаимодействия систем;
- системы (принципы) оценки.

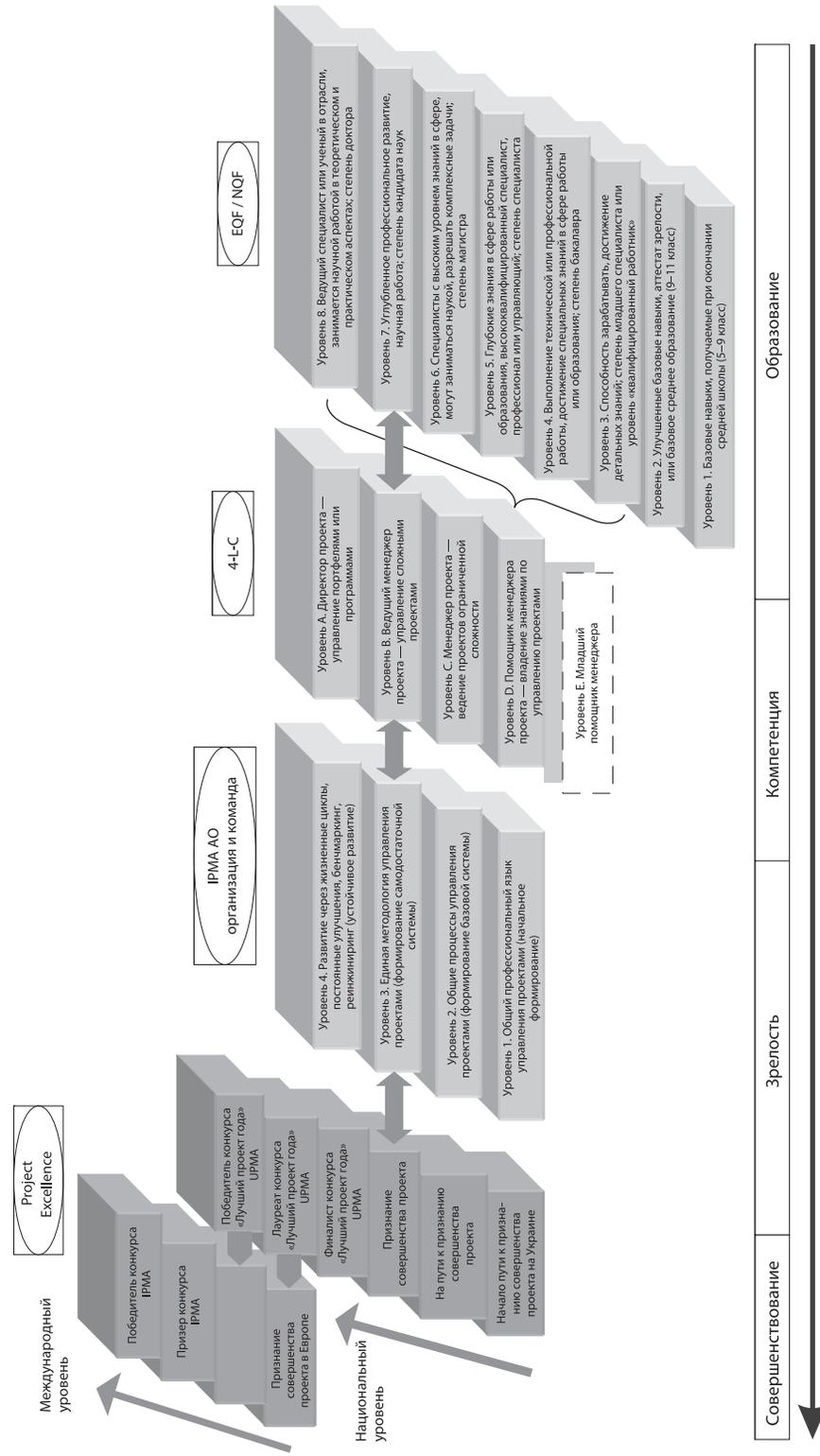
Элементы системного подхода к гармонизации образования и профессиональной сертификации — это Европейская концепция квалификации (European Qualification Framework, EQF) [4], Европейская система накопления и перевода кредитов (European Credit Transfer System, ECTS) [2] и 4-L-C- (четырёхуровневая) система сертификации IPMA с ее Международными требованиями к компетентности специалистов (IPMA Competence Baseline, ICB) [5].

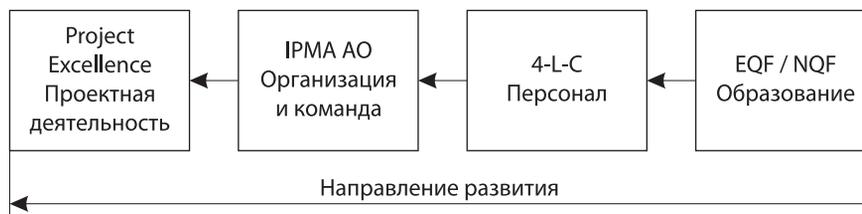
Рассматриваемая интегрированная модель (см. рис. 2) объединяет существующие, а также содержит новую модель национальной квалификации NQF. Таким образом, формируется новая система моделей развития профессионального и организационного роста в сфере проектного менеджмента, состоящая из четырех компонентов (рис. 3).

Предлагаемая интегрированная модель отражает систему моделей развития профессионального и организационного роста в сфере проектного менеджмента с учетом существующих моделей, включая Национальные квалификационные концепции (NQF).

Основной результат, достигнутый путем гармонизации систем образования и сертификации, определяется профессиональным сообществом по управлению проектами как возможность существенно расширить рынок сертификационных

Рис. 2. Модель развития профессиональной деятельности на национальном и международном уровнях



**Рис. 3.** Схема системы моделей развития профессионального и организационного роста в сфере управления проектами

услуг, сделав систему сертификации прозрачной и сочетающейся с системой образования.

Концептуальная основа гармонизации и предлагаемые «мосты» между образованием и сертификацией рассмотрены далее.

Уровни сертификации А, В, С, D, существующие в системе проектного менеджмента, потенциально могут быть гармонизированы с различными уровнями восьмиуровневой системы европейских квалификаций. Однако отсутствие четко выделенных параметров как в одной, так и во второй системе не позволяет дать окончательный ответ о полной гармонизации, поэтому в качестве критериев разграничения уровней сертификации в системе ICB используются такие параметры проекта, как:

- сложность (системная, функциональная, ограниченная);
- масштабность (портфель, программа, проект).

Перечисленных критериев разграничения также недостаточно для гармонизации уровней, т.к. в системе EQF прослеживается деление на уровни в зависимости от сложности и вида выполняемых функций. В связи с этим предлагается ввести дополнительный критерий, учитывающий *главные функции деятельности*, которые может выполнять проектный менеджер любого уровня сертификации в проектах различной сложности.

Этот критерий позволяет перейти к описанию требований к различным уровням сертификации в терминологии компетентностной деятельности, т.к. каждая из главных функций деятельности

предполагает наличие определенного уровня компетентности проектного менеджера.

В зависимости от выбранного сценария достижения уровня сертификации необходимо набрать определенное количество кредитов (образовательных, практических и т.д.), причем соотношение между ними определяется сценарием. Любой из них предполагает формирование определенных компетентностей. В рамках существующей терминологии ICB это должны быть технические, поведенческие и контекстуальные компетенции. Именно определенное сочетание требований к набранному количеству кредитов и сформированности при этом необходимых компетенций является основой для принятия решений о возможности сертификации претендента на тот или иной уровень. Это видно из матрицы для формирования требований к различным уровням сертификации, изображенной на рис. 4.

Для более четкого понимания структуры описания требований к компетенциям была разработана системная модель, изображенная на рис. 5.

Описание элемента компетенции «Заинтересованные стороны» по системной модели для формирования требований к уровням сертификации показано на примере уровня D (табл. 1).

Критерии оценки компетентности по уровням для элемента «Заинтересованные стороны» (ICB):

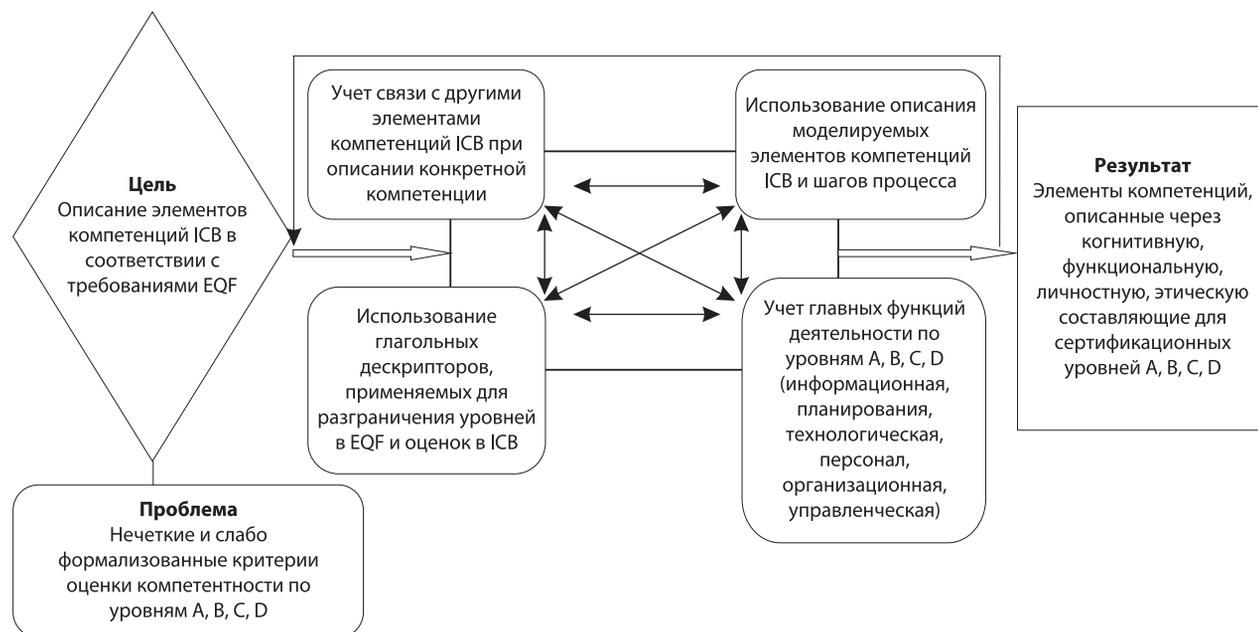
А — кандидат удачно осуществил управление заинтересованными сторонами в рамках важных программ и/или портфелей одной из организации или ее отдела;

**Рис. 4.** Модель куба для формирования требований к различным уровням сертификации



**Таблица 1.** Критерии описания компетентности по техническому элементу «Заинтересованные стороны»

Компетенции	Уровень D
Когнитивная	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Знать основные методы взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта и подходы к ним</li> <li>■ Правильно трактовать требования и задачи проекта</li> <li>■ Понимать и учитывать нужды заинтересованных сторон на этапах сбора информации, планирования и выполнения работ по проекту</li> </ul>
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Уметь выявлять заинтересованные стороны, определять причины их интереса, ранжировать их в порядке важности для проекта</li> <li>■ Использовать методы сбора информации, анализа, планирования коммуникаций, учета возможностей и угроз со стороны заинтересованных сторон и участников проекта</li> <li>■ Выполнять план управления заинтересованными сторонами</li> </ul>
Личностная	Постоянно проводить обзор заинтересованных сторон и людей, их представляющих
Этическая	Обеспечивать руководителя проекта и заинтересованные стороны (в том числе новые) всесторонней достоверной информацией соответствующего уровня об изменениях в проекте

**Рис. 5.** Системная модель формирования требований к различным уровням сертификации

B — кандидат хорошо управлял участием заинтересованных сторон в сложном проекте;

C — кандидат удачно провел управление участием заинтересованных сторон в проекте ограниченной сложности;

D — кандидат обладает знаниями, необходимыми для управления заинтересованными сторонами, и может применить их на практике.

## 2. «МОСТЫ» ГАРМОНИЗАЦИИ СИСТЕМ ОБУЧЕНИЯ И СЕРТИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

При использовании системного подхода к гармонизации определены шесть «мостов», которые будут рассмотрены ниже (рис. 6).

■ **Мост 1** обеспечивает наличие общего языка между EQF и системой 4-L-C сертификации

IPMA, проявляется через единство в определении основных терминов и понятийного аппарата.

В ходе исследований были проанализированы дополнительные доступные информационные источники. Это позволило изучить историю появления и развития рассматриваемых систем. Результаты анализа показывают, что EQF как система еще находится в процессе разработки и согласования по многим направлениям и в будущем будет претерпевать определенные изменения, поэтому важно при гармонизации учесть тенденции развития EQF. Следует также обратить внимание на то, что остаются открытыми вопросы терминологии. Сегодня такие понятия, как «компетенция», «компетентность», «структура компетенции» и т.п., имеют неоднозначное толкование. Такое состояние вызывает дополнительные трудности для раскрытия первого аспекта гармонизации — терминологии.

■ **Мост 2** дает возможность выявлять компетенции (когнитивные, функциональные, личностные, этические) управляющего проектом (определение элементов ICB) посредством и в рамках типологии компетенций EQF с помощью построения унифицированной модели.

■ **Мост 3** способствует развитию кредитной системы 4-L-C для системного фиксирования достигнутого уровня развития управления проектом, профессиональной оценки проделанной работы и программ тренингов, а также обучения управлению проектами.

■ **Мост 4** определяет входные условия относительно связи между уровнями (EQF) и 4-L-C, в том числе соединяет один из уровней EQF с уровнем D 4-L-C (четырёхуровневой системы сертификации).

Указанные в табл. 2 требования к сертифицированному помощнику менеджера проекта описывают человека в возрасте от 18 до 22 лет (средний возраст, когда знания приобретаются, но не всегда имеется опыт работы) и согласно модели NQF (см. рис. 1 и рис. 2) соответствуют квалификационному уровню 4: «Выполнение технической или профессиональной работы, достижение специальных знаний в сфере работы или образования; степень бакалавра».

Таким образом, переход к модели 4-L-C и получению нижнего сертификационного уровня

возможен при приобретении степени бакалавра и/или навыков, которые отвечают уровню NQF 4.

■ **Мост 5** обеспечивает гармонизацию системы количественных показателей таксономии системы 4-L-C (от 0 до 10) с системой EQF (от 1 до 12) для совершенствования процесса оценивания.

■ **Мост 6** позволяет улучшить регламент образовательной программы посредством внедрения образовательного квалификационного уровня E (дополнительный, начальный уровень в системе сертификации 4-L-C).

### 3. СИСТЕМА КРЕДИТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

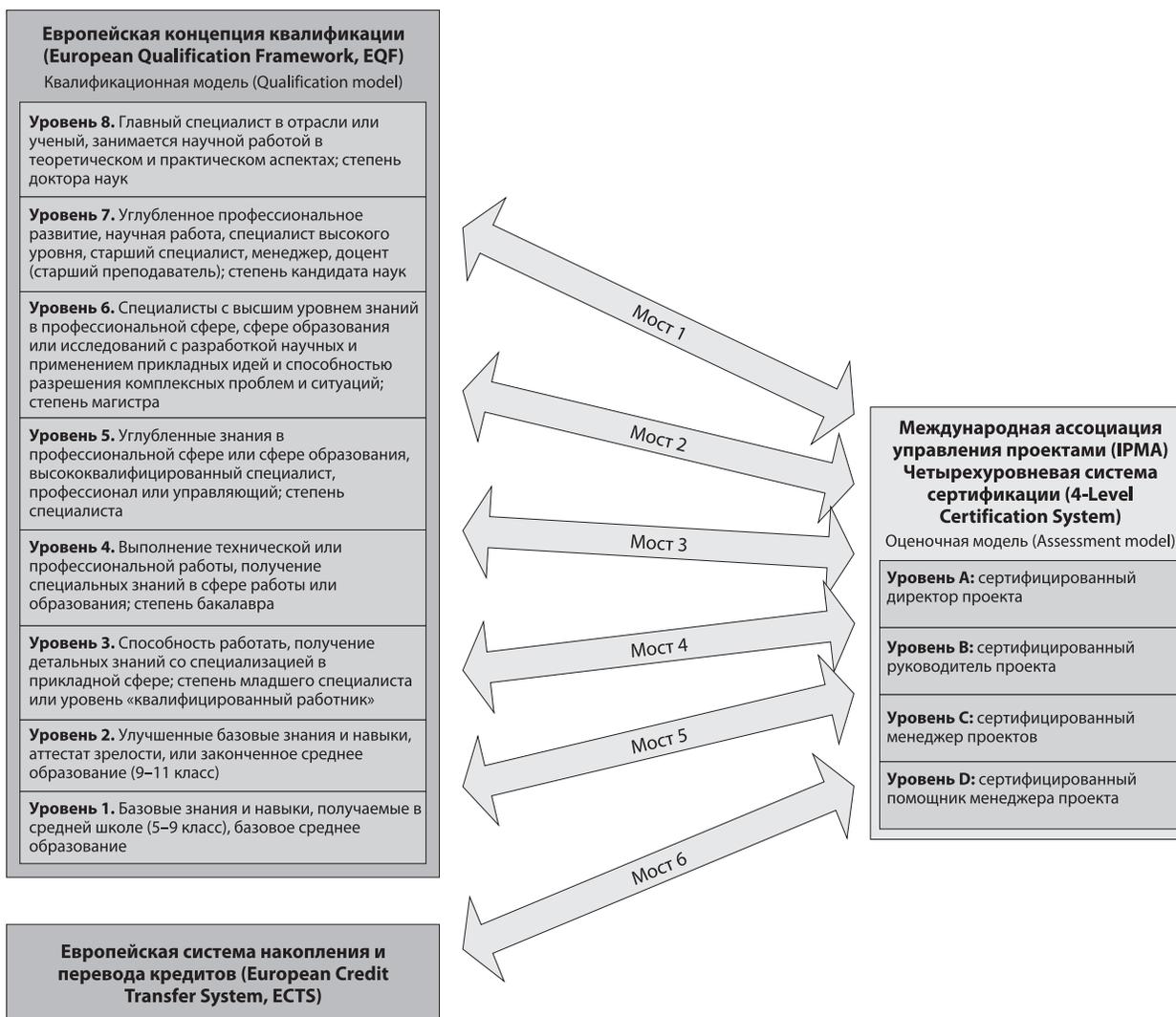
Перечислим исходные требования к системе кредитов. Она должна быть:

- прозрачной и понятной как по структуре, так и по механизму получения кредитов;
- адаптированной к существующим системам кредитов (образовательным, профессионально-образовательным и т.д.);
- мобильной;
- принимающей во внимание природу получения кредитов (образование, обучение, практика, производственная практика и т.д.);

**Таблица 2.** Требования к сертифицированному помощнику менеджера проекта (уровень D)

Компетенции сертифицированного помощника менеджера проекта	Требования
Опыт работы в управлении проектами не обязателен, но может быть преимуществом, если кандидату уже удалось в какой-то мере применить свои знания на практике	Входные требования
Должен владеть знаниями всех элементов управления проектами. Может работать в области управления проектами	Наличие ключевых компетенций
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Может применять любой из элементов знаний по управлению проектами. Способен работать в качестве специалиста в некоторых сферах</li> <li>■ Работает в проектной команде или входит в состав подразделения по управлению проектом</li> <li>■ Обширные знания об управлении проектами и умение применять их на практике</li> </ul>	Дополнительные требования

Источник: [1, 3].

**Рис. 6.** Концептуальная схема гармонизации четырехуровневой системы сертификации (4-L-C) и процесса образования

■ учитывающей влияние разных типов уровней компетенции личности при определении требований к накоплению профессиональных кредитов по управлению проектами.

### 3.1. Вводимые понятия

Предлагаемые системы набора кредитов по зонам неодинаковы, они уточняются после

одобрения подхода, который базируется на понятии кредитного кода.

*Кредитный код* — это совокупность цифровых символов и система определенных правил, при помощи которых представляется информация об образовательной, трудовой и профессиональной деятельности личности, а также о профессиональном образовании в области управления проектами на основании модели куба (см. рис. 4).

Кредитный код представляет собой единую систему записи в виде последовательности четырех кредитов (рис. 7).

*Кред* — выраженное в виде трехзначного числа общее количество кредитов определенного происхождения, которые получила личность на протяжении жизни.

Кред можно рассматривать как аналог кода на — единицы генетического кода.

#### **4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ГАРМОНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ОБРАЗОВАНИЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Переход современного общества, обладающего знаниями, на новую ступень развития изменил приоритеты факторов производства. Знания доминируют над материальными, энергетическими и финансовыми ресурсами. Этот фактор, в свою очередь, ведет к переменам роли работника в процессах функционирующих и развивающихся компаний. Конкурентное отличие любого современного предприятия определяется прежде всего способностью его сотрудников творчески подходить к преодолению чрезвычайных ситуаций, которые происходят достаточно часто. Сотрудники не должны слепо следовать предписанным инструкциям. Необходимость их вовлечения обусловлена двумя причинами: ужесточением конкурентной борьбы и динамичным развитием технологий, происходящим во всех сферах жизни. Окружающая среда становится все более и более конкурентной. Неслучайно восточная мудрость гласит: «Если вы хотите пожелать кому-то зло, то пожелайте ему жить в эпоху перемен».

Согласно результатам последних исследований, проведенных рядом специалистов непосредственно в данной сфере, цели гармонизации являются следующими:

- создать интегрированную национальную концепцию / базу для изучения достижений и их оценки;

- обеспечить подготовку и карьерный рост, улучшить условия для личного развития и совершенствования образования;

- повысить качество образования и подготовки кадров;

- помогать полному личному развитию каждого обучающегося, а также социальному и экономическому развитию общества в целом;

- способствовать обучению на протяжении всей активной жизни через осознание людьми прогрессивности идей;

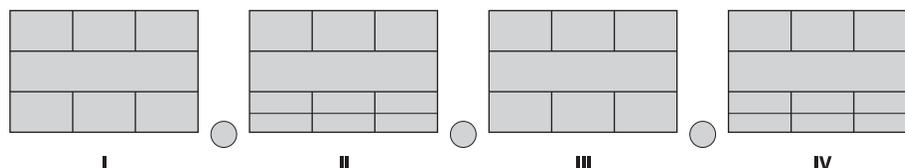
- избегать дублирования и совпадения квалификаций, удостовериться в том, что все потребности в образовании были удовлетворены;

- способствовать формированию общественного доверия и принципов профессиональной конфиденциальности одновременно, а также актуальности / уместности национальных наград.

Постоянные изменения, происходящие в эпоху экономического знания, а также процессы глобализации требуют от человека адаптации. В первую очередь данные изменения относятся к деятельности работников (сотрудников), которая должна быть связана с профессиональной сферой и сферой образования.

Наиболее значимые перемены сегодня можно наблюдать в сфере профессионального развития. В Европе это отражается в создании единой системы образования (Болонский процесс и другие образовательные системы). Формирование единого рынка труда (расширение Евросоюза, увеличение нелегальной миграции рабочих) и принятие общих требований к трудовой деятельности (международная система сертификации) позволяют быть более гибким при обеспечении рабочей силой. Профессия (специальность) — объединяющий компонент этих трех сфер.

В связи с этим обнаруживаются значительные изменения в сфере профессионального развития. В первую очередь это относится к управлению проектом или программой. Для того чтобы избежать противоречий, которые возникают или могут возникнуть в перечисленных выше сферах, необходимо признать, что существуют связи между

**Рис. 7.** Структура кредитного кода по управлению проектами

Зоны кредитного кода, кредиты (с I по IV), содержат по три цифры, т.к. существующие системы кредитов предполагают накопление более 100–200 кредитов.

В зонах I и II находятся кредиты образовательного происхождения, в зонах III и IV — практического.

**Зона I.** Кредиты, которые учитывают общую продолжительность и результативность обучения и образования вне сферы управления проектами.

Основные характеристики:


- общий кредитный эквивалент обучения и образования индивида;
- минимальный необходимый кредитный эквивалент обучения и образования индивида, накопленный с момента прохождения последней сертификации и являющийся допуском к следующему уровню сертификации.

**Зона II.** Кредиты, которые учитывают продолжительность и результативность обучения и образования по управлению проектами.

Основные характеристики:


- общий кредитный эквивалент обучения и образования индивида в сфере управления проектами;
- минимальный необходимый кредитный эквивалент обучения и образования индивида в сфере управления проектами, накопленный с момента прохождения последней сертификации и являющийся допуском к следующему уровню сертификации, имеет разделение на две области: верхнюю — количество кредитов по достигнутому уровню; нижнюю — количество кредитов, относящихся к следующему уровню.

Разграничение набираемых кредитов по уровням происходит аналогично разделению сертификационных уровней в зависимости от функций управления, сложности и масштабности проектов. Например, имея уровень С по управлению проектами, индивид может набирать кредиты, обучаясь и работая в рамках своей компетентности (кредиты по достигнутому уровню). Со временем ему могут делегировать некоторые функции управления, относящиеся к уровню В, более сложных и масштабных проектов по сравнению с теми, которыми он управлял до этого. Для того чтобы получить уровень В, человек должен будет пройти ряд тренингов, участвовать в семинарах или обучающих программах, соответствующих по содержанию требованиям, предъявляемым к уровню В. Таким образом идет накопление кредитов, относящихся к последующим сертификационным уровням.

**Зона III.** Кредиты, которые учитывают общую практическую деятельность личности.

Основные характеристики:


- общий стаж работы (в кредитном эквиваленте) вне сферы управления;
- минимальный необходимый стаж вне сферы управления проектами (в кредитном эквиваленте), накопленный с момента прохождения последней сертификации и являющийся допуском к следующему уровню сертификации.

**Зона IV.** Кредиты, которые учитывают профессиональную практическую деятельность личности в области управления проектами.

Основные характеристики:


- общий стаж работы (в кредитном эквиваленте) в сфере управления проектами;
- минимальный необходимый стаж работы в сфере управления проектами (в кредитном эквиваленте), накопленный с момента прохождения последней сертификации и являющийся допуском к следующему уровню сертификации.

Также в структуре кода имеется разделение на две области: верхнюю — количество кредитов по уже достигнутому уровню; нижнюю — количество кредитов, относящихся к следующему уровню.

образованием и сертификацией. Надлежит создать определенный образец, который будет определять их суть. Это поможет разработать научный подход к вопросам гармонизации систем сертификации и обучения управлению проектами. Системный подход может оказаться наиболее эффективным методом решения задач подобного рода.

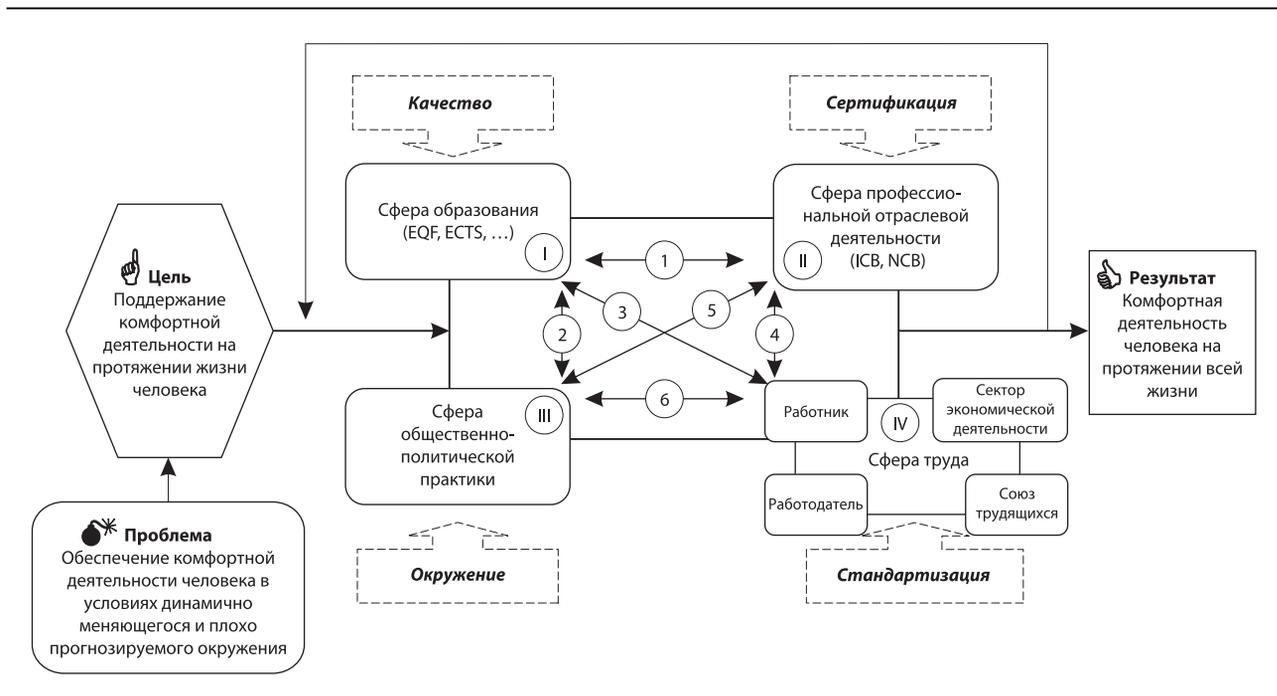
Рассмотрим сферы, перечисленные выше, как элементы системной модели.

Согласно системному подходу в данной модели должно быть четыре элемента. В качестве четвертого уместно взять сферу общественно-политической практики. В этом случае можно отразить такие сферы функционирования человека, как социальная, политическая, экономическая и духовная. На рис. 8 графически изображена системная модель гармонизации. Компонент модели «Сфера труда» представлен также в виде системы, которая, в свою очередь, состоит из четырех элементов: работник, работодатель, союзы трудящихся и сектор экономической деятельности.

В последнем элементе наиболее точно отражен вид экономической деятельности, в котором сотрудники и работодатели осознают свою взаимосвязь (транспорт, строительство, машиностроение и т.д.).

Экспертам по управлению проектами необходимо установить контакт с сотрудниками в любой из сфер экономической деятельности. Именно они определяют эффективность применения знаний. Профессиональная деятельность (стрелка 4) регулируется сертификацией на основе международных требований к компетентности (ICB IPMA) — элемент II системной модели. Последний предъявляет минимум требований к уровню образования с любой позиции, включая сферу управления проектом, поэтому все сотрудники связаны со сферой образования (стрелка 3). Деятельность образовательной сферы (элемент I) регулируется различными системами (EQF, ECTS и т.д.). Должна быть налажена устойчивая двусторонняя связь (стрелка 1) для адаптации и регулирования содержания

**Рис. 8.** Системная модель гармонизации систем образования и сертификации



образования / обучения и профессиональной деятельности, другими словами, связь между элементами «Сфера труда» и «Сфера профессиональной отраслевой деятельности».

Реализация профессиональной деятельности специалиста по управлению проектом происходит в определенной среде. Общественно-политические процессы во многом зависят от его культуры и воспитания (с точки зрения восприятия деятельности проекта). Система предопределяет присутствие в модели элемента III «Сфера общественно-политической деятельности» и его связь (стрелка 5) с элементом II. Наличие данной связи и связи под стрелкой 4 объясняет необходимость введения нового компонента в национальные требования к компетентности специалистов — НТК (NCB) [1, 3].

Общественно-политический опыт оказывает влияние на формирование взглядов работников на жизнь, а также на другие компоненты элемента «Сфера труда», которые воздействуют на общественно-политическую практику. Это взаимовлияние обозначено стрелкой 6. Подобное взаимовлияние существует и между элементами «Сфера труда» и «Сфера общественно-политической практики / опыта» (стрелка 2).

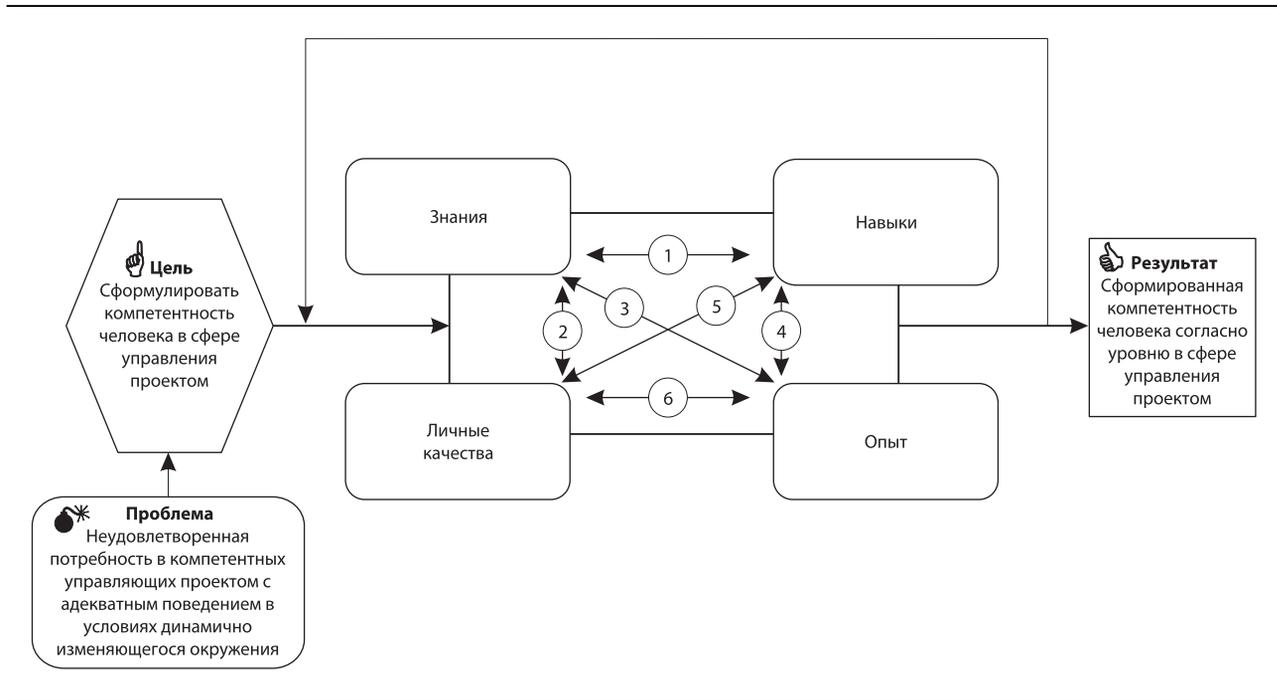
Проверка адекватности разработанной системной модели может быть проведена посредством ее анализа с точки зрения методологии, например методологии управления качеством. Тогда элемент I будет идентичен категории «Качество» (именно сфера образования отвечает за качество знаний человека). Элемент IV совпадает с категорией «Стандартизация» (стандарты и требования к деятельности специалистов формируются в трудовой сфере). Элемент II идентичен категории «Сертификация» (оценка специалистов в ситуациях, близких к ситуациям практической профессиональной деятельности, проводится с помощью независимых организаций (принимая во внимание сферу образования и сферу труда)). Элемент III совпадает с категорией «Окружение (среда)» (неофициальная и естественная подготовка человека происходит в сфере общественно-политического

опыта (практики)). Наличие обучающего компонента в элементе III признано концепцией EQF. Понятие «категория» в анализе применяется не случайно. Таким образом подчеркивается факт определения качества стандартизации, сертификации. Это окружение (среда) было использовано в методологическом и самом общем понимании в сравнении с узкими предметными интерпретациями.

Эффективная интерпретация представленной модели возможна лишь при условии наличия унифицированных толкований терминов, используемых в рамках системы точно так же, как и в каждом отдельно взятом ее элементе. С точки зрения гармонизации ICB (International Competence Baseline — Международные требования к компетентности) и EQF «компетентность» и «знания» принадлежат к такого рода терминам. Функциональная ориентация элементов системной модели (см. рис. 8) позволяет взять основное определение термина «компетентность» из элемента «Сфера отраслевой профессиональной деятельности» (ICB) [5] и термина «знания» из элемента «Сфера образования» (EQF). В этом случае под компетентностью следует понимать набор знаний, личностных качеств, навыков и опыта, которые необходимы для успешного выполнения определенных функций. В глоссарии рабочего документа EQF понятие «компетентная деятельность» рассматривается как мобилизация знаний, когнитивных и практических навыков, т.е. оно близко понятию «компетентность». На рис. 9 раскрывается понятие «компетентность» с помощью системной модели. Наиболее важное заключение, следующее из этой модели, — это существование взаимозависимости, взаимодействия между знаниями, навыками, опытом и личными качествами управляющего проектом.

Наличие унифицированных интерпретаций базовых терминов и логически обоснованной связи 1 в системной модели (см. рис. 9) позволяет произвести оценку профессиональной деятельности управляющих проектом. Сравнение этих двух систем в первую очередь должно производиться при

**Рис. 9.** Системная модель интерпретации понятия «компетентность»



помощи анализа принципов, на которых они базируются. В нашем случае это системы 4-L-C и EQF. К сожалению, принципы представлены в системах неофициально. Тем не менее изучение базовых документов, используемых при гармонизации систем 4-L-C и EQF, позволяет сформулировать ее основные принципы и произвести их сравнительный анализ. В табл. 3 приведены варианты формулировки принципов гармонизации этих двух систем.

Из табл. 3 видно, что пять из восьми принципов полностью совпадают друг с другом, а три — почти полностью. Данный факт говорит о потенциальной возможности и практической

необходимости осуществления гармонизации 4-L-C и EQF.

## Выводы

Гармонизация образования и сертификации в управлении проектами является одним из ускорителей развития глобальной профессии и дисциплины «Управление проектами».

Системный подход, предложенный для взаимоотношения сфер образования и сертификации, позволяет определить основные принципы их гармонизации.

Таблица 3. Сравнительная характеристика основных принципов ICB (4-L-C) и EQF

№	Основные принципы		Уровень соответствия (соблюдения)
	Различия между уровнями сертификации четырехуровневой системы сертификации (4-L-C-система)	Различия между уровнями квалификации в системе EQF	
1	Принцип повышения сложности системы управления и уровня проекта	Принцип повышения сложности текущих задач в течение обучения и практики	Полностью
2	Принцип использования системы общих знаний и инструментария в сфере управления проектами на данный момент	Принцип особого определения знаний и навыков по уровням обучения	Почти полностью
3	Принцип принятия во внимание индивидуального управленческого опыта	Принцип принятия во внимание наличия опыта как связующего и дополнительного элемента в квалификационной системе	Полностью
4	Принцип системной оценки	Принцип системной оценки	Полностью
5	Принцип непрерывного обучения	Принцип обучения на протяжении всей жизни	Полностью
6	Принцип комплексности оценки	Принцип альтернативности (различности)	Почти полностью
7	Принцип независимой оценки на компетентном (должном) уровне	Принцип независимой оценки уровня квалификации специалистов	Полностью
8	Принцип международного признания сертификатов, выдаваемых на основе 4-L-C-системы (четырёхуровневой системы сертификации)	Принцип мобильности на образовательном рынке труда	Почти полностью

## ЛИТЕРАТУРА

1. Алешин А.В., Воропаев В.И., Любкин С.М. и др. / Под науч. ред. В.И. Воропаева. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов. — М.: КУБС Групп-Кооперация, Бизнес-Сервис, 2001. — 265 с.
2. Берган С. Болонская конференция по системам квалификаций. Заключительный отчет. Совет Европы. Копенгаген, 13–14 января 2005 г.
3. Бушуев С.Д. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров. — Киев: Иридиум, 2006. — 208 с.
4. Framework for Qualification of the European Higher Education Area (2005). Bologna Working Group on Qualifications Frameworks. Denmark Ministry of Science, Technology and Innovation. 200 p.
5. IPMA Competence Baseline ICB 3.0. (2006). Van Haren Publishing, 195 p.

## КОММЕРЧЕСКОЕ И ФИНАНСОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ. МОТИВАЦИЯ ПОДРЯДЧИКА С ЦЕЛЬЮ СОКРАЩЕНИЯ СРОКОВ СТРОИТЕЛЬСТВА

В статье рассматриваются подходы к гармонизации интересов инвестора и подрядной организации на стадии управления строительными работами. Автор анализирует согласованные сторонами меры, направленные на усиление заинтересованности конкретной подрядной структуры в интенсификации производственного процесса.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** усиление напряженности инвестиционного процесса, усложнение строительного-монтажных работ, стимулирование заинтересованности подрядной структуры

В практике реализации предпринимательских проектов интересы инвесторов и подрядных структур, выполняющих строительные-монтажные работы, могут совпадать не всегда. Нередко усиление напряженности инвестиционного процесса, повышающее эффективность вложения капитала в строящийся объект, бывает сопряжено с усложнением строительства и удорожанием комплекса выполняемых производственных процессов. При этом возникает объективная необходимость в побудительных мерах, вызывающих интерес у подрядчика, и в стимулировании его усилий для осуществления коммерческого замысла инвестора, который очень часто стремится к достижению договоренности с основными подрядными структурами об изменении условий имеющихся контрактов, в частности касающихся сокращения сроков выполняемых работ. Специфика данной ситуации определяется усилением интереса потребителей к продукции конкретного проектного объекта, что установлено в результате оперативных опросов авторитетных специалистов-маркетологов.

**Остринский Юлий Самуилович** — к. т. н., инженер-строитель. Работал изыскателем, проектировщиком, строителем промышленных объектов. Сфера научных интересов — инженерная экономика в области строительства, экономика проектных решений, охрана окружающей среды. Является автором 12 изобретений и более 80 научных работ (г. Москва)

Основной аргумент инвестора для побуждения подрядчика к уменьшению сроков возведения объекта сводится к сокращению условно-постоянной части накладных расходов подрядчика, что является очевидным стимулом к встречной заинтересованности. В реальности оценить этот фактор необходимо при помощи технико-экономических расчетов. Их содержание и последовательность рассматриваются и поясняются далее.

## 1. ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ УСКОРЕНИЯ РАБОТ НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНОЙ ФИРМЫ

В качестве ключевых подрядных организаций обычно фигурируют те исполнители строительно-монтажных работ, деятельность которых регламентируется критическим путем сетевого графика. Уменьшение продолжительности заданий, выполняемых этими структурами, и теоретически, и практически означает появление дополнительного временного ресурса, обеспечивающего увеличение производственной программы проектного предприятия. К числу таких подрядных предприятий (исполнителей основных работ) относится также строительно-монтажная фирма, специализирующаяся на выполнении монолитных конструкций в подземной части зданий (в данном случае — главным производственным корпусе). Целесообразность ускорения работ рассматривается, в частности, на примере ее деятельности.

Отметим, что продукцию строящегося предприятия составляют популярные у населения электроприборы бытового назначения. Они обладают повышенной надежностью при эксплуатации и минимальным набором функций, вполне достаточным для удовлетворения повседневных нужд потребителей. Этому сочетанию соответствует умеренная цена на все виды товаров проектного объекта, с чем связан прогноз повышенного потребительского спроса.

На момент подтверждения полученной от специалистов-маркетологов благоприятной информации

о всплеске интереса со стороны массы потребителей к продукции строящегося конкретного проектного объекта весь комплект проектной и сметной документации согласован между заинтересованными сторонами и органами местной власти, подрядные торги завершены, процесс оформления договорных отношений полностью закончен. При этом сроки начала и окончания возведения сооружения, определенные в соответствии с проектом организации строительства (ПОС), отражены как в договорной документации генподрядной компании, так и в документации субподрядных структур. В интересах инвестора — собственника строящегося объекта по возможности ускорить строительство, т.к. дополнительные объемы выпускаемой продукции позволят получить предполагаемую значительную добавочную прибыль. Это особенно важно на начальном этапе эксплуатации объекта для повышения финансовой устойчивости, создания стабильности функционирования предприятия и его рентабельности.

### 1.1. Характеристика проекта

Приведем исходные положения, касающиеся возведения проектного объекта.

- Физический объем выполняемых работ,  $V_1$  — 2000 м<sup>3</sup> железобетонных конструкций.
- Цена товарного бетона,  $C_1$  — 3000 руб./м<sup>3</sup>.
- Объем арматуры железобетонных конструкций,  $V_2$  — 120 т.
- Цена товарной арматуры,  $C_2$  — 30 000 руб./т.
- Срок выполнения работ (по ПОС),  $T_1$  — 2 месяца.
- Срок выполнения работ (по ПОС) в рабочих днях,  $t_1$  — 43.
- Срок выполнения работ (по ПОС) в рабочих сменах,  $t_2$  — 86.
- Численность основных рабочих,  $N_1$  — 80 чел.
- Численность персонала, обслуживающего кран (2 смены),  $N_2$  — 2 чел.
- Численность линейного персонала,  $N_3$  — 3 чел.
- Количество гусеничных кранов (по ПОС),  $M_1$  — 1.

- Стоимость гусеничного крана,  $C_1$  — 1 500 000 руб.
  - Себестоимость машино-смены крана,  $S_1$  — 5600 руб.
  - Масса комплекта опалубки (по ПОС),  $B_1$  — 120 т.
  - Стоимость комплекта опалубки,  $C_2$  — 6 000 000 руб.
  - Нормативное количество оборотов опалубки,  $L_1$  — 200.
  - Количество оборотов на объекте,  $I_1$  — 8.
  - Сметная стоимость работ на объекте,  $C_3$  — 17 500 000 руб. (без налога на добавленную стоимость — НДС), в том числе:
    - накладные расходы (нормативные),  $H_1$  — 2 500 000 руб.;
    - сметная прибыль,  $P_1$  — 1 482 000 руб.
  - Практический размер накладных расходов (на объектный объем), исчисленный по итогам разработки финансово-экономической части проекта производства работ (ППР),  $H_{п1}$  — 2 200 000 руб.
  - Нормативная оплата труда основного персонала рабочих,  $G_1$  — 2 234 624 руб.
  - Средняя часовая оплата труда основного рабочего персонала,  $g_1$  — 80 руб.
  - Нормативная оплата труда машинистов гусеничного крана,  $G_2$  — 80 307 руб.
  - Средняя часовая оплата труда машинистов гусеничного крана,  $g_2$  — 115 руб.
  - Нормативная суммарная оплата труда рабочих ( $G_1 + G_2$ ) — 2 314 931 руб.
  - Нормативная оплата труда линейного персонала,  $G_3$  — 104 748 руб.
  - Средняя часовая оплата труда работников линейного персонала,  $g_3$  — 100 руб.
  - Объем бригадирской надбавки,  $g_1^{бр}$  составляет:
 
$$(0,4 \times 18\,000 \text{ руб./мес.}) \times 2 \text{ мес.} = 14\,400 \text{ руб.}$$
- Отметим, что обычно бригадирская надбавка не превышает 40% размера заработной платы бригадира.
- Размер отпускных рабочему персоналу  $G_p^{om}$  составляет:

$$(G_1 + g_{1бр} + G_2) / 24 = 97\,055 \text{ руб.}$$

Принято, что объем оплаты труда позволяет исчислить размер средств, включаемых в состав двухнедельных отпускных.

■ Размер отпускных линейному персоналу  $G_n^{om}$  равен:

$$G_3 / 12 = 8729 \text{ руб.}$$

При этом следует учесть, что продолжительность отпуска линейного персонала составляет один месяц.

■ Размер единого социального налога  $F_1$  составляет:

$$(G_1 + G_2 + G_3 + g_{1бр} + G_{ром} + G_{ном}) \times 0,26 = 660\,364 \text{ руб.}$$

■ Отчисления на социальное страхование  $F_2$  равны:

$$(G_1 + G_2 + G_3 + g_{1бр} + G_{ром} + G_{ном}) \times 0,013 = 33\,018 \text{ руб.}$$

■ Сумма налога на имущество  $F_3$  составляет (налог принят в размере, пропорциональном времени использования на объекте учтенного имущества в течение года):

$$(C_1 + C_2) \times 0,022 \times (2 / 12) = 27\,500 \text{ руб.}$$

■ Расходы, связанные с амортизацией инвентарной опалубки,  $A_1$  равны:

$$C_2 \times (8 / 200) = 240\,000 \text{ руб.}$$

■ Аналитически калькулируемая часть практических накладных расходов  $H_{п2}$  составляет:

$$G_3 + g_1^{бр} + G_p^{om} + G_n^{om} + F_1 + F_2 + F_3 + A_1 = 1\,185\,814 \text{ руб.}$$

Отметим, что затраты по перечисленным пунктам расчета находятся в прямо пропорциональной зависимости от прямых производственных затрат, в отличие от условно постоянной части накладных расходов подрядной фирмы.

■ Сумма практической величины накладных расходов, принимаемая в качестве условно постоянной  $H_{п3}$ , составляет:

$$H_{\text{тн}} - H_{\text{пз}} = 1\,014\,186 \text{ руб.}$$

■ Нормативный доход  $D_1$  подрядчика, принимаемый с учетом НДС с коэффициентом 1,18, составит:

$$(17\,500\,000 \times 1,18 - ((3000 \times 2000 + 30\,000 \times 120) \times 1,18)) / 1,18 = 7\,900\,000 \text{ руб.}$$

В круглых скобках указано вычитание из сметной стоимости строительно-монтажных работ стоимости покупных материалов: товарного бетона и товарной арматуры, цена на которые включает размер НДС.

■ В качестве усредненного расчетного эквивалента продукции проектного предприятия принимаются электрические комбинированные мясорубки, розничная цена  $C_3$  которых — 2000 руб./шт.

■ Годовая программа выпуска эквивалентной продукции — 100 тыс. шт., или 400 штук в день ( $P_1$ ).

■ Отпускная цена единицы эквивалентной продукции для торговой сети (с учетом торговой скидки)  $C_3^{\text{от}}$  — 1600 руб./шт.

Заводская прибыль  $\Pi^{\text{зав}}$  с учетом 25% рентабельности составит:

$$1600 - 1600 / 1,25 = 320 \text{ руб./шт.}$$

С учетом налога на прибыль свободный остаток прибыли  $\Pi^{\text{зав}}_{\text{со}}$  будет равен:

$$320 - 320 \times 0,24 = 243 \text{ руб./шт.}$$

## 1.2. Целесообразность сокращения сроков проведения работ исполнителем

Интересы инвестора связаны с сокращением продолжительности работ по выполнению подземных монолитных конструкций, проводимых подрядной структурой, с 43 до 30 дней ( $t_3$ ). В связи с этим исполнителю необходимо соизмерить связанные с этим дополнительные затраты и положительные результаты.

Подрядчик по договоренности с коллективом устанавливает две удлиненные смены при увеличении продолжительности рабочего дня (смены)

на три часа и доплату рабочему и линейному персоналу за сверхурочные часы надбавки в размере 40%. Отметим, что использование варианта, при котором организуется работа дополнительной самостоятельной третьей смены, является нецелесообразным, поскольку последняя не имеет нормальной продолжительности и для ее укомплектования понадобится некоторое количество специалистов, которых в штате не имеется.

При этом по принятому варианту расходы, связанные с дополнительной оплатой труда, составят:

■ при расчете надбавки основному рабочему персоналу,  $\Delta G_1$ :

$$3 \text{ ч/чел.-дн.} \times 0,4 \times g_1 \times N_1 \times 30 \text{ дн.} + 0,4 \times g_1^{\text{оп}} \times (3 / 8,12) = 232\,528 \text{ руб.};$$

■ при расчете надбавки по линейному персоналу,  $\Delta G_3$ :

$$3 \text{ ч/чел.-дн.} \times 1,4 \times g_3 \times N_3 \times 30 \text{ дн.} - 3 \text{ чел.-дн.} \times 8,12 \text{ ч/чел.-дн.} \times 13 \text{ дн.} \times g_3 = 6132 \text{ руб.}$$

Поясним, что за каждый сверхурочный час работники линейного персонала получают оплату в полном объеме ( $g_3$ ), поскольку используется повременная система оплаты труда, а также надбавку в размере 40% согласно договоренности; в то же время исчезает необходимость повременной оплаты труда трех работников в течение 13 дней.

Таким образом, общая сумма издержек, связанных с начислением дополнительной заработной платы основным рабочим и линейным сотрудникам, составит 238 660 руб.

Кроме того, в течение 30 дней будут проводиться работы с использованием гусеничного крана, что приведет к возникновению дополнительных затрат, связанных с работой в полном объеме во время третьей смены, которые составят:

$$30 \times S_1 = 168\,000 \text{ руб.}$$

Отметим, что увеличение продолжительности смен для машинистов крана не допускается, что связано с требованиями обеспечения безопасности при работе с тяжелой грузоподъемной техникой.

Вместе с тем исключаются затраты на работу гусеничного крана в течение двух смен на протяжении 13 дней, что приводит к снижению издержек:

$$13 \times 2 \times S_1 = 145\,600 \text{ руб.}$$

В итоге затраты, связанные с использованием крана, увеличатся на  $\Delta S_{кр}$  — 22 400 руб.

Размер дополнительной оплаты труда машинистов  $\Delta G_2$  в составе стоимости работы крана составит:

$$(30 \text{ чел.-см.} - 26 \text{ чел.-см.}) \times 8,12 \times g_2 = 3735 \text{ руб.}$$

Поясним, что вовлечение в производственный процесс дополнительно одного машиниста на протяжении 30 смен ведет к устранению потребности в работе двух таких сотрудников в течение 13 смен.

Размер дополнительных отпускных рабочего персонала в связи с повышением среднего заработка на протяжении укороченного периода работ, увеличением затрат на заработную плату машинистов, а также начислением надбавок (в договорных размерах)  $\Delta G_p^{om}$  составит:

$$(G_1 + g_1^{6p} + G_2 + \Delta G_1 + \Delta G_2) / 24 - G_p^{om} \times (t_3 / t_1) = 39\,187 \text{ руб.}$$

Отметим, что соотношение  $t_3:t_1$  показывает ту часть продолжительности работ по ПОС, которая равна их периоду при использовании ускоренного варианта. Данный расчет отражает выплату отпускных рабочему персоналу, объем которых рассчитан на основе размера дополнительной заработной платы, а также с учетом повышенного среднемесячного основного заработка в течение сокращенного срока выполнения работ.

Сумма дополнительных отпускных линейного персонала  $\Delta G_n^{om}$  составит:

$$\Delta G_3 / 12 = 511 \text{ руб.}$$

Подчеркнем, что повременная оплата работы линейного персонала за период сокращения продолжительности строительства (13 дней), так же как оплата отпускных за это время, будет произведена, но эти средства необходимо отнести уже на другой объект исходя из предположения о непрерывной

загрузке рассматриваемой специализированной организации подрядными договорами.

Расходы, связанные с дополнительной оплатой единого социального налога и отчислениями на социальное страхование,  $\Delta F_{1,2}$  составят:

$$(\Delta G_1 + \Delta G_2 + \Delta G_3 + \Delta G_p^{om} + \Delta G_n^{om}) \times (0,26 + 0,013) = 77\,012 \text{ руб.}$$

Суммарные дополнительные затраты ( $\Delta Z_{сум}$ ) составят:

$$\Delta S_{кр} + \Delta G_1 + \Delta G_3 + \Delta G_{ром} + \Delta G_{лом} + \Delta F_{1,2} = 377\,770 \text{ руб.}$$

Поясним, что сумма издержек, связанных с выплатой дополнительной заработной платы машинистам гусеничного крана, учтена в составе дополнительных затрат на обеспечение его работы и использовалась в расчетах, рассмотренных выше, только для учета дополнительных отпускных расходов и дополнительного социального налога, а также страховых отчислений.

Таким образом, результаты проведенного выше анализа показывают, что прямые затраты и зависящая от них часть накладных расходов в результате ускорения строительства возрастают на 377 770 руб.

Указанные издержки вызывают уменьшение нормативной сметной прибыли, величина которой ( $\Pi_1$ ) определена на основе проектных решений, более чем на 25%. Компенсация этого ущерба может быть получена благодаря сокращению продолжительности выполняемых подрядчиком работ при уменьшении практической величины накладных расходов, зависящей от времени, затраченного на осуществление той части проектного объекта, которая определена подрядным договором (условно-постоянной части накладных расходов).

Аналитически калькулируемая часть практических накладных расходов при варианте ускоренного строительства  $H'_{п2}$  составит:

$$G_3 + \Delta G_3 + g_1^{6p} + G_p^{om} + \Delta G_p^{om} + G_n^{om} + \Delta G_n^{om} + F_1 + F_2 + F_3 + \Delta F_{1,2} + A_1 = 1\,308\,656 \text{ руб.}$$

Эти затраты больше первоначальной проектной величины соответствующей части накладных расходов ( $H_{п2}$ ) на 122 842 руб. Таким образом практический объем накладных расходов увеличивается на такую же сумму. При этом исходная величина условно-постоянной части принимается в размере, зафиксированном в исходных проектных данных. Как показано выше, в соответствии с этими данными величина условно-постоянных накладных расходов ( $H_{п3}$ ) составляет 1 014 186 руб. Ее возможное уменьшение благодаря ускорению строительства может составить:

$$1\,014\,186 \times (1 - 30 / 43) = 306\,614 \text{ руб.},$$

т.е. она меньше размера суммарных дополнительных затрат на (377 770 – 306 614) 71 156 руб.

Уменьшение условно-постоянной части накладных расходов эквивалентно снижению себестоимости работ, выполняемых специализированной подрядной организацией. Этот фактор рассматривается как использование внутренних хозрасчетных ресурсов. Однако из приведенных выше расчетов следует, что внутренние хозрасчетные ресурсы повышения эффективности производства обеспечивают недостаточный размер экономии, следовательно, не создают заинтересованности спецподрядчика в требуемом инвестором ускорении строительства и, более того, ущемляют финансовые интересы первого.

## 2. СТИМУЛИРОВАНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ ПОДРЯДЧИКОВ

Для стимулирования заинтересованности спецподрядчика в сокращении сроков производства работ целесообразно предусмотреть отчисление инвестором в пользу первого части прибыли от дополнительной реализации основной продукции, которая будет получена за счет уменьшения периода возведения объекта.

Допустимо исходить из предположения о том, что сокращение сроков строительства на 13 дней полностью отражается на величине

дополнительного периода основного производства на введенном в эксплуатацию проектом предприятии, поскольку весь комплекс выполняемых работ находится на критическом пути. С учетом того что в день будет выпущено 400 единиц эквивалентной продукции ( $P_1$ ), а свободный остаток прибыли ( $P^{аб}_{сo}$ ) составит 243 руб./шт., абсолютная величина свободного остатка прибыли предприятия за указанный период будет равна:

$$243 \text{ руб./шт.} \times 400 \text{ шт./день} \times 13 \text{ дней} = \\ = 1\,263\,600 \text{ руб.}$$

В целях стимулирования подрядных структур (генподрядчика и спецподрядчика) им могут быть переданы дополнительные ассигнования в размере третьей части прибыли (объем которой, как было установлено выше, 1 263 600 руб.), что составит:

$$(1 / 3) \times 1\,263\,600 = 421\,200 \text{ руб.}$$

Эта сумма может быть распределена между генподрядчиком и спецподрядчиком в пропорции 1:4 и 3:4 соответственно, что составит 105 300 и 315 900 руб.

Суммарная величина снижения условно-постоянных накладных расходов у спецподрядчика и дополнительных ассигнований в результате сокращения срока строительства составит:

$$306\,614 + 315\,900 = 622\,514 \text{ руб.}$$

За вычетом дополнительных затрат ( $\Delta Z_{\text{сум}}$ ) величина итогового предпринимательского эффекта будет равна:

$$622\,514 - 377\,770 = 244\,744 \text{ руб.}$$

Это составляет приблизительно 16,5% от проектной нормативной величины сметной прибыли ( $P_1$ ), или 3,1% от нормативной величины дохода спецподрядчика ( $D_1$ ).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определенные на основе проведенных выше расчетов обоснованные суммы стимулирующих

доплат являются достаточными для возникновения заинтересованности у подрядной структуры (рассматриваемой в качестве представительной стороны) в ускорении процесса строительства. В то же время размеры таких отчислений не являются чрезмерно большими по сравнению с объемами средств, получаемых в результате хозяйственно-финансовой деятельности спецподрядной организации. В рамках рассмотренной ситуации целесообразно достигать договоренностей инвестора с другими подрядными структурами путем проведения и предоставления последним экономических расчетов, аналогичных изложенным в статье.

Контракты инвестора с каждым из ключевых участников строительства необходимо оформлять в виде дополнительных соглашений относительно соблюдения предусматриваемых особых условий, регламентация которых зафиксирована документально. Отметим, что при составлении и

подписании договора в качестве третьей стороны, ответственной за выполнение всего комплекса строительно-монтажных работ по объекту, должен принимать участие генеральный подрядчик.

Рассмотренный в статье подход, направленный на обеспечение гармонизации производственных и коммерческих интересов инвестора и подрядных структур и на их эффективную мотивацию, может быть рекомендован для использования в ситуациях, сходных с изложенной выше, а также в других ситуациях, связанных с той или иной сферой предпринимательской деятельности.

Способность к оперативному отклику на осязаемое и быстрое изменение конъюнктуры является одним из положительных качеств, указывающих на достаточный потенциал субъектов управления проектами в части достижения эффективных производственных и общехозяйственных результатов.



Журналы по менеджменту

# Логистика сегодня

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

#### Основные темы журнала

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

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

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

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



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

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

#### Подписка:

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

В редакции:  
(495) 787-51-73  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikov.ru

Статьи журнала on-line:  
www.grebennikOn.ru

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

127287, г. Москва, 2-я Хуторская ул., д. 38А, стр.15, оф. 301  
тел.: (495) 787-51-73 (многоканальный), факс: (495) 787-51-74  
mail@grebennikov.ru





**Association for Project Management (2004). Directing Change. A Guide to Governance of Project Management. High Wycombe. ISBN 1-903494-15-X**

Документы «Путеводитель по руководству проектами» (A Guide to Governance of Project Management) и «Путеводитель по руководству проектами, имеющими множество владельцев» (A Guide to the Governance of Multi-Owned Projects) разработаны Ассоциацией по управлению проектами Соединенного Королевства (APM). Публикация этих двух путеводителей была своего рода реакцией на различные скандалы во многих отраслях, связанные с корпоративным руководством, потрясшие как Соединенное Королевство, так и Америку за последние несколько лет. Данные путеводители освещают применение требований к руководству деятельностью организаций, которая направлена на решение разовых, не повторяющихся задач. В качестве источников при их разработке использовались такие документы, как Объединенный кодекс корпоративного управления Великобритании (UK Combined Code) и американский Закон о борьбе с корпоративным и бухгалтерским мошенничеством (Sarbanes — Oxley Act). Во всем мире было продано свыше 80 тыс. экземпляров путеводителей<sup>1</sup>.

Этими путеводителями пользуются на многих предприятиях промышленного и коммерческого секторов. Наибольший интерес представляет обзор их применения, сделанный Деррин Рольф, членом Института химических технологий Соединенного Королевства, квалифицированным солиситором (поверенным). Ее полная оценка путеводителей опубликована в журнале IChemE

**Шэннон Дэвид** — управляющий директор консалтинговой компании Oxford Project Management Ltd. Является почетным членом Института управленческого консультирования, Института строительных инженеров, одним из руководителей Ассоциации управления проектами Великобритании. Имеет более чем 40-летний опыт управления программами и проектами в Великобритании, Африке, на Среднем Востоке (г. Лондон, Великобритания)

<sup>1</sup> Данные на август 2008 г. — Прим. ред.

Project Management Journal, Projection. Ниже мы приводим краткое изложение данной рецензии.

Цель первого путеводителя — «убедить директоров и других сотрудников компании воспользоваться замечательным опытом руководства программами и деятельностью, связанной с управлением проектами». Первоначальный вариант документа был создан группой членов АРМ, а вступление было написано Бобом Рейдом и Джоном Боурном. В путеводителе говорится о том, что такая дисциплина, как управление проектами, достигла зрелости. Во вступлении авторы отмечают, что, хотя существует достаточно богатая практика управления проектами, во многих организациях остается пробел в надзоре за деятельностью, связанной с проектами, со стороны высшего руководства.

В путеводителе представлен список из 42 вопросов, которые высшие руководители компании (совет директоров или др.) должны задавать, чтобы удостовериться самим и убедить все заинтересованные стороны в надежности портфеля проектов.

Путеводитель утверждает, что соблюдение изложенных в нем принципов поможет советам директоров:

- убедиться самим и заставить других поверить в то, что разумные требования к руководству применимы при управлении проектами в организациях;
- оптимизировать портфель проектов;
- избежать множества неудач, возникающих при реализации проектов и программ;
- мотивировать собственный персонал, клиентов и поставщиков при помощи налаженных коммуникаций;
- свести к минимуму риски, связанные с проектом;
- максимизировать выгоду от проектов;
- обеспечить постоянное развитие организации.

Вышеперечисленное кажется достаточно амбициозной задачей для любого путеводителя, и особенно для того, который состоит всего из 18

страниц. Вопросы, касающиеся руководства портфелем, спонсорской поддержки проектов, эффективности и результативности управления проектом, раскрытия информации и отчетности в проекте, должны задавать себе все руководители проектов до начала и во время осуществления последних.

В путеводителе четко излагается смысл руководства в управлении проектами, а также его принципы. Авторы выделяют четыре компонента руководства в управлении проектами:

- 1) управление портфелем;
- 2) спонсорская поддержка проекта;
- 3) эффективность и результативность управления проектом;
- 4) раскрытие информации и отчетность.

Вероятно, далеко не все компании согласятся с идеями, представленными в путеводителе, но, несомненно, большая часть организаций должна попробовать использовать их на практике. Мы рекомендуем ознакомиться с данными путеводителями руководителям проектов, что будет являться частью их профессионального совершенствования. Это поспособствует более качественному ведению дел компании и руководству организацией.

Второй путеводитель рассматривает перечисленные вопросы с точки зрения проектов и программ, разрабатываемых несколькими компаниями (организациями). Его целевая аудитория включает тех, кто занимается вопросами развития и внедрения механизмов корпоративного руководства. Кроме того, в путеводителе ставится вопрос: «Каким образом высший менеджмент может убедиться, что механизмы корпоративного руководства соответствуют задачам управления, возникающим в проектах, в которых менеджмент разделяет функции высшего управления с другими сторонами, задействованными в проекте?» Авторы путеводителя исходят из того, что каждая такая организация может иметь собственные подходы к решению этих задач и эти подходы требуют гармонизации исходя из целей совместного проекта.

В путеводителе представлено 12 принципов, рассмотрены их суть и результаты. В нем также ставится ряд вопросов, которые помогут советам директоров выяснить, что актуально непосредственно для их компании. Эти вопросы понятны и конкретны, они укажут, над чем стоит задуматься, поработать, чтобы проект оказался успешным, чтобы разумно решить проблемы при определении проектных структур.

Хотя этот путеводитель описывает проекты, разрабатываемые несколькими компаниями, вопросы, освещаемые в нем (например, распределение или оценка рисков, вознаграждения и правомерность экономического обоснования), актуальны для любого проекта. Именно по этой причине данный документ

должен быть в библиотеке любого руководителя проекта.

*Источник: <http://pmforum.com>.*

*Перевод И. Шиляевой.*

*Печатается с разрешения автора.*

## **ОТ РЕДАКЦИИ**

Учитывая значимость темы и растущий интерес к ней в профессиональном сообществе, мы публикуем полный перевод первого из двух рассмотренных стандартов. Надеемся, что он окажется полезным для топ-менеджеров и руководителей проектов российских компаний.



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) 787-51-73  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikov.ru

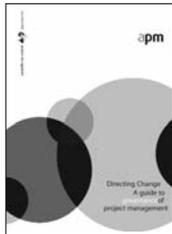
Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

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

127287, г. Москва, 2-я Хутурская ул., д. 38А, стр. 15, оф. 301  
тел.: (495) 787-51-73 (многоканальный), факс: (495) 787-51-74  
mail@grebennikov.ru



# ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО РУКОВОДСТВУ ПРОЕКТАМИ



**Association for Project Management (2004). Directing Change. A Guide to Governance of Project Management. High Wycombe.**

*Представляем читателям перевод стандарта  
Ассоциации управления проектами  
Соединенного Королевства*

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Как организации должны контролировать управление проектами? Вы найдете ответ на этот вопрос в данном путеводителе.

Дисциплина «Управление проектами» достигла совершеннолетия. Существует хорошо продуманный свод знаний, поддаются оценке требования к навыкам, кодифицированы методы. Более очевидным становится наличие передовой практики в руководстве и управлении проектной работой. Однако во многих организациях имеются проблемы с контролем управления проектными работами. Ответственный подход требует, чтобы этот недостаток был устранен.

В путеводителе рассказывается, как использовать стандартные требования к управлению применительно к вашему портфелю проектов. В тексте приводятся 42 вопроса, которыми советы директоров или аналогичные структуры должны задаться, чтобы разъяснить ситуацию самим себе и заинтересованным сторонам.

Данный документ отличается краткостью, рассказывает только о главном. Он может использоваться в большинстве типов организаций, действующих во всех отраслях экономики. Путеводитель будет способствовать улучшению работы компании, уменьшению количества

потрясений на уровне руководства, даст возможность заинтересованным сторонам избежать трудностей.

Мы рекомендуем широко использовать этот путеводитель.

*Боб Рейд, бывший президент Ассоциации управления проектами Великобритании*

*Джон Борн, КСВ, генеральный контролер и аудитор*

## 1. ЦЕЛЬ

Цель путеводителя — повлиять на директоров и других сотрудников, чтобы они использовали лучшие методы *управления* работами по *управлению проектами* и программами. К этой сфере относится согласование интересов директоров, команд проектов и программ и других заинтересованных сторон.

Следование этому путеводителю поможет советам директоров:

- доказать себе и другим, что к управлению проектами, которые реализуются в организации, применяются четкие требования;
- оптимизировать портфель проектов;
- избежать множества нарушений в выполнении проектов и программ;
- мотивировать сотрудников, заказчиков и поставщиков, налаживая коммуникации с ними;
- минимизировать риски организации, возникающие в ходе проекта;
- максимально увеличить количество выгод, которые будут получены в результате реализации проекта;
- обеспечить постоянное развитие организации.

Поскольку в центре внимания этого документа находится обеспечение согласованности корпоративного управления и процессов управления проектами, необходимо перечислить те работы,

о которых не рассказывается в путеводителе. Его создатели не ставили задач:

- продублировать или заменить существующее руководство и стандарты по корпоративному управлению;
- создать пособие по непроектным областям бизнеса;
- разработать пособие по методам управления проектами, кроме тех, которые непосредственно связаны с целями правильного корпоративного управления;
- подробно описать методы, которые могут использоваться для управления отдельными проектами или программами.

Подзаголовок этого документа — «Путеводитель по руководству проектами»<sup>1</sup> — должен показать, чем отличается это пособие от других работ по управлению отдельными проектами, в которых описываются договорные и организационные структуры.

## 2. ВВЕДЕНИЕ

*«Корпоративное управление — это отношения между руководителями, советом, акционерами компании и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление также формирует структуру, с помощью которой определяются цели компании, средства их достижения и мониторинг».*

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

Принципы корпоративного управления ОЭСР, 2004 г.  
www.oecd.org

Проекты, программы, а также управление ими определены в BS6079 и в руководстве «Управление успешными программами» британского государственного агентства Office of Government Commerce. Для краткости в этом документе термин «управление проектами» используется как составная часть «управления программами проектов».

<sup>1</sup> В оригинале употребляется термин *governance of project management*, что точнее было бы перевести как «управление управлением проектами». Однако в англоязычной литературе этот термин все чаще вытесняется более лаконичным *project governance*, поэтому здесь и в других статьях этого номера мы переводим оба этих термина как «руководство проектами». — Прим. ред.

Хотя стандарты корпоративного управления разрабатывались прежде всего для листинговых компаний, при подготовке этого путеводителя были учтены потребности всех средних и крупных листинговых и частных компаний, правительственных и благотворительных учреждений. Мы считаем, что принципы, лежащие в основе руководства проектами, относятся ко всем перечисленным организациям. Следовательно, в этом путеводителе мы говорим об «организации», а не о «компании».

В данной статье под термином «совет» понимаются управляющие советы, аналогичные структуры в общественном секторе, советы обществ с ограниченной ответственностью. Однако это понятие не включает советы проектов.

Руководство проектами касается тех областей корпоративного управления, которые особым образом связаны с проектными работами. Эффективное руководство гарантирует, что портфель проектов организации соответствует ее целям, выполняется эффективно и является жизнеспособным. Оно также поддерживает средства, с помощью которых совет и другие основные заинтересованные стороны проекта обеспечиваются

**Рисунок.** Руководство проектами в корпоративном окружении



своевременной, актуальной и достоверной информацией.

На рисунке руководство проектами представлено как подмножество действий, связанных с корпоративным управлением. Здесь также показано, что большинство методологий, касающихся оперативного управления отдельными проектами, не относится к корпоративному управлению.

### 3. ПРИНЦИПЫ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТАМИ

Задача этого путеводителя — рассказать, как совет директоров может работать с основными компонентами руководства проектами, к которым относятся:

- руководство портфелем;
- кураторство проектов;
- эффективность и результативность управления проектами;
- раскрытие информации и отчетность.

Более подробно об этих компонентах рассказывается в разделе 4, в котором приводятся перечни соответствия.

На основе требований к управлению и положений дисциплины управления проектами были сформулированы 11 принципов руководства проектами. На эти принципы ссылаются соответствующие разделы двух основных документов по корпоративному управлению, представленные в Приложении 1 и Приложении 2.

Использование этих принципов позволит избежать факторов, которые часто приводят к провалу программ и проектов:

- отсутствие четкой связи с ключевыми стратегическими приоритетами;
- отсутствие четкого руководства со стороны высшего менеджмента, в том числе при реализации правительственных проектов, — министр не берет на себя роль владельца и лидера проекта;
- недостаточно эффективное вовлечение заинтересованных сторон;
- отсутствие навыков и проверенного подхода к управлению проектами и рисками;

- отсутствие понимания или взаимодействия с отраслью-поставщиком на высшем уровне;
- оценка предложений по начальной цене, а не по долгосрочной ценности в сравнении с уплаченной суммой;
- недостаточное внимание к разбиению процессов разработки и внедрения на управляемые шаги.

Перечислим принципы руководства проектами.

1. Совет несет полную ответственность за руководство проектами.
2. Роли, обязанности и критерии руководства проектами ясно определены.
3. На протяжении жизненного цикла проекта используются упорядоченные структуры управления, поддерживаемые соответствующими методами и средствами контроля.
4. Отношения между общей бизнес-стратегией и портфелем проектов характеризуются взаимозависимостью.
5. Все проекты имеют одобренный план. В нем определены точки авторизации, в которых должно рассматриваться и одобряться экономическое обоснование. Решения, принятые в точках авторизации, фиксируются, и о них информируются участники.
6. Члены организаций, которым была передана ответственность за авторизацию, обладают соответствующими компетенциями, а также полномочиями и ресурсами, достаточными для принятия решений.
7. Экономическое обоснование поддерживается актуальной и реалистичной информацией, которая создает надежную основу для принятия решений по авторизации.
8. Совет или его полномочные представители принимают решение о том, когда необходима независимая проверка проектов и систем управления проектами, и проводят ее.
9. Существуют четко определенные критерии для создания отчетов о статусе проектов и передаче рисков и проблем на уровне, требуемые организацией.

10. Организация формирует культуру совершенствования и свободного внутреннего раскрытия проектной информации.

11. Степень вовлеченности заинтересованных сторон проекта соответствует их важности для организации и способствует формированию доверия.

## 4. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТАМИ

В этом разделе перечислены практические вопросы, которые помогут решить, какие действия нужно предпринять, чтобы соответствовать принципам руководства проектами.

Руководство проектами не подразумевает жесткого следования сложной методологии. Лучшие результаты даст правильное применение принципов, пропорциональное делегирование ответственности и мониторинг внутренних систем контроля.

В разделах 4.1–4.4 приводятся ключевые вопросы, относящиеся к четырем компонентам руководства проектами. Положительные ответы на них означают, что руководство проектами соответствует всем принципам и требованиям.

### 4.1. Руководство портфелем

Цель данного компонента — гарантировать, что все проекты портфеля определены. Портфель проектов необходимо оценить и управлять им, учитывая цели и ограничения организации.

#### Ключевые вопросы.

PD1. Соответствует ли портфель проектов организации ее ключевым бизнес-целям, в том числе целям получения доходности, обслуживания клиентов, формирования положительной репутации, устойчивости и роста?

PD2. Применяются ли организационные процессы финансового контроля, планирования и обзора расходов по отношению к отдельным проектам и портфелю в целом?

PD3. Осуществляются ли обновление, поддержание и сокращение портфеля проектов, расставляются ли приоритеты таким образом, чтобы при выполнении проектов реализовывалась стратегия и учитывались внешние факторы?

PD4. Правильно ли организация различает действия, которыми нужно управлять как проектами, и действия, которыми необходимо управлять как непроектными операциями?

PD5. Оценивает ли, рассматривает ли организация риски, связанные с портфелем проектов, в том числе риск корпоративной неудачи?

PD6. Соответствует ли портфель проектов возможностям организации?

PD7. Способствует ли характер сотрудничества организации с компаниями, осуществляющими поставки, увеличению жизнеспособности портфеля благодаря раннему вовлечению поставщиков и общему пониманию рисков и преимуществ?

PD8. Способствует ли характер сотрудничества организации с заказчиками увеличению жизнеспособности портфеля?

PD9. Способствует ли характер сотрудничества организации с источниками финансирования увеличению жизнеспособности портфеля?

PD10. Гарантирует ли организация, что последствия выполнения портфеля проектов не противоречат ее текущим операциям?

#### 4.2. Кураторство проектов

Цель данной составляющей — гарантировать, что кураторство проектов позволяет осуществлять эффективное взаимодействие между высшим исполнительным органом организации и руководителями проектов. Куратор несет ответственность за принятие решений, руководство и представительство.

Кураторы проектов называются по-разному (например, старший ответственный владелец) и могут принадлежать к различным уровням управления организации. Руководители проектов отчитываются перед кураторами, которые доносят до первых их полномочия и обязанности. Кураторы

являются владельцами экономического обоснования.

Компетентное кураторство проектов — это важное преимущество даже для лучших руководителей проектов.

##### Ключевые вопросы.

PS1. Все ли основные проекты имеют компетентного куратора?

PS2. Посвящают ли кураторы достаточно времени проекту?

PS3. Проводят ли кураторы регулярные совещания с руководителями проектов, в достаточной ли степени первые информированы о статусе проекта?

PS4. Предоставляют ли кураторы четкие и своевременные указания и решения?

PS5. Обеспечивают ли кураторы руководителям, обладающим необходимыми навыками, доступ к требующимся для реализации проектов ресурсам?

PS6. Завершаются ли проекты к должному сроку?

PS7. Проводит ли независимый совет оценку проектов?

PS8. Отвечает ли куратор за экономическое обоснование, является ли он его владельцем и занимается ли его поддержкой?

PS9. Отвечают ли кураторы за достижение выгод?

PS10. Представляют ли кураторы проект в организации?

PS11. Заинтересованы ли ключевые стороны проекта, в том числе поставщики, управляющие и финансисты, в успехе проекта?

#### 4.3. Управление проектами: эффективность и результативность

Цель данного компонента — гарантировать, что команды, ответственные за проекты, способны достигнуть поставленных целей. Возможности команды проекта определяются целым рядом факторов, в том числе навыками и опытом лидеров, доступными им ресурсами, инструментами и процессами, которые они могут использовать. Совет и

кураторы проектов должны учитывать эти факторы при оценке эффективности команд и расстановке приоритетов.

Эффективное управление проектами требует делегирования полномочий, которое позволяет принимать решения на уровне, соответствующем организационной системе внутреннего контроля.

#### **Ключевые вопросы.**

PM1. Все ли проекты имеют четкие критерии успеха, используются ли они для принятия решений?

PM2. Уверен ли совет в том, что процессы и инструменты управления проектом организации подходят для курируемых проектов?

PM3. Убеден ли совет в том, что люди, ответственные за реализацию проектов, особенно руководители, наделены полномочиями, достаточно компетентны и способны достигнуть необходимых результатов?

PM4. Поощряются ли руководители проектов за использование возможностей улучшения результатов проектов?

PM5. Поделены ли ключевые роли и ответственность между руководителями проектов, является ли распределение прозрачным?

PM6. Способны и хотят ли обслуживающие департаменты снабжать ключевыми ресурсами, адаптируясь к меняющимся потребностям различных проектов, а также предоставлять эффективное и гибкое обслуживание?

PM7. Внедрена ли практика управления проблемами, изменениями и рисками, соответствующая проводимой политике?

PM8. Делегируются ли полномочия на соответствующие уровни с соблюдением баланса эффективности и контроля?

PM9. Осуществляется ли оценка и контроль рисков проекта в соответствии с делегированными полномочиями?

#### **4.4. Раскрытие и отчетность**

Цель данной части — гарантировать, что отчеты по проектам содержат своевременную, актуальную

и достоверную информацию, которая позволит поддерживать процессы принятия решений в организации и не будет при этом способствовать развитию культуры управления на микроуровне. Для организации важно различать ключевые стимулы успеха и ключевые показатели успеха, поэтому процесс создания отчетности должен включать измерение и тех, и других, минимизировать объем отчетности в организации, не ставя при этом под сомнение ее эффективность.

Культура открытого и правдивого раскрытия информации — основное требование к эффективной отчетности. Если есть опасность внутреннего или внешнего давления, необходимо провести независимую проверку информации. Такой риск часто возникает перед одобрением проекта или при возникновении серьезных трудностей. Степень раскрытия данных для разных участников должна определяться уровнем их легитимного интереса.

#### **Ключевые вопросы.**

DR1. Получает ли совет своевременную, актуальную и достоверную информацию о прогнозах относительно проекта, включая те, которые были сделаны для экономического обоснования в точках авторизации?

DR2. Получает ли совет своевременную, актуальную и достоверную информацию о прогрессе проекта?

DR3. Обладает ли совет достаточными сведениями о рисках проекта и управлении ими?

DR4. Существуют ли пороговые критерии, которые используются для доведения до совета информации о важных проблемах, рисках и возможностях через организационные структуры проекта?

DR5. Измеряет ли организация ключевые стимулы успеха и ключевые показатели успеха?

DR6. Способна ли организация различать проектные прогнозы, основанные на целях, обязательствах и ожидаемых результатах?

DR7. Заинтересован ли совет в независимой проверке информации, содержащейся в отчетах по проекту и портфелю проектов?

DR8. Отражает ли совет статус портфеля проектов в коммуникациях с ключевыми участниками?

DR9. Поощряет ли бизнес-культура открытый и правдивый процесс создания отчетности?

DR10. Как делегируется ответственность за раскрытие информации, уверен ли совет, что получаемая им информация соответствует действительности?

DR11. Является ли политика компании по поддержке информаторов эффективной в отношении управления проектами?

DR12. Снижают ли проектные процессы требования к отчетности до необходимого минимума?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Единственное предназначение этого путеводителя — стать практическим пособием по

формированию процесса правильного руководства проектами. Целью данного документа не является предоставление советов по обеспечению соответствия каким-либо юридическим нормам по корпоративному управлению. Авторы не несут ответственность за возможные потери или убытки, которые могут возникнуть вследствие использования информации, содержащейся в этом путеводителе.

Данный документ был подготовлен специальной группой по интересам Governance of Project Management Ассоциации управления проектами Великобритании в период между октябрём 2003 г. и июлем 2004 г. Редакторский комитет: Шэннон Д. (Shannon D.), Айзек И. (Isaac I.), Слокомб Дж. (Slocombe J.), Хопкинсон М. (Hopkinson M.) — будет рад получить любые отклики.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Отношения между принципами руководства проектами и британским Объединенным кодексом корпоративного управления, 2003 г.

Объединенный кодекс	Требование «подчинись или объясни»	Соответствующий принцип руководства проектами
A.1. Совет	Каждую компанию должен возглавлять эффективный совет, который несет ответственность за успешность ее деятельности	1
A.2. Председатель и генеральный директор	В руководстве компании должно быть четкое разделение полномочий, связанных с управлением бизнесом, между советом и исполнительным руководством. Ни один человек не может обладать неограниченными правами на принятие решений	2
A.3. Сбалансированность и независимость совета	В совете должно соблюдаться равновесие между членами совета директоров, являющимися или не являющимися исполнительными лицами компании (особенно это касается независимых членом совета директоров, не являющихся исполнительными лицами), таким образом, чтобы один человек или маленькая группа не могли иметь определяющее значение при принятии решений	6, 8, 11

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1.**

Отношения между принципами руководства проектами и британским Объединенным кодексом корпоративного управления, 2003 г. (продолжение)

Объединенный кодекс	Требование «подчинись или объясни»	Соответствующий принцип руководства проектами
A.4. Назначения в совет	Процедура назначения новых директоров совета должна быть формальной, строгой и прозрачной	2
A.5. Информация и профессиональное развитие	Совет должен своевременно снабжаться информацией в соответствующей форме и на том уровне качества, который позволит ему выполнять свои обязанности. Все директора должны быть официально введены в совет, они обязаны регулярно обновлять свои навыки и знания	5, 6, 7, 8, 9, 10
A.6. Оценка выполнения	Совет должен осуществлять строгую ежегодную оценку своей работы, деятельности комитетов и директоров	3, 5, 7, 8
C.1. Финансовая отчетность	Совет должен представлять сбалансированную и понятную оценку позиции и перспектив компании	4, 7, 9, 10
C.2. Внутренний контроль	Совет должен поддерживать качественную систему внутреннего контроля для защиты инвестиций участников и активов компании	2, 3, 4, 7, 8
C.3. Комитет по аудиту и аудиторы	Совет должен создать формальные и прозрачные структуры для рассмотрения того, как надлежит применять финансовую отчетность и принципы внутреннего контроля, и для поддержания хороших отношений с аудиторами компании	3, 8
D.1. Диалог с участниками	Необходимо наладить диалог с участниками, в основе которого должно лежать общее понимание целей. Совет несет коллективную ответственность за это	5, 10, 11

Источник: Агентство финансовых услуг (Управление Великобритании по листингу). Объединенный кодекс корпоративного управления, 2003. — [www.fsa.gov.uk](http://www.fsa.gov.uk).

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**

Отношения между принципами руководства управлением проектами и законом Сарбейнса — Оксли (Sarbanes — Oxley Act), 2002 г.

Раздел Sarbanes — Oxley Act 2002	Особое требование в разделе	Соответствующий принцип руководства проектами
106. Иностранная бухгалтерские компании	(а) Применимость к определенным иностранным компаниям	2, 8
108. Финансовые стандарты	(b) Признание финансовых стандартов	3, 10
201. Услуги вне практики аудита	(а) Запрещенные действия	8
202. Требования перед одобрением	(A) Действие аудиторского комитета	8, 10

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Отношения между принципами руководства управлением проектами и законом Сарбейнса — Оксли (Sarbanes — Oxley Act), 2002 г. (продолжение)

Раздел Sarbanes — Oxley Act 2002	Особое требование в разделе	Соответствующий принцип руководства проектами
204. Аудитор отчитывается перед аудиторскими комитетами	(к) Отчитывается перед аудиторскими комитетами	3, 8, 10
302. Ответственность компаний за финансовые отчеты	(а) Требуются правила	2, 3, 4, 7, 8, 9, 10
401. Раскрытие информации	(j) Внебалансовые операции Периодические отчеты	5, 7, 8, 9, 10, 11
404. Оценка руководством системы внутреннего контроля	(а) Требуются правила	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
406. Кодекс профессиональной этики для финансовых директоров	(а) Раскрытие этического кодекса	2, 3, 10
407. Раскрытие информации в отношении финансового эксперта в составе аудиторского комитета	(а) Правила, определяющие «финансового эксперта»	2
408. Более подробный анализ информации, периодически предоставляемой эмитентами	(1) Раскрытие эмитента в режиме реального времени	9, 10
906. Ответственность компаний за финансовые отчеты	1350. Неспособность корпоративных руководителей утвердить финансовые отчеты	2, 3, 4, 7, 9, 10
1102. Фальсификация учетных записей или препятствование официальным процедурам другим образом	(с) В любом случае незаконно	3, 10

Источник: Sarbanes — Oxley Act 2002. — [www.sarbanes-oxley.com](http://www.sarbanes-oxley.com).

*Значительный вклад в работу внесли Годболд Э. (Godbold A.), Лонг К. (Long C.), Вебб Г. (Webb G.), Миллар Х. (Millar H.), Грэхам Х. (Graham H.), Кэйтон Дж. (Caton J.), Кнотт Дж. (Knott J.), Самфир М. (Samphire M.), Хугхэм М. (Hougham M.), Гулливер П. (Gulliver P.), Страйд Ф. (Stride P.), Кук-Дэвис Т. (Cooke-Davies T.), Бэнфилд Т. (Banfield T.).*

*Перевод А. Исламовой.*

*Печатается с разрешения Ассоциации управления проектами  
Соединенного Королевства.*

# КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
17–18 ноября 2008 г.	Россия, Москва, гостиница «Ренессанс»	Международная конференция	5-я международная конференция Московского отделения PMI «Управление проектами: инновации и развитие» <a href="http://www.pmi.ru/about/news/69/1162">http://www.pmi.ru/about/news/69/1162</a>
10–11 декабря 2008 г.	Россия, Москва, отель «Holiday Inn Лесная»	Международная конференция	3-я Международная конференция компании infor-media Russia «Управление проектами 2008» <a href="http://www.infor-media.ru/informedia-russia/client/index.aspx?id=conference&amp;sub=introduction&amp;confID=431">http://www.infor-media.ru/informedia-russia/client/index.aspx?id=conference&amp;sub=introduction&amp;confID=431</a>
14–17 декабря 2008 г.	Сингапур	Международный симпозиум	1-й симпозиум по инновациям Международного общества профессионального инновационного менеджмента (ISPIM) Managing Innovation in a Connected World <a href="http://www.ispim.org/symposium">www.ispim.org/symposium</a>
16–18 декабря 2008 г.	Индия, Нью-Дели, Ashok	Международный симпозиум	16th Global Symposium 2008 Project Management — at the Centre Stage of Economic Transformation <a href="http://www.pma-india.org/Download/GS08_brochure.pdf">http://www.pma-india.org/Download/GS08_brochure.pdf</a>
26–30 января 2009 г.	Россия, Москва, Институт проблем управления	Международная конференция	Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН (ИПУ РАН), VIII Международная конференция «Идентификация систем и задачи управления» SICPRO'09 <a href="http://www.sicpro.org/sicpro09/code/r09_01.htm">http://www.sicpro.org/sicpro09/code/r09_01.htm</a>
12–13 февраля 2009 г.	Цюрих, Швейцария	Международный семинар	IPMA Expert Seminar 2009 Behavioural and Contextual Competences for Project Management Success <a href="http://www.ipma-expertseminar.com/2009/default.aspx">http://www.ipma-expertseminar.com/2009/default.aspx</a>
20–22 мая 2009 г.	Россия, Москва, отель «Holiday Inn Сокольники»	Международная конференция	VIII Международная конференция Primavera по управлению проектами <a href="http://www.pmssoft.ru/events/detail.php?ID=6555">http://www.pmssoft.ru/events/detail.php?ID=6555</a>
15–17 июня 2009 г.	Финляндия, Хельсинки	Международный конгресс	23 IPMA World Congress Refreshing the Project Management and Leadership Experience <a href="http://www.refresh09.com">http://www.refresh09.com</a>

## «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №1–4 2008 Г. СПИСОК СТАТЕЙ, ОПУБЛИКОВАННЫХ В ЖУРНАЛЕ

### ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

**Воропаев В.И., Гельруд Я.Д.**

Обобщенные стохастические сетевые модели для управления комплексными проектами (часть 1). — №1, с. 2.

**Воропаев В.И., Гельруд Я.Д.**

Обобщенные стохастические сетевые модели для управления комплексными проектами (часть 2). — №2, с. 92.

**Аньшин В.М., Демкин И.В.,**

**Никонов И.М., Царьков И.Н.**

Портфель проектов организации: стратегии, типология, анализ. — №1, с. 14.

**Гарайс Р.**

Восприятие проектов и его влияние на управление проектами. — №2, с. 106.

**Бабаев И.А.**

Управление проектами и программами: генетический подход. — №3, с. 176.

**Ильина О.Н.**

Управление знаниями крупномасштабного проекта в сфере высшего образования. — №3, с. 190.

**Садков Д.В., Ципес Г.Л.**

Проектно-ориентированный подход к построению консалтингового бизнеса. — №4, с. 288.

### ПОДГОТОВКА И СЕРТИФИКАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ

**Бушуев С.Д., Воропаев В.И., Рач В.А.**

Системный подход к гармонизации процессов образования и сертификации в управлении проектами. — №4, с. 300.

### НОВЫЕ ИДЕИ

**Добкин Д.**

Менеджеры комплексных проектов (часть 3). — №1, с. 28.

**Неизвестный С.И.**

О стандартах системы образования в менеджменте. — №2, с. 146.

**Динг Р.**

Унифицированный повторяющийся процесс для руководства проектами, основанный на принципах 4R. — №4, с. 258.

**Кроуфорд Л., Кук-Дэвис Т.**

Руководство проектами: роль, полномочия и возможности куратора проекта. — №4, с. 274.

### ОПЫТ И ПРАКТИКА

**Тернер Р.Дж.**

Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании: нераскрытая тема (часть 1). — №1, с. 46.

**Тернер Р.Дж.**

Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании: нераскрытая тема (часть 2). — №2, с. 118.

**Беснер К., Хоббс Б.**

Практики управления проектами: различия по областям знаний, типам и фазам жизненного цикла. — №1, с. 56.

**Прадо Д.С., Арчибальд Р.Д., Джамиль Д.Л.,**

**Де Оливейра В.А., Максен В.**

Изучение взаимосвязи успеха и уровня зрелости управления на примере проектов информационных систем. — №1, с. 66.

**Джаафари А., Джабири Н.З.**

Диагностика проекта как средство ускорения его реализации. — №2, с. 128.

**Фангель М., Харилд Х.**

Планируйте и оценивайте свои усилия по управлению проектом. — №2, с. 140.

**Гриффит Э.Ф., Яросси М.Э.**

Использование подхода «Стадия — ворота» на этапе определения инвестиционного проекта. — №3, с. 198.

**Дорожкин В.Р.**

Управление стоимостью проекта с использованием укрупненных показателей. — №3, с. 206.

**Шараборова Г.К.**

Визуализация факторов успеха: нарисуем и реализуем! — №3, с. 216.

**Остринский Ю.С.**

Коммерческое и финансовое стимулирование субъектов управления проектами. Мотивация

подрядчика с целью сокращения сроков строительства. — №4, с. 314.

## В МИРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### **Пеллс Д.Л.**

2007 г. стал годом появления PMForum — глобального ресурса по управлению проектами. — №1, с. 76.

### **Воропаев В.И., Товб А.С., Ципес Г.Л.**

Восток — Запад. Международный симпозиум по управлению программами и проектами. — №2, с. 160.

### **Карлинская Е.В.**

Системы управления портфелями проектов в мире: состояние и перспективы развития в 2007–2008 гг. — №3, с. 230.

## ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### **Харфам А.**

Что такое PRINCE2? — №1, с. 84.

## КНИЖНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

### **Роксон Ч.**

Мир управления проектами сегодня. — №3, с. 246.

### **Шэннон Д.**

Путеводители по руководству проектами. — №4, с. 322.

Путеводитель по руководству проектами. — №4, с. 326

## СПИСОК АВТОРОВ, ПУБЛИКОВАВШИХСЯ В ЖУРНАЛЕ В 2008 Г.

Аньшин В.М. .... №1, с. 14	Гриффит Э.Ф. .... №3, с. 198	Максен В. .... №1, с. 66	Товб А.С. .... №2, с. 160
Арчибалд Р.Д. .... №1, с. 66	Демкин И.В. .... №1, с. 14	Неизвестный С.И. ... №2, с. 146	
Бабаев И.А. .... №3, с. 176	Джаафари А. .... №2, с. 128	Никонов И.М. .... №1, с. 14	Фангель М. .... №2, с. 140
Беснер К. .... №1, с. 56	Джабири Н.З. .... №2, с. 128	Остринский Ю.С. ... №4, с. 314	Харилд Х. .... №2, с. 140
Бушуев С.Д. .... №4, с. 300	Джамиль Д.Л. .... №1, с. 66	Пеллс Д.Л. .... №1, с. 76	Харфам А. .... №1, с. 84
Воропаев В.И. .... №1, с. 2	Де Оливейра В.А. ... №1, с. 66	Прадо Д.С. .... №1, с. 66	Хоббс Б. .... №1, с. 56
..... №2, с. 92	Динг Р. .... №4, с. 258		Царьков И.Н. .... №1, с. 14
..... №2, с. 160	Добкинс Д. .... №1, с. 28	Рач В.А. .... №4, с. 300	Ципес Г.Л. .... №2, с. 160
..... №4, с. 300	Дорожкин В.Р. .... №3, с. 206	Роксон Ч. .... №3, с. 246	..... №4, с. 288
Гарайс Р. .... №1, с. 14	Ильина О.Н. .... №3, с. 190	Садков Д.В. .... №4, с. 288	Шараборова Г.К. .... №3, с. 216
Гельруд Я.Д. .... №1, с. 2	Карлинская Е.В. .... №3, с. 230	Тернер Р.Дж. .... №1, с. 46	Шэннон Д. .... №4, с. 322
..... №2, с. 92	Кроуфорд Л. .... №4, с. 274	..... №2, с. 118	Яросси М.Э. .... №3, с. 198
	Кук-Дэвис Т. .... №4, с. 274		

# CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

## **Unified repeating project governance process, based on 4R principles**

*Ding Ronggui*

When realizing constantly increasing number of projects it is required assistance of the various companies, which are simultaneously engaged in other projects. Project governance is valuable, as it provides effective support and increases chances of success for those projects, in which several organizations take part, while use of traditional project and multiproject management methods can not solve similar problems..... 258

## **Project governance — the role and capabilities of the executive sponsor**

*Linn Crawford, Terri Cook-Devis*

The executive sponsor plays a vital role in linking corporate and project governance. As the governor of the project, the executive sponsor is the bridge between the executive team who set strategy for the corporation and the project team that implements strategy. The executive sponsor is responsible for ensuring that the benefits identified in the business case are delivered and that the program or project can be considered as successful. In doing this, the sponsor must not only act as governor but as owner of the business case, harvester of benefits, a friend in high places and visible champion of the project. Research demonstrates a clear correlation between governance and sponsor capabilities and project effectiveness or success achieved. .... 274

## **Project-oriented approach to consulting business development**

*Dmitry Sadkov, Grigory Tsipes*

All operations of consulting company are carried out in projects — marketing, presale, commercial projects and investment. Various combinations and sequences of such projects form three base operational cycles — product cycle, client cycle and cycle of organizational development. Business model built on the basis of these cycles allows to get a foretaste of company efficiency. The other important elements are flat organizational structure as the most effective platform for project teams formation and three-level budget structure, based on individual projects budgets. .... 288

## **System approach to project management education and certification processes harmonization**

*Sergey Bushuev, Vladimir Voropayev, Valentine Rach*

Project management education and certification processes harmonization with the IPMA four level (4-L-C) certification programme is one of the basic ways to enhance the development of project management as global discipline and profession.

In the article the system approach to project and programme management formation and certification harmonization is presented. The approach is based on the European Qualification Framework (EQF), European Credit Transfer System (ECTS) and 4-L-C (four level) IPMA certification programme..... 300

## **Commercial and financial stimulation of project management subjects. Motivation of the contractor for the purpose of construction time reduction**

*July Ostrinsky*

In the article you will read about the approaches to harmonization of investor and contractor interests at the stage of building and construction works management. The subject of the matter is the measures, agreed by the parties, the aim of which is to increase interest of concrete contract structure in production process intensification. .... 314

## **Guides to project governance**

*David Shannon*

The author tells us about peculiarities of two standards, developed by Association for Project Management of the United Kingdom (APM) — A Guide to Governance of Project Management and Co-Directing Change: A Guide to the Governance of Multi-Owned Projects. In the article you will also find the summary of the Guides reviews, written by Derrin Rolf, a member of Institute of chemical technologies of the United Kingdom, qualified solicitor. .... 322

## **Guide to project governance**

The guide applies standard governance requirements to your project portfolio. It lists 42 questions which boards of directors, or their equivalents, should ask to satisfy themselves and their stakeholders. .... 326

# Издательский дом «Гребенников» представляет свою издательскую программу на 2009 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, исследование 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 корпоративной культурой**  
Специализированный журнал по разработке, внедрению и контролю развития корпоративной культуры компании, оценке и эффективному использованию внутрифирменных коммуникаций.
- **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.
- **Поиск и оценка персонала**  
Издание посвящено общим вопросам рекрутинга, поиску и эффективной оценке персонала, методам и технологиям отбора кандидатов, работе с рекрутинговыми агентствами.

## 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.

127287, г. Москва, 2-я Хуторская ул., д. 38А, стр.15, оф. 301  
тел.: (495) 787-51-73 (многоканальный), факс: (495) 787-51-74  
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	Цена на год	Кол-во	Цена на полтора года	Кол-во
<hr/>						
Управление человеческим потенциалом	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
Мотивация и оплата труда	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
Управление развитием персонала	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
Поиск и оценка персонала <small>Новинка!</small>	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
Управление корпоративной культурой <small>Новинка!</small>	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
<hr/>						
Маркетинг и маркетинговые исследования	6 570	_____	11 800	_____	16 800	_____
Управление продажами	6 570	_____	11 800	_____	16 800	_____
Управление каналами дистрибуции	6 000	_____	10 800	_____	15 300	_____
Бренд-менеджмент	6 780	_____	12 200	_____	13 500	_____
Индустриальный и b2b маркетинг	5 280	_____	9 500	_____	7 900	_____
Интернет-маркетинг	6 570	_____	11 800	_____	16 800	_____
Маркетинговые коммуникации	6 570	_____	11 800	_____	16 800	_____
Реклама. Теория и практика	6 150	_____	11 100	_____	15 700	_____
Маркетинг услуг	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
Личные продажи	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
<hr/>						
Менеджмент сегодня	6 150	_____	11 100	_____	15 700	_____
Стратегический менеджмент	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
Управление проектами и программами	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
Менеджмент качества	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
Менеджмент инноваций	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
Логистика сегодня	6 150	_____	11 100	_____	15 700	_____
<hr/>						
Управление корпоративными финансами	6 570	_____	11 800	_____	16 800	_____
Управленческий учет и финансы	5 280	_____	9 500	_____	13 500	_____
Управление финансовыми рисками	6 000	_____	10 800	_____	15 300	_____

# 2

## Укажите реквизиты вашей компании

Платательщик: \_\_\_\_\_

Адрес юридический: \_\_\_\_\_

ИНН / КПП: \_\_\_\_\_

Адрес для доставки: \_\_\_\_\_

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

# 3

Отправьте заявку по факсу (495) 787-51-74  
Наш менеджер свяжется с вами

127287, г. Москва, 2-я Хуторская ул., д. 38А, стр.15, оф. 301  
тел.: (495) 787-51-73 (многоканальный), факс: (495) 787-51-74  
mail@grebennikov.ru