

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№1(09) март 2007

## 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,  
ассессор IPMA, СРМ IPMA  
tovb@grebennikov.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 Гребенникова»  
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](mailto:vlasova@grebennikov.ru)

##### Выпускающий редактор

Зязева Лариса [zyazeva@grebennikov.ru](mailto:zyazeva@grebennikov.ru)

##### Руководитель отдела редактирования

Кротова Евгения [krotova@grebennikov.ru](mailto:krotova@grebennikov.ru)

##### Литературный редактор-корректор

Юдина Нина [yudina@grebennikov.ru](mailto:yudina@grebennikov.ru)

##### Руководитель отдела дизайна и верстки

Смирнова Ирина [smirnova@grebennikov.ru](mailto:smirnova@grebennikov.ru)

#### Адрес редакции:

127287, Москва, ул. 2-я Хутурская, д. 38А, стр. 15, офис 301.  
Тел.: (495) 644 4002 Факс: (495) 644 4003

#### 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 410 экз.  
Цена договорная.  
Издание зарегистрировано в Государственном комитете Российской  
Федерации по печати за номером ФС77-24376 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, CPMР IPMA, к.т.н., доцент.

office@azpma.net

**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.

urpma@urpma.kiev.ua

**Дорожкин Владимир Романович**



Россия  
Член Правления СОВНЕТ, д.э.н., проф., CPMР IPMA, член-корреспондент МАИЭС.

vorccs@comch.ru

**Дурицына Раиса Федоровна**



Россия  
Президент ДАУП «АМУРНЕТ», член правления СОВНЕТ; CPMР IPMA, к.т.н., доцент.

daup@tsl.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, CPM IPMA.

dl@atlantm.com

**Пимошенко Юрий Петрович**



Россия  
Вице-президент СОВНЕТ, CPM IPMA.

iitc@telsycom.ru

**Позняков Вячеслав Викторович**



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

vpozniakov@ihome.ru

**Полковников Алексей Владимирович**



Россия  
Вице-президент СОВНЕТ, ассессор IPMA, CPM IPMA, PMP PMI.

apolkovnikov@tekora.ru

**Разу Марк Львович**



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

ibsup@inbox.ru

**Романова Мария Вячеславовна**



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

mr@guu.ru

**Савченко Людмила Ивановна**



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

prom@intelsoft.kz

**Ципес Григорий Львович**



Россия  
Член правления СОВНЕТ, PMP IPMA.

gtsipes@ibs.ru

**Frank T. Anbari**



США  
PhD, MBA, MS, PE, PMP PMI.

anbarif@aol.com

**Christophe N. Bredillet**



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

christophe\_bredillet@wanadoo.fr

**Alfonso Bucero**



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

alfonso.bucero@abucero.com

**Paul Dinsmore**



Бразилия  
Директор РМIEF, AMP, BSEE, PMI Fellow.

dinsmore@amcham.com.br

**Morten Fangel**



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

morten@fangel.dk

**David Frame**



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

davidson.frame@umtweb.edu

**Qian Fupei**



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

qianfp@nwpu.edu.cn

**Golenko-Ginzburg Dimitri**



Израиль  
Проф., Ма, PhD.

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

**Ali Jaafari**



Австралия  
ME, MSc, PhD.

ali\_j2@yahoo.com

**Adesh Jain**



Индия  
Президент IPMA, основатель и президент PMA (Индия), Первый ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

**Petar Jovanovic**



Сербия  
Основатель и президент YUPMA, проф., PhD.

petarj@fon.bg.ac.yu

**Peter W.G. Morris**



Великобритания  
Экс-председатель и вице-президент, почетный член APМ UK, зам. председателя IPMA, проф.

pwmorris@netcomuk.co.uk

**David L. Pells**



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

pells@sbcglobal.net

**Pieter Steyn**



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

phian@cranefield.ac.za

**Hiroshi Tanaka**



Япония  
Основатель и президент JPMF, один из основателей и член оргкомитета GPMF, член AIPM (Австралия), СОВНЕТ, PMCC; PMP.

hirojpmf@wta.att.ne.jp

## ВРЕМЯ ВСПОМИНАТЬ И ПРАЗДНОВАТЬ: ИТОГИ ГОДА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



### ВВЕДЕНИЕ

Мою любимую кофейную чашку я получил в подарок от Хьюстонского космического центра имени Джонсона. На ней изображена эмблема «Аполлона-13» и его девиз: «Провал — это не вариант». Полагаю, что «Аполлон-13» — это самое крупное достижение НАСА. Необходимо помнить, что на всем протяжении реализации кардинально менялась сама цель миссии — от успешной высадки астронавтов на Луне до благополучного возвращения на Землю вопреки всем возможным случайностям. Успешное завершение проекта стало заслуженной наградой для всех членов команды благодаря их опыту, талантам, а также способности применять полученные знания на практике и преодолевать постоянно возникающие препятствия.

Начало года — это период праздников в кругу семьи или друзей. Профессиональные ассоциации менеджеров проектов и их национальные отделения в это время организуют банкеты и вечеринки, приглашают докладчиков с выступлениями на интересные темы. Это время, позволяющее оглянуться назад, вспомнить свои достижения, проанализировать уроки, извлеченные в ходе реализации прошлогодних проектов и программ. Кроме того, именно в этот период можно оценить управление проектами (УП) в целом и ответить на ряд вопросов.

■ Каково значение профессии менеджера проектов в конце 2006 года?

■ Какими успехами ознаменовался уходящий год?

■ Какие сегменты рынка расширяются, а какие, наоборот, сокращаются?

■ Что необходимо для дальнейшего развития управления проектами в 2007 году, какие возможности для роста существуют?

Конечно, есть люди и организации, которые могут провести подобную оценку более объективно,

однако мы со своей позиции тоже можем проанализировать мир управления проектами и решить для себя, что мы можем сделать для его развития. В этой статье перечислены некоторые достижения профессионалов сферы управления проектами<sup>1</sup>.

### ЧТО ПРОИЗОШЛО ЗА ГОД В МИРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Во-первых, в целом управление проектами сегодня стало гораздо более заметным явлением, чем раньше, — это одно из проявлений нарастающей глобализации экономических систем, коммуникаций и технологий. Управление проектами быстро развивается, становится все более заметным и приобретает все большее значение для сегодняшней экономики. Международная ассоциация управления проектами (IPMA), основанная в Швейцарии и объединяющая более 40 национальных ассоциаций менеджеров проектов, с каждым годом становится все более известной. Ежегодно она спонсирует конференции и конгрессы по управлению проектами. Институт управления проектами (PMI) — крупнейшая профессиональная организация, включающая более 220 тыс. менеджеров проектов. PMI имеет отделения и ведет активную деятельность по всему миру, является спонсором четырех всемирных конгрессов и имеет региональные представительства на нескольких континентах. Сайт института регулярно пополняется новостями, новыми статьями, профессиональной информацией, как и ресурсы других организаций.

Продолжается активная исследовательская деятельность в области управления проектами. По информации, опубликованной на [www.pmforum.org](http://www.pmforum.org), в этом году исследовательские конференции по управлению проектами проводились в Канаде, Китае,

<sup>1</sup> Статья отражает «американский» взгляд автора на события прошлого года в области управления проектами и не раскрывает полностью достижения других стран мира. Тем не менее приведенные в статье данные отражают общие тенденции развития управления проектами и представляют интерес для наших читателей. — *Прим. гл. ред.*

Великобритании, США и некоторых других странах. Во всемирном операционном центре PMI в Пенсильвании работает отделение, занимающееся исследованиями в области управления проектами. Многие университеты в Австралии, Австрии, Бразилии, Канаде, Китае, Англии, Финляндии, Франции, Японии, Корее, Норвегии, России, Соединенных Штатах и других странах ведут активные исследовательские работы в области управления проектами. Было создано множество международных объединений для проведения исследований по проектному менеджменту. Это положительные результаты прошедшего года.

Еще более существенные изменения произошли в области обучения УП. Судя по отчетам, самыми быстрыми темпами обучение управлению проектами внедряется в Китае. Сегодня тысячи студентов, инженеров, ученых, государственных служащих и бизнесменов изучают управление проектами. Например, в октябре я встречался с руководителем программы по управлению проектами университета Сан-Паулу. Здесь, как и по всей Бразилии, очень быстро растет количество студентов, изучающих управление проектами. Все больше университетов в Европе и Северной Америке предлагают различные варианты обучения УП (в рамках основной программы или аспирантуры). В Австралии, США и на Украине появляются новые университеты с основным предметом «Управление проектами». Курсы по УП появляются в Восточной Европе, Индии, Латинской Америке и Южной Африке. Из Москвы, Санкт-Петербурга и Киева эта дисциплина распространяется по России, Украине, Казахстану и другим странам постсоветского пространства. В некоторых университетах (Университет управления и технологий США, Лилльская школа менеджмента Франции) созданы очень хорошие программы по управлению проектами, причем они продолжают совершенствоваться. В университете Мидлсекс в Лондоне создан Национальный центр управления проектами. На Украине действует образовательная

программа по управлению проектами для Федерального правительства.

На сегодняшний день в программе PMI «Поставщики образовательных услуг» (REP program) зарегистрировано больше 1 тыс. организаций-участниц. Чрезвычайно успешной является программа «Мир семинаров». Все знакомые мне консультанты по управлению проектами тратят столько же времени на проведение симпозиумов и семинаров, сколько и на консалтинг. По некоторым специализированным темам (управление освоенным объемом, управление портфелем проектов) объемы образовательных услуг растут очень быстро, на рынок постоянно приходят новые тренинговые компании. Нужно отметить, что аккредитационная программа PMI также расширяется — все больше университетов стремится получить аккредитацию PMI для своих образовательных программ. Я хорошо помню то положение, в котором находилось управление проектами 10 лет назад, и то, чего мы добились сегодня, действительно стоит отпраздновать.

Для менеджеров проекта 2006 год стал еще одним годом стремительного роста. Общее количество членов профессиональных ассоциаций менеджеров проектов сегодня превышает 300 тыс. человек при сохраняющихся темпах роста — 30%. Увеличилось количество участников конференций и выставок по управлению проектами. Всемирный Конгресс PMI 2006 в Сиэтле посетило больше участников, чем любое другое мероприятие в истории PMI. В странах Африки, Азии и Восточной Европы создаются новые ассоциации менеджеров проектов и отделения PMI — например, в Нигерии, самой густонаселенной африканской стране. Сегодня Нигерия — это демократическая страна с быстро развивающейся экономикой, в которую вкладываются значительные иностранные инвестиции при одновременной реализации тысяч проектов. Продолжает расти интерес к сертификации по управлению проектами. Особенно это характерно для Китая и США — стран, активно соперничающих на мировом рынке, где и бизнесмены, и чиновники считают правильно

организованное управление проектами серьезным конкурентным преимуществом.

Важные события произошли в этом году в различных отраслях промышленности. Сегодня крупномасштабные проекты, которые реализовывались во многих отраслях промышленности на протяжении десятилетий, и работающие с ними менеджеры проектов становятся более известными. Конкуренция на мировом рынке ведет к тому, что управление проектами становится все более необходимым в таких отраслях, как финансы, информационные технологии и производство товаров народного потребления. По мере развития мировой экономики растет интерес к управлению проектами, потребность в профессиональных менеджерах проектов в таких отраслях, как нефтяная, газовая, энергетическая, а также в области строительства, транспорта, жилищно-коммунального хозяйства.

В этом году немалые усилия мировой общечеловеческой ответственности были направлены на оказание экономической помощи африканским странам. Это стимулировало рост интереса к управлению проектами у инвесторов. Одним из таких инвесторов является Международный банк, который в этом году выпустил продукт «Управление проектами развития: комплект материалов на CD-диске для преподавателей и менеджеров-практиков». В проектно ориентированных отраслях промышленности с высокой степенью зрелости руководство уже осознает необходимость проведения оценки зрелости управления проектами и постоянного совершенствования системы управления.

В сфере управления проектами в 2006 году произошло множество интересных событий. Корпорация Microsoft окончательно укрепила свои позиции лидера в области разработки программного обеспечения. В октябре корпорация сообщила, что в мире продано более 20 млн лицензий Microsoft Project. В прошлом году она выпустила на рынок новый Office Project 2007. Microsoft является постоянным участником выставок по управлению проектами, основным спонсором и самым заметным участником Всемирного Конгресса PMI в Сиэтле. В этой области существуют также два

других направления: создание новых инструментов и технологий управления проектами (особенно сетевых), а также рост рынков за пределами Северной Америки и объединение компаний (в прошлом году произошло несколько крупных слияний). Это свидетельствует о жизнеспособности рынка инструментов и программного обеспечения в области управления проектами, а также о том, что управление проектами сегодня признается как отрасль аналитиками, инвесторами и бизнесменами.

Как и 40 лет назад, НАСА является лидером в управлении проектами. Здесь уделяют большое внимание УП и изучению опыта прошлых проектов. Кроме того, НАСА спонсирует ежегодные конференции по управлению проектами для представителей аэрокосмической промышленности. Конференция НАСА по управлению проектами 2006 г. в Галвестоне была очень успешной; ожидается, что в подобной конференции в феврале 2007 г. будут участвовать 1 тыс. человек и более 50 компаний. В конференции также примут участие глава администрации НАСА и руководитель PMI. Растущие тенденции к проведению семинаров по управлению проектами можно наблюдать в IT-отрасли, строительной индустрии и фармацевтике. Инициаторами проведения подобных встреч часто становятся группы по интересам (Specific Interest Groups — SIGs) профессиональных ассоциаций, таких как PMI или APM — Британская ассоциация управления проектами. Опыт НАСА может быть полезен и в других отраслях промышленности. Конференции и семинары по управлению проектами позволяют поделиться опытом реализации проектов, а также найти новые возможности проектного менеджмента в рамках данной отрасли, поэтому проведение подобных мероприятий можно считать серьезным достижением.

## НЕКОТОРЫЕ УСПЕХИ 2006 ГОДА

Итак, что же мы узнали за прошедший год, каких успехов добились? Я хотел бы перечислить некоторые из них.

1. PMI, наряду с Microsoft, превратился в одного из лидеров рынка управления проектами. С одной стороны, репутация и значительные ресурсы позволяют PMI привлекать внимание к роли управления проектами в современной экономике, с другой, усиление PMI может привести к монополизму (а значит, к преследованию инакомыслия, подавлению конкурентов и т. д.). Лидерам рынка нельзя забывать о преимуществах сотрудничества. И Microsoft, и PMI можно поздравить с тем, что благодаря их влиянию рынок постоянно растет, поблагодарить за создание профессиональных стандартов и высококачественных продуктов.

2. Профессиональное управление проектами широко применяется в промышленности. Особенно это характерно для высокотехнологичных организаций Австралии, Европы, Северной Америки, Японии и Великобритании. Об уровне развития управления проектами можно судить и по деятельности профессиональных организаций. Однако управление проектами все еще является новой и часто неизвестной дисциплиной в развивающихся странах, особенно в Африке и государствах Латинской Америки. Мы должны постоянно работать над исправлением этой ситуации — развитие проектного менеджмента должно осуществляться одновременно с развитием экономики и интеграцией новых стран в мировой рынок.

3. Войны в Афганистане и Ираке, стихийные бедствия в Индонезии и Луизиане показали нам, что нужно совершенствовать управление проектами (и модели управления проектами) для разрешения вооруженных конфликтов, природных катастроф, а также для восстановления разрушенной экономики или создания окружения высокой степени безопасности.

4. Есть что праздновать и есть о чем задуматься сотрудникам PMForum.org и журнала «Мир управления проектами сегодня». 2006 г. ознаменовался для них следующими достижениями.

■ Создание в августе Глобального консультативного совета. В его состав вошли

известные и уважаемые профессионалы в области управления проектами:

- Рассел Арчибальд, PMI Fellow, почетный член PMI (Мексика);
- Жиль Копен, IPMA Fellow, бывший президент IPMA (Франция);
- Эрик Дженетт, создатель PMI, PMI Fellow, бывший президент PMI (США);
- Брайен Куйман, AIPM Fellow, бывший президент AIPM (Австралия);
- Маркайо Прито, создатель бразильского отделения PMI, президент отделения PMI в Сан-Паулу (Бразилия);
- Хироши Танака, создатель PMAJ, президент PMAJ (Япония);
- Владимир Воропаев, создатель SOVNET, IPMA Fellow, SOVNET Fellow, президент SOVNET (Россия);
- Макс Уайдман, PMI Fellow, бывший президент PMI (Канада);
- Ребекка Уинстон, PMI Fellow, бывший президент PMI (США);
- Мартин Барнс, IPMA, APM Fellow, один из основателей и президент APM (Великобритания);
- Харви Левайн, PMI Fellow, бывший президент PMI (США).

■ Формирование Глобальной сети корреспондентов. В ее состав вошли опытные, компетентные специалисты из Аргентины (Ана Мария Родригес, Росарио), Австралии (Роберт Поузнер, Сидней), Бразилии (Альсидес Сантопьетро, Сан-Паулу), Германии (Манфред Рик, Франкфурт), Нигерии (Чайма Окереке, Порт-Харкорт), Румынии (Флорин Георгиу, Бухарест), Испании (Альфонсо Бусеро, Мадрид), Великобритании (Майлз Шеферд, Лондон) и США (Сарали Ньюелл, Флорида).

■ Развитие программы «Последние новости». Сайт [www.pmforum.org](http://www.pmforum.org), на котором новости и пресс-релизы обновляются ежедневно, продолжает оставаться одним из главных источников информации для профессионалов управления проектами во всем мире.

■ Модернизация, перестройка и расширение журнала «Мир управления проектами сегодня». Увеличилось количество публикуемых

на его страницах мнений, документов, примеров и практических советов.

■ Развитие программы рецензирования книг Project Management Forum (PMF), реализуемой совместно с Техасским университетом в Далласе (UTD) и запущенной в сентябре. В рамках программы аспиранты UTD, проходящие обучение по программе MBA UTD со специализацией «Управление проектами», рецензируют книги по управлению проектами. Впоследствии эти рецензии публикуются в журнале «Мир управления проектами сегодня».

В этом году мы столкнулись и с определенными проблемами. К ним можно отнести необходимость искать требуемые для существования и развития финансовые средства. Кроме того, необходимо было изыскивать время и технические ресурсы, чтобы осуществить запланированные нами серьезные изменения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, мы увидели, какими достижениями ознаменовался прошедший год для мира

управления проектами в целом, а также для PMI. Конечно, каждый менеджер проекта внимательно следит за ходом проекта на всем протяжении его реализации. Однако как часто вы запоминаете те уроки, которые получили во время реализации проекта (есть ли такой раздел в вашем месячном отчете)? Часто ли вы отмечаете как праздник достижение поставленных целей, ключевых вех или завершение проектов? Любой проект может одновременно выполнять и образовательную функцию, т. е. многому научить его участников.

Итак, начался новый, 2007 год. Давайте отпразднуем то, чего мы добились в 2006 году, и вспомним те уроки, которые мы получили во время реализации проектов. Давайте задумаемся о тех трудностях, с которыми еще предстоит справиться, и о возможностях, которые у нас есть. Я верю, что мир управления проектами будет быстро развиваться и дальше. Я верю, что важность управления проектами растет, по мере того как человеческие потребности, деловая активность и технологические достижения превращаются в конкретные программы и проекты.

*С уважением,  
Дэвид Пеллс, почетный член СОВНЕТ, PMI,  
член редакционного совета журнала «Управление проектами и программами»,  
главный редактор журнала «Мир управления проектами сегодня» и информационного  
портала [www.pmforum.org](http://www.pmforum.org), президент и генеральный  
директор компании iWorld Projects & Systems, Inc.*

*Перевод А. Исламовой.  
Печатается с разрешения автора.  
Источник: [www.pmworldtoday.net](http://www.pmworldtoday.net)*

## ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление рисками, неопределенность, интегрированный подход

Обычно самой распространенной причиной срыва сроков проектов, превышения бюджета и недостижения запланированных показателей является то, что команда проекта сталкивается с неожиданными трудностями и оказывается не в состоянии справиться с ними. В данной статье содержатся конкретные предложения о том, как должна быть организована совместная работа всех членов команды проекта в ситуации неопределенности, что позволяет повысить шансы на успех.

### ВВЕДЕНИЕ

# К

лючевой элемент данной работы — подробное описание тех подходов, к которым необходимо прибегнуть, чтобы процесс управления рисками действительно реализовывался и чтобы различные организации, участвующие в работе над проектом, действительно сотрудничали друг с другом по вопросам принятия совместных и наиболее рациональных решений.

Существует очень простой и эффективный способ добиться интеграции этих подходов. Суть его заключается в следующем: необходимо на основе материальных стимулов заинтересовать всех участников проекта в том, чтобы они принимали активное участие в оперативном реагировании на неожиданно



**Барнс М.** — президент Британской ассоциации управления проектами (г. Кертлингтон, Великобритания)

возникшие риски и совместно участвовали в выработке решений по их нейтрализации.

Команды проектов часто не в состоянии предвидеть, какие события в проекте действительно произойдут. Не представляет труда реализовать проект, в котором все идет так, как было запланировано, — руководителям в таких случаях просто нечего делать. Однако в реальной жизни все проекты требуют доработок и корректировки планов, поскольку реалии далеко не всегда совпадают с нашими ожиданиями. Управление проектом в реальной ситуации — это управление в условиях неопределенности относительно будущего проекта, причем это в полной мере касается всех реализуемых проектов независимо от их характера.

Все решения, принимаемые командой проекта, относятся к будущему и базируются на прогнозах, однако в условиях неопределенности составленные прогнозы могут оказаться ошибочными. А поскольку во многих случаях именно так и происходит, многие принятые решения оказываются неверными и подлежат пересмотру после анализа того, что фактически произошло и что должно быть предпринято в этой связи.

Управление рисками — это функциональная область или один из процессуальных разделов управления проектами (УП). Этот раздел УП касается минимизации негативных последствий рискованных событий в условиях неопределенности. Однако поскольку все принимаемые решения относятся к будущему, а в будущем много таких событий, которые могут произойти, а могут и не произойти, а также таких, которые, если и произойдут, то совсем не так, как это планировалось, то управление проектами — это не только наука об управлении дискретными (абстрактными) рисками. УП — это наука об управлении в условиях большого количества ситуаций неопределенности.

Происходящее в реальной жизни настолько отличается от прогнозов, что для продвижения к успеху команда проекта должна чувствовать себя «властелином», полностью контролирующим ситуацию неопределенности, а не ее жертвой.

Очевидно, что если участники проекта принимают решения самостоятельно, без консультаций друг с другом, они преследуют свои собственные цели, а не отстаивают интересы проекта в целом. Поэтому в случае возникновения непредвиденных обстоятельств они склонны обвинять во всех грехах кого-либо, но только не себя, и требовать больше денег вместо налаживания контактов друг с другом с целью преодоления неожиданно возникших проблем. Следовательно, необходимо сделать так, чтобы все участники проекта были заинтересованы в совместной работе над проблемами, а не преследовали свои собственные цели. Именно это и подразумевается под интегрированным подходом в условиях неопределенности.

В нашей повседневной практике есть немало примеров, когда проекты были благополучно завершены, а объекты были сданы в эксплуатацию, хотя все расчеты, связанные с материальными ресурсами, планированием и ходом реализации проекта, неожиданно претерпели радикальные изменения задолго до окончания работ. Эти примеры наглядно свидетельствуют о том, что интегрированный подход к управлению в ситуации неопределенности вполне реален.

Однако известно гораздо больше случаев, когда проекты так и не достигли запланированных показателей несмотря на то, что общее число неожиданно возникших непредвиденных обстоятельств и проблем было обычным, а не аномально высоким. Таким образом, разрыв между тем, что обычно происходит, и тем, что могло бы произойти, достаточно велик. Что же нужно сделать для того, чтобы наши результаты оказались максимально приближенными к наилучшим показателям?

## **1. КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ОСУЩЕСТВЛЯЛОСЬ**

Управление рисками — сравнительно новый раздел в ряду применяемых в УП технологий. На данный момент оно пока не получило

достаточно широкого применения и не используется столь эффективно, как хотелось бы. Возможно, это происходит по той причине, что обычно применяемое в реальной жизни узкими специалистами в этой области управление рисками зачастую рассматривается как второстепенный процесс, дополняющий базовые УП-технологии, а не как часть УП.

Данный процесс осуществляется на основании журнала регистрации рисков, который заводят для работы со всеми ведущими участниками команды. Журнал регистрации рисков представляет собой таблицу с колонками для описания неожиданно возникших рисков (в тех случаях, если они действительно возникают, как и предполагалось), прогнозов вероятности их появления и возможных негативных последствий, касающихся сроков завершения проекта, его бюджета, а также дальнейшей работы продукта после его сдачи в эксплуатацию. В современных, более «продвинутых» журналах регистрации рисков колонки, в которых должны содержаться прогнозы вероятности появления рисков и их возможных негативных последствий, в свою очередь, распределяются таким образом, чтобы можно было дать не одну, а несколько оценок — от наименьшей вероятности появления рисков и их негативных последствий до наибольшей.

Принято считать, что журнал регистрации рисков периодически анализируется и обсуждается на специально проводимых для этого рабочих совещаниях членов команды, которые принимают решения о том, как наилучшим образом минимизировать или нейтрализовать негативные последствия таких рисков. Это правильная тактика по двум причинам: во-первых, обсуждаемые вопросы всегда касаются будущего; во-вторых, они требуют присутствия и взаимодействия различных членов команды, что позволяет принимать наиболее правильные решения. В теории, по мере продвижения работ над проектом журнал регистрации рисков должен регулярно корректироваться с внесением в него вновь появляющихся проблем для дальнейшего обсуждения. Совместные,

согласованные решения членов команды, принятые на совещаниях по управлению рисками, всегда дают хорошие результаты.

На практике, однако, такое встречается редко. Известно множество случаев, когда журналы регистрации рисков действительно заводят на начальном этапе работы над проектом, но в дальнейшем, по мере продвижения работ, потихоньку убирают в ящик стола, а на совещаниях по управлению рисками присутствуют только отдельные энтузиасты — ведущие специалисты на них уже не ходят. Позже, задолго до завершения проекта, о них вообще забывают.

Все это не ново. Сейчас нередко случаи, когда начальный этап работы над проектом осуществляется в соответствии с подробно разработанным планом или графиком. Первое время эти материалы упоминаются во всех документах и сводках и даже корректируются, но в дальнейшем о них начинают забывать — возникает ощущение, что уже бессмысленно и непрактично возвращаться к ранее составленному плану и графику.

Чтобы процесс управления рисками действительно «работал», он должен быть полностью интегрирован в управление проектами. Под этим подразумевается принятие таких мер, которые побудили бы всех ведущих членов команды активно участвовать в управлении рисками, поскольку от этого выигрывают все. Для продвижения в этом направлении можно предложить два пути:

- 1) придать совещаниям по управлению рисками большую важность по сравнению с текущими рабочими заседаниями;

- 2) создать на них такую атмосферу, чтобы любой член команды мог свободно изложить на совещании свои неожиданно возникшие проблемы, и несмотря на то, что это «его личные трудности», другие члены команды проявят готовность оказать ему помощь в данной ситуации.

Сложности в том, чтобы придать совещаниям по управлению рисками большую значимость по сравнению с текущими рабочими планерками, практически нет. Как только

они начнут проводиться, сразу же станет ясно, что на текущих рабочих заседаниях обсуждается то, что уже было сделано, а на совещаниях по управлению рисками — то, что еще предстоит сделать. Люди поймут, если им правильно объяснить, что никто не в состоянии повлиять на прошлое, но все могут оказать влияние на будущее. Нет смысла дискутировать о том, как команда проекта оказалась в той или иной ситуации, и искать виновных. Будет гораздо больше пользы, если коллектив сразу приступит к обсуждению вопроса о том, что нужно сделать, чтобы «удержаться на плаву», и как помочь друг другу, чтобы справиться с неожиданно возникшей проблемой.

Нетрудно организовывать и проводить совещания по управлению рисками таким образом, чтобы на них рассматривались проблемы, касающиеся всех членов команды. Предположим, у поставщика возникли сложности с изготовлением или доставкой изделия, которое, если не принять меры, будет поставлено с задержкой или же будет работать не так, как предусмотрено. В соответствии с подписанным контрактом, это личная проблема поставщика. Тем не менее другие участники проекта могли бы оказать ему какую-то помощь с тем, чтобы снять остроту вопроса или решить проблему. Можно изменить спецификацию изделия или заменить саму конструкцию, чтобы установить другое имеющееся в наличии изделие, пусть даже работающее по другому принципу, или пересмотреть планы участников проекта или график с тем, чтобы более поздние сроки поставки изделия не повлияли на конечный срок сдачи проекта. Факты говорят о том, что как только будет создана культура интегрированного и согласованного подхода к различным вопросам, все члены команды станут его убежденными сторонниками, поскольку такой подход позволяет принимать успешные решения по самому широкому спектру проблем.

Таким образом, ключом к ответу на поставленный нами вопрос — как сделать так, чтобы управление рисками действительно осуществлялось, — может стать следующее

утверждение: надо встроить этот процесс в единую систему принятия решений коллективом проекта, а не рассматривать его как второстепенную и специализированную технологию базового УП. Этого можно добиться путем постановки вопросов о рисках и работе в условиях ситуации неопределенности на рабочих совещаниях в качестве одной из главных тем, а также путем создания такой атмосферы заинтересованности, которая побуждала бы всех ведущих руководителей принимать активное участие в данном процессе. В этом состоит суть интегрированного подхода.

Однако следует помнить: журнал регистрации рисков — не Священное Писание. Как сказал недавно по этому поводу один топ-менеджер известной американской технической компании, «многие потерпевшие фиаско проекты не были успешно реализованы только по той причине, что они столкнулись с рисками, которые не были вписаны в журналы регистрации».

## 2. КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ РАЗЛИЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТАЛИ НАД ПРОЕКТОМ СОВМЕСТНО

На заре становления современного управления проектами все технологии создавались так, как будто в работе над проектом участвовала только одна организация. Плановики, например, составляли графики на основании того, чем занимается их подразделение; работники бюджетной сферы контролировали вопросы расходования денежных средств с позиций своей фирмы; заказчик, вполне возможно, вообще не пользовался технологиями УП и видел свою роль только в том, чтобы подписать рабочие контракты и ждать окончания работ и сдачи проекта. Во многих учебниках по управлению проектами до сих пор можно прочесть, что основная задача УП — управлять чем-то в условиях, когда все члены команды являются сотрудниками одной организации.

В реальной жизни все происходит по-другому. Недавно в Великобритании был сдан в

эксплуатацию один крупный инфраструктурный проект. Как было подсчитано впоследствии, для того чтобы выполнить все требования заказчика, в реализации проекта приняли участие около 7 тыс. организаций.

Обычно компании, привлекаемые к работе над проектом в качестве участников, всегда стоят на определенной ступени иерархической лестницы. Генеральный заказчик (иногда его называют промоутером, инициатором или владельцем) может заключить контракты, например, с шестью организациями и поручить им основные направления проектной деятельности. Каждая из этих организаций договорится с субподрядчиками о выполнении ими работ. Каждый из субподрядчиков привлечет к работе еще шесть организаций для ведения дел на специализированных участках. Таким образом, в крупном инжиниринговом или строительном проекте могут быть одновременно задействованы генеральный подрядчик, субподрядчики, субподрядчики субподрядчиков. Кроме того, каждый подрядчик и субподрядчик заключат договора с поставщиками материалов и оборудования, которые, в свою очередь, должны будут договориться со своими поставщиками изделий и деталей. Таким образом, мы получим итоговую цифру — 7 тыс. организаций.

Предположим, что каждая из этих организаций-участников проекта была выбрана на условиях минимальной оплаты за контракт, к тому же контракты юридически составлены так, что основное бремя ответственности несет поставщик, а не покупатель. В таких условиях каждая из 7 тыс. организаций будет заинтересована в том, чтобы сделать свою часть работ как можно дешевле, а в случае появления неожиданно возникших проблем обвинить в этом кого угодно, но только не себя, и потребовать от вышестоящей организации дополнительных средств. Об учете интересов заказчика, естественно, речь не идет. К тому же многие организации, стоящие на нижних ступенях иерархической лестницы, просто ничего не знают об этих интересах.

Какова же все-таки вероятность того, что проект будет успешно реализован в соответствии с

требованиями заказчика, если он осуществляется в обычных (не аномальных) условиях неопределенности и если к работе над ним допущены 7 тыс. организаций, которые начинают соперничать друг с другом каждый раз, когда неожиданно возникают новые проблемы? Ни одна из этих организаций напрямую не заинтересована в том, чтобы учитывать интересы заказчика, поэтому можно будет только удивиться, если такой проект окажется завершенным в положенный срок, не выйдет за рамки установленного бюджета и будет соответствовать всем требованиям заказчика.

Как бы странно это ни выглядело, но именно так работали многие годы проектно ориентированные организации в странах со свободной рыночной экономикой. Вышеописанная картина типична для всех проектно ориентированных структур и лишь слегка видоизменяется в тех случаях, когда некоторые организации, предвидя возможность заключения нового контракта со своим сегодняшним заказчиком, в ходе работы над текущим проектом отдают предпочтение интересам этого заказчика, а не преследуют свои собственные материальные выгоды.

Лучшее, что можно сделать для управления проектами в условиях неопределенности, — это прибегнуть к использованию такой системы заключения контрактов и ведения бизнеса, которая стимулировала бы поставщика к работе в интересах заказчика.

Каждая организация, независимо от того, на какой ступени иерархии она находится, должна иметь стимулы к работе в интересах покупателя и распространить их среди каждой из тех организаций, для которых она является покупателем. Тогда каждая из 7 тыс. организаций будет заинтересована работать в интересах генерального заказчика, даже если она владеет только незначительной информацией о них. Возникающие ситуации неопределенности не в состоянии разрушить предлагаемую нами систему, поскольку она будет выстроена таким образом, что сможет противостоять любой неожиданно возникшей проблеме.

В последнее время наблюдалась тенденция, когда руководители ряда реализуемых проектов шли по пути интеграции, используя в этих целях, как это принято сейчас называть (по крайней мере, в странах Западной Европы), принципы «партнерства», или «ассоциативных отношений». Под данной формулировкой подразумевается, что основные участники проекта (промоутер, разработчики проекта, подрядчики, поставщики) проявляют готовность сотрудничать друг с другом для достижения конечной цели, а также готовы совместно решать неожиданно возникшие проблемы. Иногда такой подход действительно дает неплохие результаты. Однако такая форма взаимодействия непрочна в том плане, что, если возникнут очень серьезные проблемы, которые могут повлечь за собой крупные материальные издержки для одного из членов команды, то другие участники договоренностей, возможно, сочтут более целесообразным «разбежаться». В контексте обсуждаемой темы это выражение означает, что в случае возникновения крайних обстоятельств члены команды проекта, скорее всего, откажутся от дальнейшей совместной работы и начнут отстаивать свои собственные интересы на основе подписанных контрактов, преследуя при этом только одну цель — попытаться как-то выпутаться из создавшегося сложного положения и потребовать больше денег.

Можно предложить более эффективный способ создания атмосферы сотрудничества среди членов команды в условиях ситуации неопределенности — перейти на составление таких контрактов, которые содействовали бы налаживанию совместной работы всех участников проекта по вопросам, касающимся принятия решений в отношении неожиданно возникших проблем.

Автор данной статьи когда-то возглавлял команду, которая разработала первый подобный контракт. Он был опубликован для общего пользования в 1993 г. и назывался «Новым техническим контрактом» (НТК) (New

Engineering Contract — NEC)<sup>1</sup>. НТК представляет собой первый контракт, составленный так, чтобы можно было в удобной и доступной форме применять основные положения современного УП. Он легко читается, поскольку написан на языке менеджеров, а не юристов. НТК сейчас пользуется повышенным спросом и имеет ряд преимуществ по сравнению со старыми стандартными формами контрактов. Почти все английские проекты, связанные с модернизацией инфраструктур в стране, сейчас создаются на базе НТК, а правительство Великобритании выбрало этот вариант контракта в качестве основной формы для работы над финансируемыми проектами.

НТК — это документ, который может быть использован для заключения всех контрактов в рамках одного проекта, как при наличии 6999 интерфейсов, которые применяются в 7 тыс. организаций-участниц проекта, так и при наличии девяти интерфейсов, применяемых только в десяти организациях. Таким образом обеспечивается единый подход к процессу управления рисками в ситуации неопределенности, который, как стержень, «пронизывает» все структуры проекта. Интегрированный подход становится не только возможным, но и юридически обязательным для всех организаций.

Ключевые факторы НТК в плане интегрированного управления рисками в условиях неопределенности представлены ниже.

1. Каждый участник проекта в случае возникновения проблемы, которая может стоить ему больших денег, привести к сбоям по срокам или иметь негативное влияние на дальнейшую работу над проектом после ввода объекта в эксплуатацию, должен немедленно предупредить об этом партнеров. После этого все заинтересованные участники проекта должны провести встречу, чтобы обсудить вопрос о том, как преодолеть неожиданно возникшую проблему или минимизировать ее негативные последствия.

2. Если покупатель любого уровня потребует от поставщика внесения каких-либо

<sup>1</sup> [www.newengineeringcontract.com](http://www.newengineeringcontract.com)

изменений, прогнозируемые материальные и временные издержки для поставщика оцениваются исключительно в интересах данного поставщика и компенсируются соответственно.

Применение этих двух четко сформулированных принципов НТК позволяет нам создать систему раннего предупреждения о появлении неожиданных проблем, а также добиться того, что каждый покупатель сможет решать связанные с ними вопросы на базе обоснованных прогнозов относительно возможных материальных и временных издержек, а также с учетом того фактора, что для поставщика не будет иметь значения, какое решение по проблеме примет покупатель, — он сможет принять такое решение, которое в наибольшей степени соответствует интересам заказчика.

На самом высоком уровне все вышеизложенное в полной мере относится и к генеральному заказчику, для которого «организацией» является весь проект. По аналогии, эта информация касается и самого мелкого субподрядчика или поставщика в снабженческой цепочке. Каждый из членов команды берет на себя обязательство проявлять внимание к ситуациям неопределенности и имеет стимулы к оказанию помощи своему заказчику с тем, чтобы найти наиболее правильное решение в случае внезапно произошедших событий или неожиданных обстоятельств.

Вполне вероятно, что НТК — не единственный путь решения рассмотренных здесь вопросов, однако на данный момент этот контракт, как представляется, является единственным апробированным документом, нашедшим в наши дни самое широкое применение.

### 3. КАК ПРИНИМАТЬ ОПТИМАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ В ХОДЕ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ

Как бы позитивно ни были настроены участники проекта по отношению к совместному управлению рисками, в конечном счете мы можем получить такую картину, когда присутствие членов команды проекта на

совещании сводится к дискуссии по поводу того, что же все-таки надо делать с неожиданно возникшими рисками или проблемами. Такие совещания окажутся неэффективными, если не будет отработан процесс принятия решений, и, наоборот, дадут прекрасный результат в том случае, если этот процесс будет реализован успешно.

Ниже приводятся практические советы о том, как сделать процесс принятия решений наиболее результативным.

■ **Приглашайте на совещания нужных людей.** Такие совещания должны проводиться под руководством специалиста по управлению проектами организации-заказчика, находящейся на самом высоком уровне принятия решений. В крайних случаях, когда проблема столь серьезна, что может повлиять на весь проект в целом, руководство должен взять на себя менеджер проекта со стороны генерального заказчика. Если затрагиваются вопросы, связанные с проектированием, это может сделать менеджер проектной структуры. А в тех случаях, когда тема совещания сводится к обеспечению поставок, такое мероприятие может проводиться менеджером проекта со стороны генерального подрядчика. Другие лица, присутствующие на совещании, — это представители тех организаций, которые выявили неожиданно возникшую проблему и имеют наиболее полную информацию о ней, а также все те, кто мог бы поделиться своими рациональными идеями относительно того, как решить данную проблему или же скорректировать планы работ над проектом, чтобы минимизировать или нейтрализовать возможные негативные последствия. На нем могут присутствовать и другие специалисты, не имеющие прямого отношения к обсуждаемой теме.

■ **Включите в перечень все предлагаемые решения.** Не торопитесь, дайте возможность всем присутствующим на совещании высказать любые предложения. Включите внесенные предложения в единый перечень. Не обсуждайте их, позвольте людям высказывать любые идеи, от самых сумасбродных до вполне рациональных.

■ **Перейдите к рассмотрению включенных в перечень предложений.** Обсудите каждую идею с учетом ее возможных последствий и влияния на сроки сдачи проекта, бюджет и дальнейшую эксплуатацию продукта. Подключите всех участников совещания к обсуждению. Классифицируйте сделанные предложения с учетом предполагаемых последствий — от наилучшего варианта к наихудшему.

■ **Выберите оптимальный вариант.** Оптимальный вариант должен максимально соответствовать интересам всего проекта в целом, а не отдельных его участников. Интегрированное управление проектами означает, что каждый член команды должен быть заинтересован в работе в интересах генерального заказчика. На совещании необходимо принять такое решение, которое будет наилучшим образом соответствовать этим интересам.

■ **Спланируйте выполнение принятого решения.** Подробно рассмотрите основные пункты — кто и что должен сделать для выполнения принятого решения, чьи планы должны быть скорректированы, потребуется ли изменить спецификацию или же внести какие-то другие изменения. Председательствующий на совещании на основании условий, имеющих непосредственное отношение к проблеме, принимает решение о том, кто из участников проекта будет нести дополнительные расходы или же получит возможность передвинуть сроки поставок. Принимаемые решения позволят в дальнейшем избежать выяснения отношений и предъявления взаимных претензий.

■ **Назначьте ответственного за внесение изменений и дополнений в журнал регистрации рисков с учетом достигнутых договоренностей.**

Примите к сведению тот факт, что этот процесс по сути своей является интеграционным, ориентирован в будущее и направлен на организацию работ в условиях неопределенности. В результате такого подхода мы получим модифицированный план работ над оставшейся частью проекта, который прошел согласование со всеми участниками проекта и может быть сразу реализован.

Также не забывайте о том, что именно в рамках модифицированного плана существуют наилучшие возможности завершить проект в установленные сроки, в рамках запланированного бюджета и в соответствии с предусмотренными рабочими параметрами проекта, если только не возникнут проблемы на самом последнем, завершающем этапе его реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель публикации данного материала состоит в том, чтобы наглядно продемонстрировать следующие моменты.

■ Управление проектами — это всегда управление в условиях неопределенности, и интегрированный подход может сделать специалистов в области УП «властелинами», полностью контролирующими ситуации неопределенности, а не их жертвами.

■ Интегрированный подход весьма действенен и позволяет получить нужные результаты даже в тех случаях, когда речь идет об очень сложных, крупных и технически трудно осуществимых проектах. Репутация и, соответственно, будущий профессиональный успех УП в любой стране мира зависят от того, насколько достижимы эти цели.

*Перевод В. Кулешова.*

*Печатается с разрешения автора.*

*Данная статья является конспективным изложением выступления автора на 20-ом Международном конгрессе Международной ассоциации управления проектами (IPMA), проходившем в Шанхае, КНР, 17 октября 2006 г.*

Джабири Нушин З.  
Джаафари Али  
Гунаратнам Дэвид Дж.

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

## ЦЕЛОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ: ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ В СООТВЕТСТВИИ С БИЗНЕС-ЦЕЛЯМИ

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление активами, субъекты и инструментарий управления, проектно ориентированное управление, информационные технологии

Под влиянием рыночных условий предприятия вынуждены применять различные способы определения эффективности использования своих активов. В данной статье представлен новый подход к решению этой проблемы — целостное управление активами. Авторы рассказывают, как с его помощью оценить эффективность использования активов, степень их влияния на доходность и конкурентоспособность предприятия.

### ВВЕДЕНИЕ

**В**

сегодняшнем высококонкурентном мире одна из главных проблем, с которыми сталкиваются активоемкие организации, — это необходимость формирования правильной политики управления активами, учитывающей потребности клиентов и изменения, происходящие на рынке. В этой статье под термином «актив» мы понимаем оборудование — средства производства, с помощью которых из сырья производится конечный продукт. Для приобретения активов необходимы долгосрочные инвестиции, а потребности и предпочтения клиентов меняются очень часто. Здесь кроется очевидное противоречие. Долгосрочное управление активами должно соответствовать краткосрочным



**Джабири Н. З.** — соискатель степени PhD в группе управления проектами Университета Сиднея. Автор более 10 публикаций (г. Сидней, Австралия)

**Джаафари А.** — президент Азиатско-Тихоокеанского интернационального колледжа, почетный профессор, Университет Сиднея. Автор более 160 публикаций (г. Сидней, Австралия)

**Гунаратнам Д. Дж.** — старший преподаватель архитектурного факультета Университета Сиднея, PhD (Кембриджский университет) (г. Сидней, Австралия)

потребностям и предпочтениям клиентов, а для этого организация должна иметь комплексную политику управления производственными активами [1, 2], включающую:

- оценку эффективности работы активов;
- определение возможностей для усовершенствования (инвестирования дополнительных средств или изменения структуры производственных активов);
- оценку того, как управление активами влияет на рост производства и, следовательно, на увеличение конкурентоспособности организации (снижение цен, быстрый ответ на изменение потребностей клиентов).

Возможное решение вышеописанных проблем заключается в использовании организациями целостного подхода к управлению активами. Основная цель такого подхода — сформировать оптимальную стратегию управления активами. Для этого необходимо подняться над существующими ограничениями и создать новую платформу для определения максимальных возможностей оборудования (с учетом ограничений бюджета, изменчивости запросов клиентов и требований рынка).

В этой статье рассказывается о целостном подходе к управлению активами, о том, каким образом этот подход сочетает в себе преимущества проектного подхода к управлению и комплексной системы показателей. Различные возможности, возникающие на рынке, можно рассматривать как отдельные проекты: нужно уметь использовать активы с наибольшей эффективностью на конкретном горизонте планирования.

В статье представлены результаты систематического исследования проблемы управления активами. В ней вы найдете примеры практического использования целостного подхода к управлению активами, узнаете, какие научные положения были заложены в основу исследований, и убедитесь в том, что применение целостного подхода к управлению активами действительно осуществимо и может принести реальные выгоды организации. В частности, использование этого подхода поможет вам усовершенствовать управление

рисками в своей компании (возможные источники рисков: изменение потребностей клиентов, требований рынка, нарушение сроков или изменение заказов, операционные изменения).

Данное исследование проводится в Университете Сиднея с 2001 г. и включает научные изыскания, а также практическое сотрудничество Университета с промышленными предприятиями.

## 1. ЦЕЛОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ

Деятельность большинства активоемких организаций заключается в переработке сырья в конечный продукт и его продаже. Сырье превращается в продукт и таким образом приобретает добавленную стоимость. Три основные функции организации (приобретение сырья, изготовление продукта, продажа продукта) дополняются вспомогательными функциями, связанными с управлением активами.

Управление активами — один из основных видов деятельности предприятия. Эффективное управление основными средствами поможет вам добиться максимального использования имеющихся мощностей, соответствовать при этом динамике развития рынка (как сейчас, так и в будущем) и удовлетворять потребности клиентов. Цель внедрения практики целостного управления активами — убедиться в том, что на протяжении всего жизненного цикла производственные активы будут использоваться с максимальной эффективностью [2, 3].

В отличие от традиционного управления активами, которое включает в себя управление затратами и решение технических проблем (техническую поддержку, обслуживание, ремонт), целостное управление активами охватывает гораздо более широкий круг вопросов. Это более эффективная эксплуатация объединенных, но ограниченных ресурсов организации. Цель такого управления — добиться того, чтобы при эксплуатации активов

принимались и осуществлялись на практике оптимальные решения, способствующие процветанию бизнеса. В целостном управлении активами используются проектные принципы управления. При таком подходе различные возможности, существующие на рынке, рассматриваются как варианты управления активами, и из них выбирается оптимальный (с точки зрения достижения конкретных бизнес-целей) вариант.

Каждый вариант состоит из группы возможностей. Каждая возможность рассматривается как отдельный проект по реализации процесса формирования добавленной стоимости. Данный процесс включает:

- выбор поставщиков;
- определение требований к производственному оборудованию;
- выбор дистрибьюторов;
- определение группы клиентов.

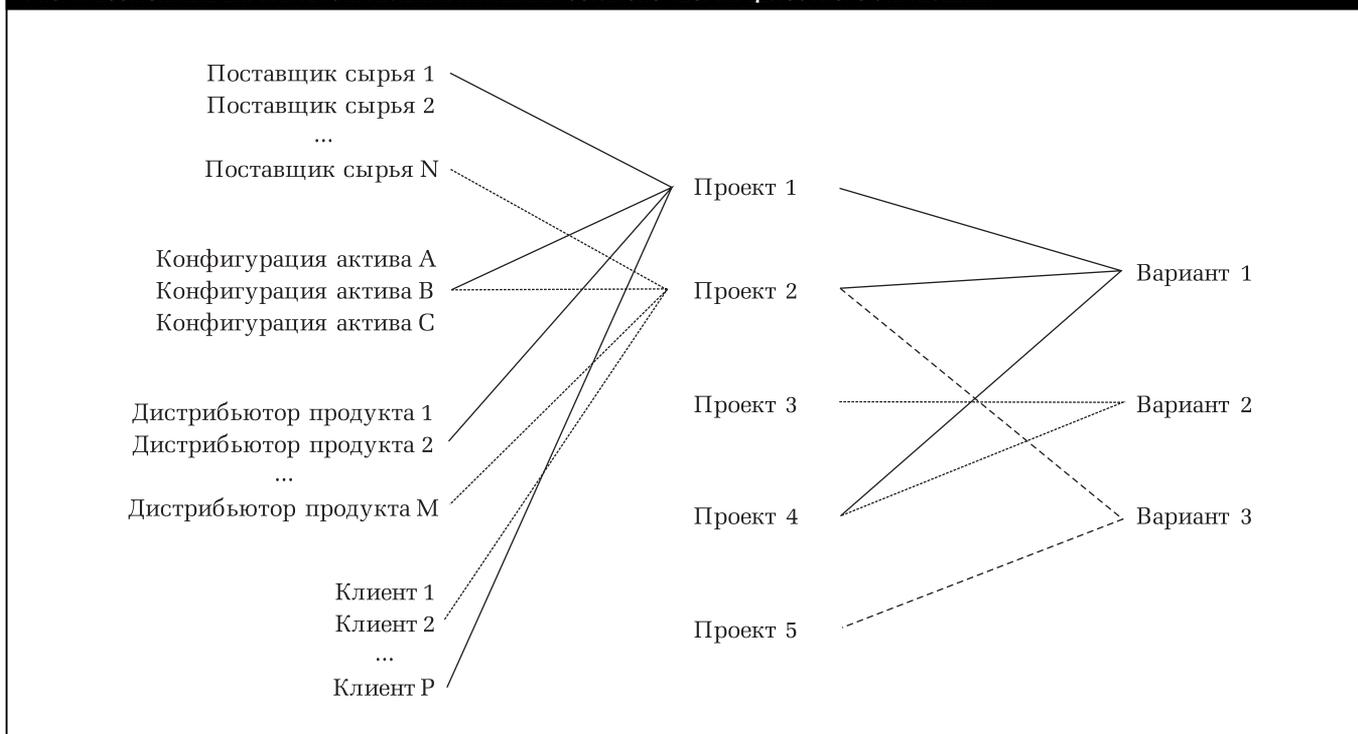
На рис. 1 представлена упрощенная схема, на которой показаны варианты управления активами согласно теории целостного управления [2].

Система исследует возможности достижения бизнес-целей, которые появляются при реализации каждого из вариантов и соответствующих проектов. Здесь используется комплексная система показателей, которая характеризует работу оборудования с точки зрения достижения различных бизнес-целей. В теории целостного управления активами бизнес-цели распределяются по четырем группам: «Технические цели», «Финансовые цели», «Удовлетворенность заказчика», «Экологическая устойчивость».

Структура управления активами в целостном подходе ориентирована на достижение бизнес-целей и получение результатов. Она включает миссию организации, ее цели и политику, комплексный сбор данных, анализ возможных вариантов управления активами, изучение проектов и возможных вариантов относительно достижения бизнес-целей и предпочтений руководства.

Целостный подход к управлению активами включает в себя процедуры мониторинга и контроля. Сначала проводится оценка возможных проблем, а затем предпринимаются

**РИС. 1. ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ СОГЛАСНО ТЕОРИИ ЦЕЛОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**



действия по их предотвращению, что, в свою очередь, влияет на цели, политику и доступный бюджет. На рис. 2 схематически представлена структура целостного управления активами, на рис. 3 — процесс принятия решений, применяющийся в данном подходе.

Используя целостный подход к управлению активами, вы можете быть уверены в том, что все основные средства используются максимально эффективно. В этом случае менеджеры по управлению активами могут оценить все возможные стратегии для каждой рыночной возможности. Это может быть увеличение денежного потока (например, повышение доходов

за счет снижения себестоимости или увеличения цены продукта), увеличение доли рынка (за счет совершенствования продукта и / или снижения себестоимости или цены) или снижение затрат (совершенствование производственных процессов) [4, 5].

## 2. ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА ИЗМЕРЕНИЙ

Когда-то лорд Кельвин сказал: «Если вы можете измерить то, о чем говорите, и выразить это в цифрах, можете считать, что знаете

РИС. 2. СТРУКТУРА ЦЕЛОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ И КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

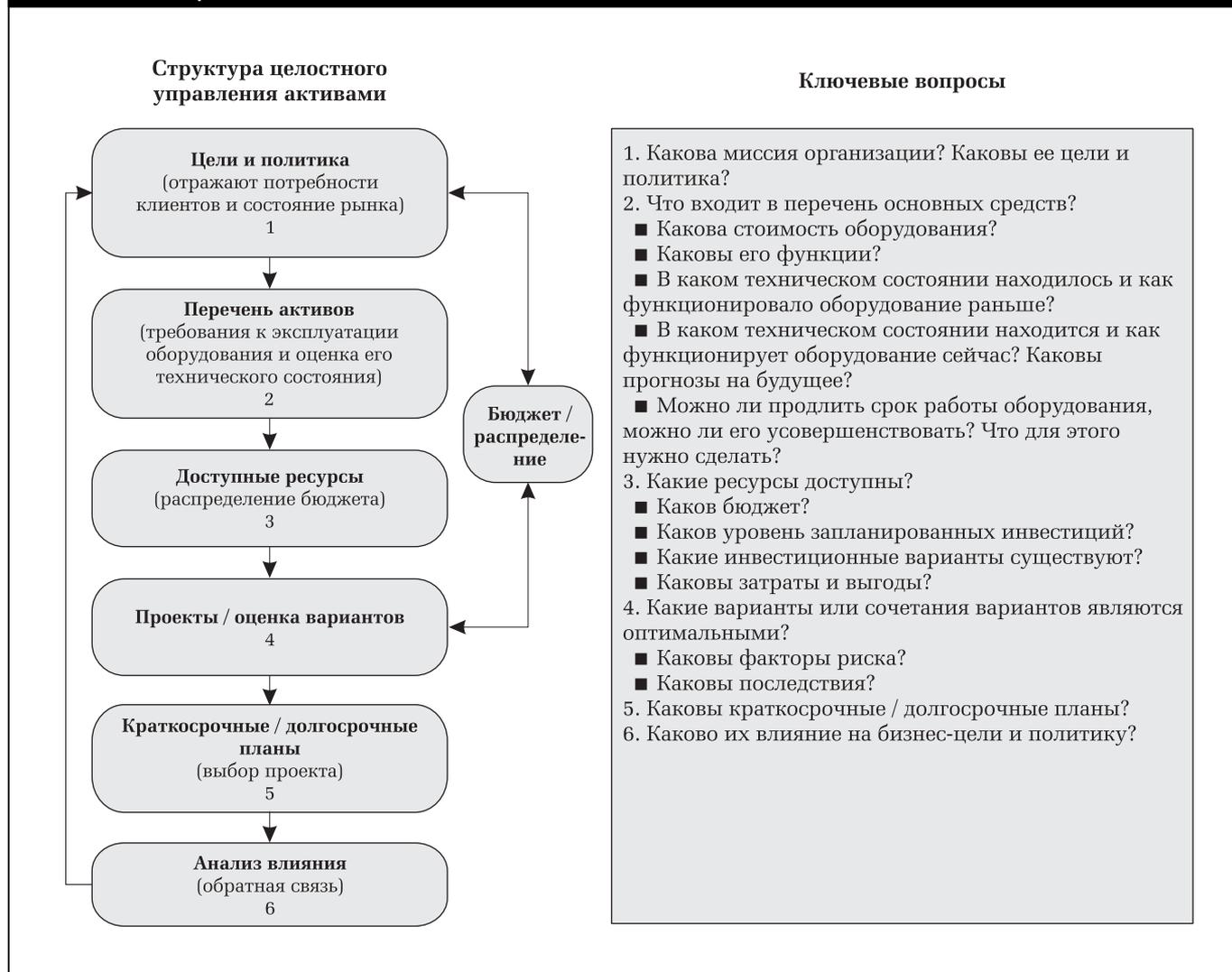
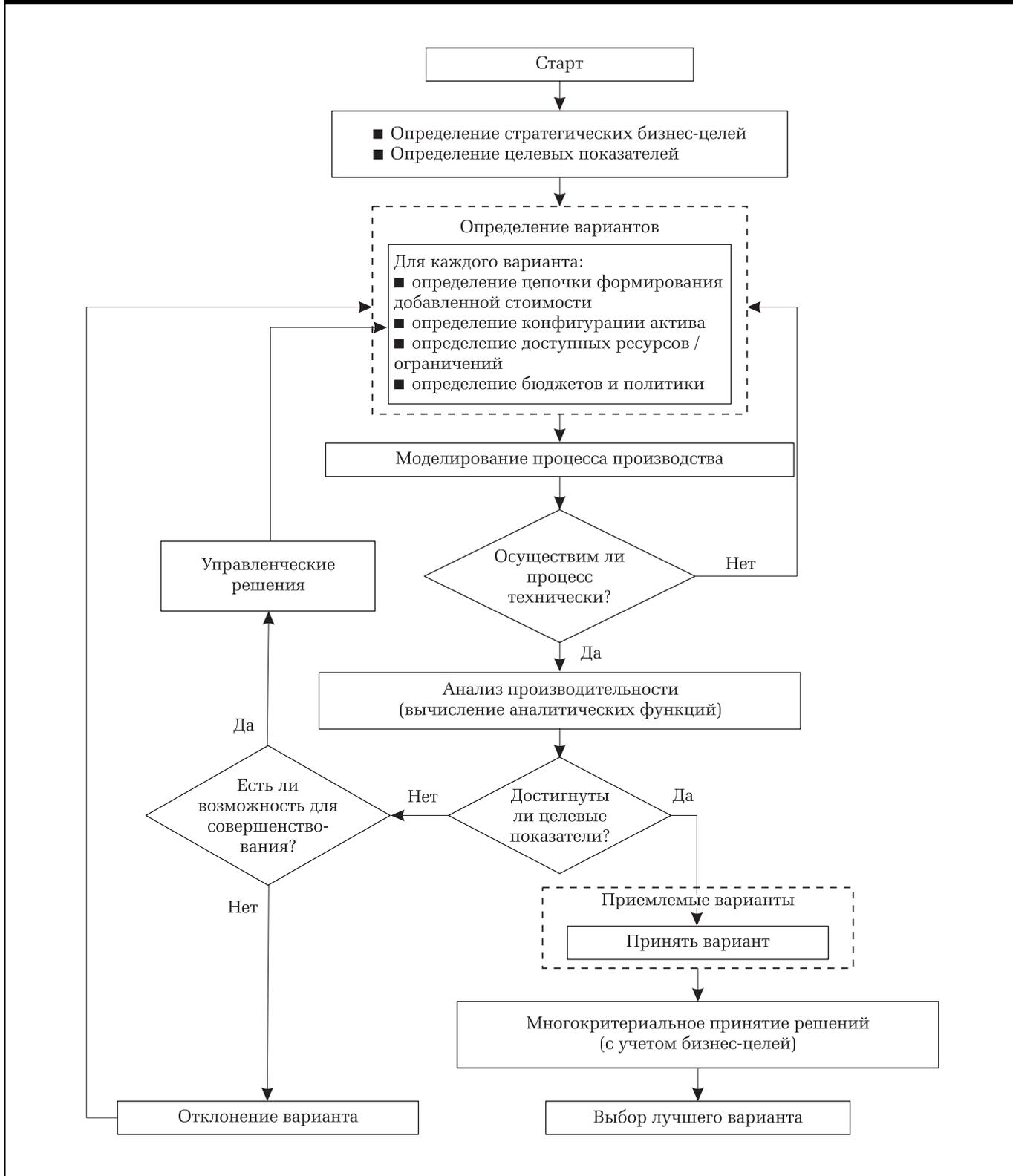


РИС. 3. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЦЕЛОСТНОМ УПРАВЛЕНИИ АКТИВАМИ



об этом что-то. Но если вы не можете это измерить, вы не знаете об этом ничего». Очевидно, руководствуясь этим знаменитым высказыванием, большинство компаний разрабатывает сложные системы отчетности по затратам, отгрузке и доходам — измеряются результаты по конкретным видам работ, и менеджеры сравнивают их с ожидаемыми результатами. Такие показатели могут дать полезную информацию тем менеджерам, которые пытаются определить источники проблем или причины успеха. Однако для организаций, стремящихся увеличить свою конкурентоспособность путем оптимизации использования основных средств, необходима другая информация. Во-первых, нужно определить направление развития и степень совершенствования производственного процесса, которая должна быть достигнута через определенное время. Во-вторых, необходимо предвидеть действия конкурентов. Большинство систем показателей, которые используются сегодня, не в состоянии дать этот необходимый объем сведений [5, 6, 7].

В целостном управлении активами используется система показателей, оценивающих

работу оборудования. С помощью этой системы можно определить стоимость возможных вариантов управления активами и то, насколько решения по управлению активами соответствуют бизнес-целям организации. Система состоит из четырех измерений и трех уровней. Измерения отражают бизнес-цели и включают:

- 1) техническое измерение (техническую эксплуатацию оборудования);
- 2) финансовое измерение (финансовую жизнеспособность проектов и вариантов);
- 3) удовлетворенность клиентов (соответствие требованиям клиентов);
- 4) экологическую устойчивость (степень влияния на окружающую среду).

В систему входят следующие уровни: «Оборудование», «Проект» и «Вариант». По каждому измерению и уровню определяются показатели производственного процесса. К ним относятся как традиционные показатели (чистая приведенная стоимость — Net Present Value, NPV), так и уникальные (уровень удовлетворенности клиентов — Customer Satisfaction Score, CSS). В табл. 1 представлен список показателей производственного процесса.

ТАБЛИЦА 1. ПОКАЗАТЕЛИ, КОТОРЫЕ УЧИТЫВАЮТСЯ В ЦЕЛОСТНОМ ПОДХОДЕ К УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ			
Уровень / Измерение	Оборудование	Проект	Вариант
Техническое	Коэффициент использования оборудования	Общая эффективность оборудования (ОЕЕ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Общая эффективность оборудования (ОЕЕ)</li> <li>■ Использование оборудования</li> <li>■ Использование ресурсов</li> </ul>
Финансовое	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ежегодные затраты на техническое обслуживание оборудования</li> <li>■ Ежегодные затраты на владение оборудованием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Полная стоимость единицы продукции на всем жизненном цикле</li> <li>■ Чистая приведенная стоимость (NPV)</li> <li>■ Возврат на инвестиции (ROI)</li> <li>■ Срок окупаемости</li> <li>■ Ежегодные затраты на эксплуатацию оборудования</li> <li>■ Ежегодные затраты на производство</li> <li>■ Ежегодные затраты на выпуск продукции</li> </ul>	Добавленная стоимость (EVA)
Клиент / рынок		Уровень удовлетворенности клиентов (CSS)	Общий уровень удовлетворенности клиентов (OSS)
Экологическое			Показатель экологической устойчивости (ESP)

Главные характеристики, которые отличают эту систему от традиционных:

- во внимание принимаются взаимозависимости и связи между показателями в различных измерениях по отдельности и в комплексе, в результате вырабатываются управленческие решения, которые направлены на предупреждение возможных проблем;

- эффективность работы активов определяется для различных измерений, и управление активами помогает связать в единое целое процессы в цепочке формирования добавленной стоимости.

К примеру, затраты полного жизненного цикла оборудования на единицу продукции (TLCC) и общая эффективность оборудования (ОЕЕ) — показатели, относящиеся к финансовому измерению и к технической эффективности производственных активов. ОЕЕ позволяет оценить эффективность активов и часто способствует повышению производительности бизнеса, т. к. помогает сосредоточить внимание на вопросах качества, продуктивности и эксплуатационной готовности оборудования. В результате сокращается количество работ, не создающих стоимость и часто не связанных с производственными процессами.

Общая эффективность оборудования рассчитывается по следующей формуле:

$$OEE = Availability \text{ (эксплуатационная готовность)} \times Production Rate \text{ (показатель производительности)} \times Quality Rate \text{ (показатель качества)}. \quad (1)$$

*Availability* (эксплуатационная готовность) — отношение общего времени фактической реализации процесса к запланированному.

*Production Rate* (показатель производительности) — отношение реальной производительности процесса к ожидаемой; отражает потери в скорости.

*Quality Rate* (показатель качества) — отношение количества произведенного продукта, соответствующего требованиям качества, к общему количеству произведенного продукта.

На рис. 4 представлены области, влияющие на эффективность активов или подверженные ее влиянию [1].

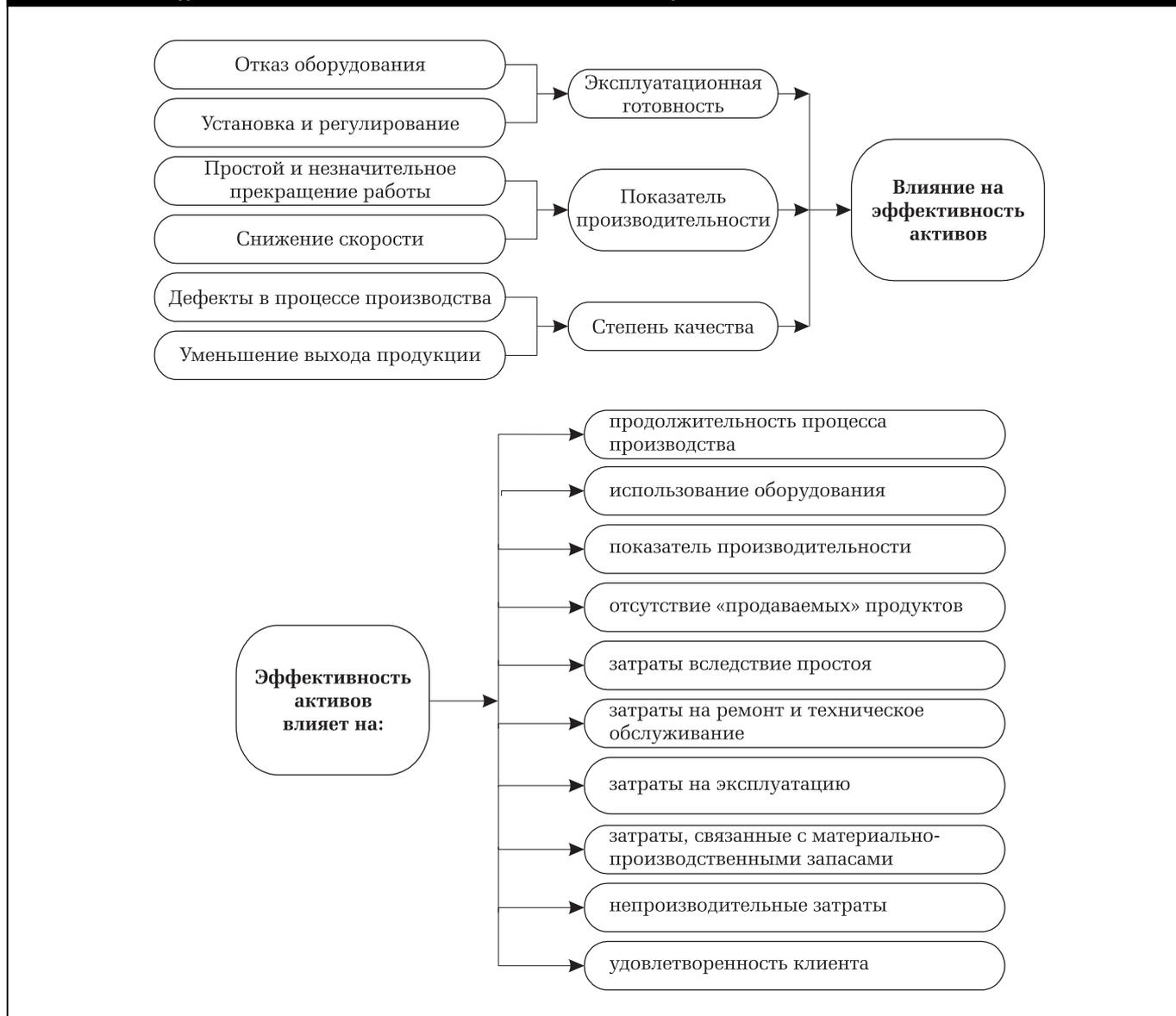
Затраты полного жизненного цикла оборудования на единицу продукции (TLCC), которые всегда выражаются в единицах текущей стоимости денег, складываются из общих затрат, связанных с переходом на выпуск новой продукции. Главные составляющие TLCC перечислены на рис. 5.

TLCC учитывает все текущие и будущие затраты и сокращает их до чистой стоимости путем применения методов дисконтирования, с помощью которых можно определить экономические достоинства вариантов. Ключевые составляющие TLCC — «Затраты, связанные с приобретением и эксплуатацией оборудования» и «Затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт».

Рис. 4 и рис. 5 иллюстрируют влияние решений, принимаемых при управлении активами, на технические характеристики активов, а также на затраты, связанные с переходом на новую продукцию. Например, обоснованное решение при управлении активами может повысить общую эффективность оборудования (ОЕЕ), тем не менее его влияние на затраты, связанные с выпуском новой продукции, может быть не всегда однозначным. Повышение общей эффективности оборудования может являться результатом таких управленческих решений, как изменение в правилах технического обслуживания, замена или модернизация оборудования, изменение кадровой политики и привлечение сторонних ресурсов (аутсорсинг). Принятие этих решений может повлиять на затраты, связанные с переходом на новую продукцию, а следовательно, и на затраты, связанные с полным жизненным циклом оборудования.

Эти отличия система приобрела благодаря тому, что в целостном управлении активами используются две сложные методологии — *системный подход* и *комплексное управление рисками*.

РИС. 4. СВЯЗЬ МЕЖДУ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ АКТИВОВ И ГЛАВНЫМИ СОСТАВЛЯЮЩИМИ ЗАТРАТ



## 2.1. Системный подход и системное мышление

В целостном управлении активами применяется методология системного подхода и системного мышления, и это отражается в системе показателей. Одно дело, когда мы изучаем эффективность оборудования относительно реализации бизнес целей, и другое — когда работа оборудования изучается на каком-то одном измерении, изолированно от всех других.

Используя методологии системного подхода и системного мышления в целостном управлении активами, мы признаем взаимосвязанность, комплексность и целостность процесса управления активами во всех измерениях. Мы считаем, что изменение в одной области может повлиять на другие — например, проведение технических усовершенствований может потребовать увеличения капитальных вложений в таком объеме, что это повлияет на величину пороговых бюджетов. Таким образом,

РИС. 5. НЕОБХОДИМАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА TLCC



управление активами рассматривается здесь не в отдельных взятых измерениях (редукционистский подход), а как целостный процесс. В целостном управлении активами мы стараемся понять целое через понимание связей и взаимодействий между измерениями. Чтобы избежать «эффекта узких мест», необходимо отладить коммуникации на всех уровнях.

Кроме того, мы рассматриваем управление активами двояко:

- система оборудования рассматривается как часть сети оборудования, и ее работа оценивается с этой точки зрения (в редукционистском подходе детально оценивается работа каждой единицы оборудования, входящей в состав сети, и определяются способы увеличения эффективности этой отдельной единицы);

- активы рассматриваются как комплекс концептуальных систем. С точки зрения руководства, активы — это «система, приносящая прибыль», по мнению персонала — «система, дающая работу», с позиции клиента — «система, удовлетворяющая мои потребности».

Таким образом, можно по-новому взглянуть на то, как работают производственные активы, и на то, как изменение системы может повлиять на их эффективность.

## 2.2. Интегрированное управление рисками

В целостном управлении активами используется новый подход к анализу рисков и управлению ими. Риски имеют очень большое значение, поскольку они могут повлиять на

достижение бизнес-целей, целей поставки или на эффективность управления. Источник рисков — ограниченность знаний, опыта или информации, а также неопределенность будущего. Кроме того, риски могут возникнуть из-за изменений в отношениях сторон, которые участвуют в выполнении задачи. Последняя причина имеет особое значение для управления активами, поскольку оно связывает процессы в цепочке формирования добавленной стоимости.

Согласно этому подходу, риски следует анализировать в соответствии с тем, насколько эффективен процесс формирования добавленной стоимости. Должна быть создана система показателей эффективности работы — инструмент анализа и управления рисками. Зная показатели эффективности работы, вы сможете осуществить комплексный анализ стратегических рисков в заданный промежуток времени [3, 8, 9].

Комплексное управление активами — это практическое решение, с помощью которого можно оценить различные варианты управления рисками. Для этого рассматриваются

факторы стоимости, рисков и эффективности. С помощью решения мы можем определить семь типичных видов рисков, сгруппированных по четырем измерениям:

- 1) технический риск;
- 2) финансовый риск;
- 3) риск неблагоприятного воздействия на экологию;
- 4) рыночный риск.

Кроме того, согласно комплексному подходу к управлению активами, анализ рисков и выбор соответствующих инструментов зависит от времени и условий конкретного варианта. В этом отношении риски можно разделить на три большие категории [10, 11]:

- 1) *стратегические риски*: риски, связанные с необходимостью соответствовать требованиям и возможностям рынка;
- 2) *инвестиционные риски*: риски, связанные с принятием решений о вложении средств;
- 3) *условные риски*: риски, связанные с теми новыми условиями, которые возникают во время практической реализации проекта.

В табл. 2 показаны измерения управления рисками, а также относящиеся к ним виды и

**ТАБЛИЦА 2. КЛЮЧЕВЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ РИСКИ В ЦЕЛОСТНОМ УПРАВЛЕНИИ АКТИВАМИ**

Измерения	Виды рисков	Описание	Категория риска
Технические риски	Риск оценки времени	Вероятность того, что время производства превысит запланированное и продукт не будет вовремя поставлен на рынок	Стратегический
	Операционный риск	Вероятность того, что оборудование не сможет работать в полную мощность или производить продукт в ожидаемых объемах, или того, что будет затрачиваться слишком большое количество ресурсов	Стратегический
Финансовые риски	Финансовый риск	Вероятность того, что доходы от реализации проекта не смогут покрыть расходы	Инвестиционный
	Риск оценки стоимости	Вероятность того, что стоимость проекта будет меняться на протяжении его реализации	Стратегический Инвестиционный
Риски экологической устойчивости	Экологический риск	Вероятность того, что проект повлияет на окружающую среду в большей степени, чем это было разрешено	Стратегический Инвестиционный
Рыночные риски	Рыночный риск (объем)	Вероятность того, что запланированные объемы продаж не будут реализованы	Условный
	Рыночный риск (стоимость единицы продукта)	Вероятность того, что реальная цена единицы продукта окажется меньше той, что была запланирована	Условный

категории рисков. В отличие от традиционного подхода к анализу рисков в управлении активами, в котором основное внимание уделяется коммерческим рискам, связанным с эффективностью работы активов, в целостном подходе мы пытаемся предусмотреть риски, связанные с законодательством, наряду с коммерческими рисками. Это решение было принято в соответствии с комплексным подходом, разработанным Джаафари [12].

### 3. ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ

Концепция целостного управления активами реализована в виде системы поддержки решений — комплексной системы управления активами, КСУА (Integrated Asset Management System, IAMS). В этой системе моделируется вышеописанная система показателей. КСУА главным образом основана на выполнении двух групп математических функций. Первая группа функций определяется на основе вышеописанных систем показателей. Для этого в систему вводится большой объем данных, которые относятся к различным этапам процесса формирования добавленной стоимости. Среди них:

- информация о потребностях / рынке;
- информация о производстве;
- информация о поставщиках;
- информация о дистрибуции и продажах.

Результаты этих функций — показатели эффективности (см. табл. 1). Вторая группа функций помогает принимать групповые решения и оценивать различные варианты управления активами. Для этого в систему вводятся вышеописанные показатели эффективности и предпочтения менеджера. В результате получают графические представления вариантов управления активами относительно предпочтений лиц, принимающих решения.

В КСУА эти функции группируются по пяти модулям.

1. *Техническая эффективность производственных активов*: в этом модуле анализируется осуществимость варианта, дается прогноз

технической эффективности (возможности использования оборудования и ресурсов). Он позволяет получить определенное количество приблизительных переменных, таких как время обслуживания, незапланированный простой (время между поломками и время, необходимое для ремонта) и т. д., с помощью функций распределения вероятностей. Кроме того, этот модуль дает информацию, необходимую для определения количества критериев, связанных со стратегическими бизнес-целями. При помощи данного модуля также можно провести анализ чувствительности (того, как может повлиять изменение решения в рамках какого-либо варианта на критерии решения). Владея этой информацией, вы сможете определить, как изменить тот или иной вариант, чтобы увеличить его эффективность по тому или иному критерию [13].

2. *Финансовая эффективность*: этот модуль служит для оценки финансовой жизнеспособности вариантов и связанных с ним рисков на уровне оборудования, проекта или варианта. Математические функции сопровождаются наглядными графическими представлениями результатов (столбчатые и круговые диаграммы). С помощью финансового модуля можно генерировать случайные переменные для конкретного проекта или оборудования в соответствии с заданным статистическим распределением. Этот модуль можно использовать для моделирования практических обстоятельств с помощью метода Монте-Карло.

3. *Удовлетворенность клиентов*: в этом модуле используется метод развертывания функций качества (Quality Function Deployment, QFD). С его помощью пожелания клиента переводятся на язык технических требований (относительно управления активами). Этот модуль демонстрирует предпочтения клиента и требования, которые необходимо соблюдать для их удовлетворения. Цель модуля — распределить потребности клиента по областям ключевых решений. Здесь исследуются потребности определенной группы клиентов и то, как можно отразить желания клиента в

решениях по управлению активами. Необходимо точно понять, чего хочет клиент и какой из вариантов поможет полнее удовлетворить его потребности. Модуль помогает лицам, принимающим решения, увидеть требования, осознать внутренние возможности и ограничения и организовать процесс управления активами таким образом, чтобы все было направлено на достижение основной цели — удовлетворенности клиента [14, 15].

4. *Воздействие на экологию*: этот модуль оценивает воздействие организации на окружающую среду при реализации каждого из вариантов. Здесь используется матрица экологической устойчивости (Environmental Sustainability Matrix, ESM). В ней определяется средний уровень экологической устойчивости, максимальный уровень и разница между ними. В матрице назначается семь индикаторов по каждому из экологических факторов (например, «Шум»), и деятельность организации оценивается по этим факторам. Матрица описывает пять различных уровней, на которых может находиться организация, по каждому из индикаторов. Эти уровни расположены по возрастанию — от «среднего» до «лучшего». Анализ экологического воздействия начинается с изучения влияния организации на окружающую среду и источников этого влияния, затем определяются системы измерений и требований, которым нужно соответствовать. После этого разрабатываются планы, определяются экологические цели, организуется постоянный мониторинг и контроль [16].

5. *Многокритериальное принятие решений*: в основе этого модуля — метод многокритериального принятия решений (Multi-Criteria Decision Making, MCDM) — TOPSIS. Этот метод позволяет выбрать лучший вариант из всех возможных [17]. Стратегические решения по управлению активами принимаются не одним человеком, а целой группой ответственных менеджеров. Используя этот метод, можно собрать вместе знания, опыт, возможно, различные точки зрения нескольких человек — и выбрать лучшее решение.

Это, в свою очередь, позволит группе лучше понять проблему, совместно прийти к новому решению, найти ошибки в полученных данных или процессе. Переменные, которые вводятся в этот модуль, — то, что мы получаем после вычисления вышеописанных функций на уровне вариантов (OEE, EVA, OSS, ESP — см. табл. 1).

#### 4. ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР

Издательский дом (компания А) поставляет на местный и национальный рынок 10 продуктов, в числе которых ежедневные, еженедельные и ежемесячные газеты. Прибыль этой компании складывается из продаж продуктов и доходов от рекламы. Главная единица продукта этой компании — газетный лист. Ежегодно она печатает около 17 млрд страниц. Производственная линия компании состоит из семи типов оборудования (работающих параллельно или последовательно). Эти единицы оборудования и упрощенный производственный процесс показаны на рис. 6 и рис. 7.

РИС. 6. СЕМЬ ТИПОВ ОБОРУДОВАНИЯ ТИПОГРАФИИ

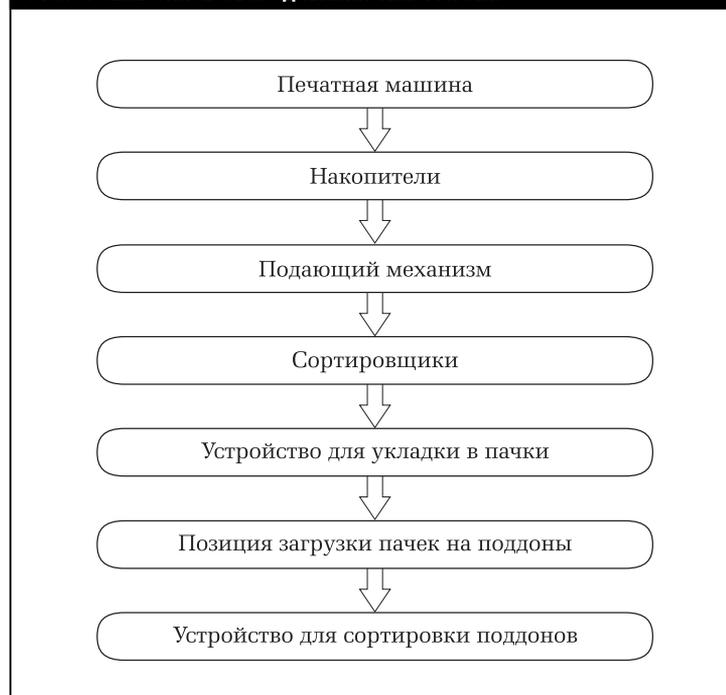
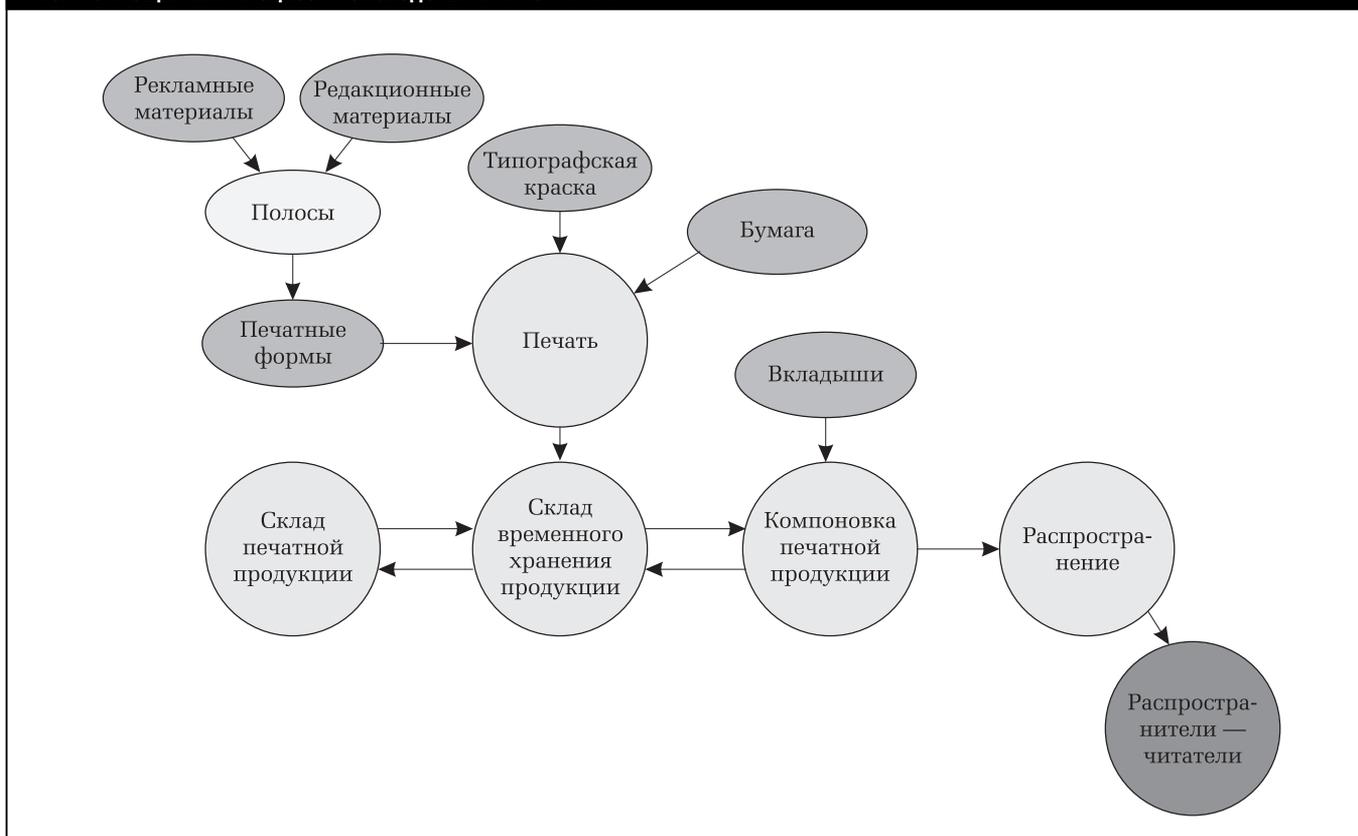


РИС. 7. УПРОЩЕННЫЙ ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА В ТИПОГРАФИИ



Недавно эта организация провела стратегическое исследование, чтобы проанализировать свой производственный потенциал относительно условий рынка на ближайшие три года. В результате исследования они сделали вывод о том, что потребность в печати рекламных материалов возрастет. Изучение текущего производственного расписания и конфигурации активов показало, что на предприятии нет достаточных производственных мощностей, чтобы максимально использовать эту рыночную возможность. Однако, изменяя существующую конфигурацию активов и структуру некоторых продуктов, можно было увеличить процент использования печатной машины, что позволило бы использовать меньше единиц оборудования. Такое увеличение могло принести существенные выгоды для компании за счет:

- увеличения доходов от рекламы и / или печати коммерческих материалов;

- смягчения внешних требований к печати;
- снижения стоимости печати для внутренних продуктов.

Таким образом, у типографии А было два варианта.

**Вариант 1:** оставить все, как раньше.

**Вариант 2:** увеличить эффективность использования оборудования и усовершенствовать работу компании в целом. Для этого можно было предпринять следующие стратегические шаги:

- оценить возможность унификации технологии производства для существующих продуктов;

- оценить возможность унификации технологии производства для новых продуктов на этапе проектирования продукта;

- оценить возможности коммерческой печати.

Эти два варианта были проанализированы с помощью КСУА. КСУА представила данные

варианты как комплекс проектов. По каждому продукту был выделен свой проект, всего рассматривалось 10 продуктов. В КСУА был внесен ряд данных:

■ стоимость эксплуатации оборудования (исключая амортизацию) = \$1300 в час;

■ показатель стоимости капитала (CCR) = 10%;

■ объем капитала (С) = \$15 млн;

■ маржинальная прибыль = 15%.

Сначала была проведена оценка технических показателей по каждому из вариантов. Из отчетов КСУА стало понятно, что в результате изменения конфигурации оборудования и производственных процессов общая эффективность оборудования возрастет на 6%. Это увеличение должно было произойти в результате введения новой структуры продукта для шести существующих продуктов (проекты 1, 2, ..., 6). Благодаря изменению конфигурации оборудования и производственных процессов должно было освободиться 3 тыс. производственных часов в год, а добавленная стоимость должна была увеличиться на 18 % — с \$3255660 до \$3840660.

В КСУА также исследуется уровень удовлетворенности клиента относительно структуры существующих и новых продуктов. Как уже упоминалось, в результате инициации нового варианта изменится структура шести продуктов. Исследование показало, что новая структура продукта не удовлетворит его потребителей: введение новой структуры снижало вероятность того, что читатели увидят рекламу (а это является основной целью печати рекламных материалов).

В табл. 3 показан уровень удовлетворенности клиентов — CSS, оцениваемый по

десятибалльной шкале. По каждому из вариантов вычисляется общий уровень удовлетворенности OSS. Поскольку различные клиенты имеют различное значение для компании, в КСУА учитывается вес (важность) каждого проекта (клиента) для организации А. OSS вычисляется следующим образом:

$$OSS = \sum_{i=1}^{N=\text{No. проектов}} CSS(i) \times \text{Вес клиента}(i) \quad (2)$$

при условии, что

$$\sum_{i=1}^{N=\text{No. проектов}} \text{Вес клиента}(i) = 1. \quad (3)$$

Как мы видим из табл. 3, общий уровень удовлетворенности уменьшится на 22,8% — с 7,45 до 5,75 из 10 [17].

В измерении «Экологическая устойчивость» работа предприятия оценивается по пяти аспектам, связанным с окружающей средой: энергия, вода, загрязнение воздуха, опасные отходы производства и шум. Если судить по законодательным и финансовым ограничениям, главными аспектами считаются затраты энергии и опасные отходы. Однако из отчета КСУА видно, что во втором варианте не появляется значительного снижения экологической устойчивости. По отчетам ясно, что уровень экологической устойчивости равен шести баллам (из 10) для обоих вариантов [16].

КСУА может предоставить интегральное решение, учитывающее как результаты проведенных исследований, так и предпочтения лиц, принимающих решения. В табл. 4 отражена реализация каждого варианта по каждому показателю с точки зрения лица, принимающего решения.

**ТАБЛИЦА 3. УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТА**

	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4	Проект 5	Проект 6	Проект 7	Проект 8	Проект 9	Проект 10	
<b>CSS</b>	0,15	0,15	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1	<b>OSS</b>
Вариант 1	8	7	8	6	7	8	9	8	6	7	7,45
Вариант 2	5	4	7	4	4	6	9	8	6	7	5,75

Как видно из табл. 4, вариант 2 содержит в себе возможности совершенствования работы организации как в техническом, так и в финансовом отношении. Однако уровень удовлетворенности клиентов при этом варианте низок, и это грозит потерей ключевых клиентов. Мы проанализировали эту информацию с помощью многокритериальной модели принятия решений (метод TOPSIS) и пришли к выводу, что вариант 1 предпочтительней в сравнении с вариантом 2. На рис. 8 это превосходство отражено графически.

### 5. ПРИМЕНЕНИЕ КСУА

Использовать отчеты КСУА, а также аналитические возможности системы могут в своей работе лица, принимающие решения (генеральные, исполнительные, коммерческие директора, другие топ-менеджеры организации). Информация, полученная с помощью КСУА, может быть полезна и на других уровнях принятия решений. С одной стороны, есть менеджеры, которые должны принимать решения, прямо влияющие на состояние активов. С другой стороны, есть акционеры, которые оплачивают производственные издержки, их главная цель — получение

прибыли, и на них непосредственно отражаются решения по управлению активами.

КСУА — это инструмент менеджмента, обеспечивающий информацией процесс выбора проектов и распределения инвестиций. Инвестиции должны быть распределены таким образом, чтобы обеспечить наибольший возврат на активы организации, другой задачей управления может быть повышение потребительской стоимости, т. е. достижение наибольшей возможной разницы между получаемыми выгодами и затратами проектов. Для этого КСУА создает отчеты, которые могут быть использованы как документы, определяющие ценность активов.

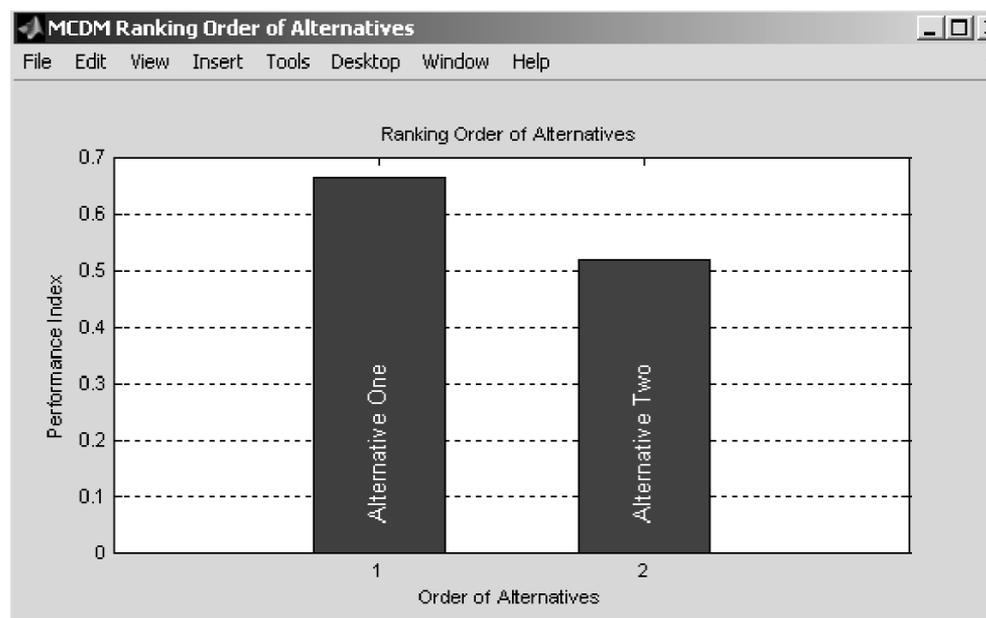
Отчеты КСУА не просто дают полезную информацию — они создают фундамент, на основе которого можно делать прогнозы о возможном развитии организации в будущем. Благодаря использованию КСУА мы можем оценить различные варианты использования активов — сделать серию «что, если...»-предположений, которые помогут лицам, принимающим решения, заглянуть в будущее и лучше понять возможные последствия сделанного выбора.

Это помогает организации четко определить:

- какие из вариантов использования активов можно отнести к передовой практике;

ТАБЛИЦА 4. РЕАЛИЗАЦИЯ ВАРИАНТОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТРЕХ ЛИЦ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЯ					
	OEE (%)	EVA (\$)	OSS (из 10)	ESP (из 10)	Вес (обозначения)
Вес для организации	<i>MH</i>	<i>H</i>	<i>VH</i>	<i>MH</i>	VL (Very Low) — Очень низкий L (Low) — Низкий
<b>Вариант 1</b>	<b>57</b>	<b>3255660</b>	<b>7,45</b>	<b>6</b>	Medium Low (ML) — Умеренно низкий Medium (M) — Средний
Лицо, принимающее решение a	<i>MG</i>	<i>MG</i>	<i>G</i>	<i>VG</i>	Medium High (MH) — Умеренно высокий High (H) — Высокий
Лицо, принимающее решение b	<i>G</i>	<i>MG</i>	<i>G</i>	<i>G</i>	Very High (VH) — Очень высокий
Лицо, принимающее решение c	<i>MG</i>	<i>MG</i>	<i>G</i>	<i>VG</i>	Оценка (обозначения)
<b>Вариант 2</b>	<b>60,42</b>	<b>3840660</b>	<b>5,75</b>	<b>6</b>	Very Poor (VP) — Очень низкая Poor (P) — Низкая
Лицо, принимающее решение a	<i>G</i>	<i>VG</i>	<i>P</i>	<i>VG</i>	Medium Poor (MP) — Умеренно низкая Faire (F) — Средняя
Лицо, принимающее решение b	<i>G</i>	<i>VG</i>	<i>P</i>		Medium Good (MG) — Умеренно высокая Good (G) — Высокая
Лицо, принимающее решение c	<i>MG</i>	<i>VG</i>	<i>P</i>	<i>VG</i>	Very Good (VG) — Очень высокая

РИС. 8. ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОСТЬ ВАРИАНТОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЛИЦ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЯ



■ на каком уровне организация находится по сравнению с аналогичными предприятиями в отношении использования активов;

■ какие из вариантов целесообразно использовать в конкретной организации.

Последний аспект особенно важен, т. к. мировой передовой опыт доступен далеко не каждой организации и не везде применим.

Сравнительный анализ вариантов выполняет две основные функции: направляет будущие действия к практическим измеримым результатам и помогает проследить движение по направлению к цели. Обе функции необходимы для того, чтобы организация оставалась на рынке.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель представленного исследования — создать такую структуру практического управления

активами, которую можно будет использовать на промышленных предприятиях. Разработанный нами инструмент — КСУА — может интегрироваться с компонентами, которые поддерживают различные измерения управления активами. Эта система выявляет факторы, которые могут повлиять на принятие решений по управлению активами. Система поможет организации оценить, как она может лучше использовать доступные ресурсы для удовлетворения требований рынка, запросов клиентов и достижения своих бизнес-целей. Однако нужно отметить, что КСУА — это всего лишь инструмент. Он поможет лицам, принимающим решения, оценивать альтернативные возможности, но не заменит наличия у руководителей управленческих компетенций и целостного взгляда на бизнес. Именно это необходимо для того, чтобы добиться значительных результатов на практике.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Jabiri N., Jaafari A., Gunaratnam D. (2005). Promoting Asset Management policies by Considering OEE in Products' TLCC Estimation. IEE International Engineering Management Conference, pp. 480–484.
2. Jabiri N. (2005). Project-based Management of Asset Intensive Organizations. PM-day 2005, Vienna. — <http://www.pmtage.at>.
3. Jabiri N., Jaafari A., Gunaratnam D., Platfoot B. (2004). A New Approach in Developing Asset Management Systems. Proceeding of second international conference on project management, pp. 260–266.
4. Jabiri N., Jaafari A., Gunaratnam D., Platfoot B. (2005). Enhancing Profitability & Competitiveness by Project-based Management of Asset Intensive Organisations. 19<sup>th</sup> IPMA World Congress, New Delhi.
5. Mitchell J. (2003). Physical Asset Management Handbook. Clarion Technical Publishers, 3<sup>rd</sup> ed.
6. Holloway J., Lewis J. (1995). Performance Measurement and Evaluation. London: Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications.
7. Hayes R., Wheelwright S. (1988). Measuring Manufacturing Performance. Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization. New York: Free Press, pp. 130–160.
8. NSW (New South Wales) Public Works Dept. Policy Division (1993). Total Asset Management Manual. Sydney: Policy Division, Public Works NSW.
9. Jabiri N., Jaafari A., Gunaratnam D. (2006). Risk Analysis in Strategic Asset Management. International Conference on Business and Information, Singapore, July 12–14, in press.
10. Webb A. (1994). Risk analysis for business decisions. Part 1. *Engineering Management Journal*, August, pp. 177–182.
11. Webb A. (1994). Risk analysis for business decisions. Part 2. *Engineering Management Journal*, October, pp. 223–230.
12. Jaafari A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management*, Vol. 19, No. 2, February, pp. 89–101.
13. Gunaratnam D. J., Li Z., Jaafari A., Jabiri N. Z. (2006). Process Simulation and Optimization for Project-based Strategic Asset Management. 3rd International Conference on Project Management (ProMAC2006), in press. Sydney, Australia.
14. Brown S., Eisenhardt K. (1995). Product development, past research, present findings and future directions. *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 289–305.
15. Emiliani M. (2000). Supporting small business in their transition to lean production. *Supply Chain Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 66–71.
16. Jabiri N., Jaafari A., Gunaratnam D. (2006). Progressive Environmental Sustainability Method — A Valuation Method for Organizations' Environmental Performance. The 16th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM 2006), in press.
17. Jabiri N., Jaafari A., Gunaratnam D. (2006). A Decision Support System for Strategic Asset Management. The 16<sup>th</sup> International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM 2006), in press.

**Благодарность**

*Эта статья основана на авторских исследованиях и результатах масштабного исследовательского проекта, который в настоящее время реализуется в Университете Сиднея. Проект, начатый в 2001 г. профессором Али Джаафари, посвящен проектно-ориентированному управлению активами. Профессор Джаафари и доктор Гунаратнам выражают свою признательность за данные, предоставленные им и доктору Хеманта Долоу Австралийским исследовательским советом в 2004 г.*

*Перевод А. Исламовой.  
Печатается с разрешения авторов*

## ПУТИ МЕНЕДЖМЕНТА: АККОМОДАЦИЯ ИЛИ АССИМИЛЯЦИЯ? (ЧАСТЬ 1)

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** синергетика в менеджменте, перспективы развития управления проектами в России

Процессы распространения проектного управления и накопленного мирового опыта сложны и разнообразны. Автор данной статьи пытается привлечь внимание исследователей к проблемам, связанным с адаптацией личности и предприятий к методам управления проектами.



**Неизвестный С. И.** — практикующий менеджер проектов, имеет большой опыт руководства крупными российскими и международными проектами в области информационных технологий, систем управления проектами. Автор более 120 публикаций в российской и зарубежной печати. Член IPMA, PMI, СОВНЕТ, других международных организаций. В 2003 г. Российской ассоциацией управления проектами признан лучшим менеджером проектов России (г. Москва)

# Ч

### ВВЕДЕНИЕ

Что представляет собой менеджмент в сегодняшней России, в каком направлении он развивается? Как влияют на него внешние и внутренние условия ведения бизнеса? Какова роль накопленного мирового и национального опыта в этой области, насколько существенно влияние менеджера, конкретной личности на развитие менеджмента?

Эти извечные вопросы рассматриваются в данной статье с позиций роли адаптационных процессов в эволюции менеджмента и преобладания в них аккомодации либо ассимиляции. Ниже будут проанализированы некоторые аспекты аккомодации и ассимиляции — как для личности, так и для предприятия,

корпоративной культуры, культуры общества в области менеджмента.

Что ждет менеджмент в ближайшем будущем? Что происходит с менеджерами «старой закваски», и чего ожидать новому поколению руководителей? Способно оно проявить свои личностные, человеческие, индивидуальные качества или выберет путь наименьшего сопротивления? Действительно ли современный менеджмент во главу угла ставит только рационализм, и если да, то к чему это может привести? Действительно ли новое поколение менеджеров примет за образец жесткий рационализм и принцип «цель оправдывает средства»? Возможен ли менеджмент без коррупционных отношений? Найдется ли у будущих поколений достаточно интеллектуальных возможностей для ведения менеджмента не путем лоббирования, а благодаря интеллектуальному и духовному убеждению? Вот некоторые вопросы, рассматриваемые в данной работе.

## 1. ОБЩИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В толковых словарях термин «**ассимиляция**» (от лат. *assimilis* — подобный) трактуется как «слияние, уподобление, усвоение, уравнивание»; «**аккомодация**» (от лат. *accommodatio* — приспособление) обозначает приспособление схемы поведения к ситуации за счет активности, в результате чего существующая схема изменяется.

Жан Пиаже [1] относит ассимиляцию к компонентам операциональной концепции интеллекта, выражающей собой усвоение материала за счет его включения в уже существующие схемы поведения. Психологическая (социальная, поведенческая) ассимиляция осуществляется по аналогии с биологической ассимиляцией.

В любом акте адаптации ассимиляция тесно связана с аккомодацией. Содержанием ассимиляции является усвоение определенного

материала уже имеющимся схемами поведения, «подтягивание» реального события к существующим структурам.

Адаптация есть суперпозиция ассимиляции и аккомодации, она происходит в компромиссных условиях ассимиляции и аккомодации. Другими словами, ассимиляция противодействует аккомодации.

Ассимиляция неотделима от аккомодации в любом акте адаптации (приспособления). Первичную ассимиляцию Пиаже называет *деформирующей*, поскольку при сопоставлении нового предмета с существующей схемой его черты искажаются, а схема в результате аккомодации изменяется. Антагонизм ассимиляции и аккомодации порождает *необратимость мысли*: когда ассимиляция и аккомодация начинают дополнять друг друга, мышление человека меняется. Переход к объективности, реципрокности<sup>1</sup>, релятивности основывается на прогрессивном взаимодействии ассимиляции и аккомодации. При установлении гармонии между этими двумя тенденциями возникает *обратимость мысли*, освобождение от эгоцентризма. Любое логическое противоречие, по Пиаже, является результатом существующего конфликта между аккомодацией и ассимиляцией, т. е. глубинная причина возникновения парадоксов (основных источников познания мира) заключается в дисбалансе между этими компонентами адаптации.

## 2. ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Процессы распространения проектного управления и накопленного мирового опыта сложны и разнообразны. В таблице приведены некоторые характеристики менеджмента основной массы предприятий современной России, в которых ассимиляционные процессы доминируют над аккомодационными (левая колонка), а также характеристики менеджмента

<sup>1</sup> Термин, введенный Карлом Полаanyi, в данном случае означает «дарообмен».

<b>ТАБЛИЦА. СРАВНЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ</b>	
<b>Типичный вариант менеджмента на предприятии современной России</b>	<b>Самосогласованный вариант менеджмента на предприятии с системной реализацией миссии и работающей системой управления проектами</b>
<b>Системная основа связи стратегии и бизнес-процессов</b>	
Деятельность зависит в основном от внешних условий ведения бизнеса. Планы носят фрагментарный характер	Деятельность планируется и реализуется на основании конкретизации миссии, отражения ее в стратегии и конкретных бизнес-функциях
Нет общего системного планирования всей деятельности предприятия	Вся деятельность предприятия охвачена планированием
Не для всех видов деятельности предприятия определены бизнес-процессы	Для всех видов деятельности предприятия определены бизнес-процессы, и у каждого бизнес-процесса есть ответственный (владелец)
<b>Динамика стратегии предприятия, эффективности бизнеса и оргструктуры</b>	
Организационная структура предприятия определяется на основании тактических потребностей, штатное расписание составляется соответственно	Организационная структура предприятия определяется на основании анализа миссии предприятия и потребности в реализации стратегии и бизнес-процессов, а также анализа работы передовых предприятий, национального и мирового опыта
По мере увеличения объемов бизнеса на предприятии расширяется штатное расписание, вводятся новые подразделения: отдел стратегического планирования, инвестиционный комитет, комитет повышения эффективности бизнеса, советники президента, консультанты генерального директора и т. д.	Осознанное отношение к кадрам как к «золотому запасу» предприятия способствует профессиональному росту сотрудников, их самообучению и обучению, увеличивает производительность их труда и, как следствие, позволяет повышать объемы производства без существенного расширения штатного расписания
Увеличение ФОТ <sup>2</sup> в два раза приводит к увеличению прибыли предприятия в полтора раза (или ниже)	Увеличение ФОТ в два раза приводит к увеличению прибыли предприятия в два с половиной раза (или выше)
С ростом предприятия организационная среда становится все более запутанной и непрозрачной. Нет однозначного соответствия позиций штатного расписания бизнес-целям предприятия	Каждая должность на предприятии соответствует бизнес-целям
С ростом предприятия увеличивается «балласт» штатного расписания	С ростом предприятия штатное расписание становится четко структурированным и прозрачным. «Балласт» отсутствует
<b>Эффективность проектной деятельности и работы персонала</b>	
Понятие «проекты» носит локальный смысл, всеобъемлющий портфель проектов как таковой отсутствует	Весь бизнес представлен в системно сформированном портфеле проектов
Понятие «повышение эффективности бизнеса» отождествляется с жесткой стандартизацией процедур	Эффективность бизнеса есть результат творческого подхода всего коллектива, работающего на достижение стратегических целей
Стандарты и регламенты довлеют над творческим подходом в бизнесе. Преобладает производственная организация деятельности. Проектная деятельность низкоэффективна	Стандарты фиксируются на уровне корпоративной культуры и аксиом профессиональной грамотности. Процесс управления проектами прост и прозрачен. Реализация отдельного проекта воспринимается как искусство

<sup>2</sup> ФОТ — фонд оплаты труда.

ТАБЛИЦА. СРАВНЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Типичный вариант менеджмента на предприятии современной России	Самосогласованный вариант менеджмента на предприятии с системной реализацией миссии и работающей системой управления проектами
<b>Эффективность проектной деятельности и работы персонала</b>	
Корпоративная культура только зарождается. Штат предприятия имеет вид рабочих групп. К рабочим группам проектов нельзя применять понятие «команда проекта»	Штат предприятия — это коллектив сплоченных сотрудников, знающих, ради чего, с кем и как они работают
Группы сотрудников работают неустойчиво. Повышенная текучесть кадров	Высокая устойчивость, взаимозаменяемость, взаимоподдержка внутри коллектива и в командах проектов. Текучесть кадров отсутствует, вакансии открываются только при достижении работником пенсионного возраста или при чрезвычайных обстоятельствах
Проектная деятельность основывается на табельном учете рабочего времени	Основа учета — результаты деятельности и их соответствие планам
Менеджмент базируется на управлении персоналом	Менеджмент базируется на сотрудничестве персонала
Ориентированность на управление процессами	Ориентированность на индивидуальность и, как следствие, на лидерство
Жестко фиксированные схемы и процессы	Гибкие, непрерывно совершенствующиеся процессы
Отсутствие эффективно функционирующего банка знаний	Банк знаний предприятия эффективно работает и непрерывно пополняется; он является одной из основ ведения бизнеса, «золотым ядром» капитализации предприятия
Обучение сотрудников идет с привлечением внешних тренеров. Институт внутренних наставников отсутствует. Опыт сотрудников разрознен и не интегрируется	На предприятии плановым образом создана система самообучения (в крупных организациях работают корпоративные университеты)
Адаптация принятого персонала до возврата вложенных в него инвестиций занимает не менее шести месяцев	Адаптация принятого персонала до возврата вложенных в него инвестиций занимает не более недели

предприятий с преобладанием аккомодационных процессов (правая колонка).

Содержание перечисленных в таблице характеристик отражает как микропроцессы на уровне отдельного менеджера (личности), так и макропроцессы на уровне общества, государства.

Современное состояние менеджмента в России характеризуется отсутствием универсальных рыночных отношений, требующих учета особенностей процессов адаптации (от уровня отдельной личности до уровня страны). Базируясь на западных подходах в управлении проектами (УП), пытаясь перенести их на российскую почву, мы приходим к девальвации понятия «личность», традиционного для России.

К 1830-ым гг. странам Западной Европы удалось добиться создания свободного рынка

труда, но уже в 1860-е гг. началось коллективистское контрдвижение: макропроцессы аккомодации стали доминировать над макропроцессами ассимиляции. Сознательно сконструированная, чисто рыночная экономика просуществовала не более одного поколения, а затем экономическому либерализму пришлось «потесниться». Причину этого проанализировал Карл Поланьи [2], увидевший главные противоречия рыночной системы: с одной стороны, данная система для эффективного функционирования требует наличия таких культурных нерыночных факторов, как доверие, честность, усердие, трудолюбие, ответственность и т. д.; с другой стороны, она же разрушает эти культурные факторы, унаследованные от предшествующих социально-экономических систем, и способствует фрагментации общества и его нестабильности.

Современная Россия в полной мере начала переживать противоречия рыночной экономики, отражающиеся в том числе и на менеджменте. В условиях рыночной экономики можно говорить о демократизации общества только через увеличение транспарентности, прозрачности общественных структур.

### 3. ГИСТЕРЕЗИС АДАПТАЦИИ. СУДЬБА МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

Процессы взаимодействия ассимиляции и аккомодации носят циклический характер и в устойчивых системах имеют замкнутый вид (гистерезис адаптации), обеспечивающий саморазвитие системы и самосовершенствование предприятия. Явление гистерезиса в значительной степени зависит от внешних условий, от требований к устойчивости, жизнеспособности системы, от ее внутренних устойчивых схем функционирования.

Сложившаяся культура российского общества, морально-этические нормы, духовные ценности и ориентиры в большей степени характеризуют менеджмент в России как коллективное явление. Россия демонстрирует большие достижения в области проектной деятельности, однако ей свойственны две крайности — авторитаризм и коллективизм.

Авторитаризм менеджмента часто приводит менеджера к самоизоляции. Если эта самоизоляция полная, то из-за роста энтропии система приходит к коллапсу. С другой стороны, авторитарные менеджеры довольно быстро «скатываются» к самолюбанию, зависимость от которого становится неуправляемой. Естественно, у любого менеджера, у любой личности должно быть самолюбие — неотъемлемый атрибут самоуважения и самоощущения, иначе не может идти речи о личности как таковой. Но если самоуважение перерастает в гипертрофированное самолюбование, то это может привести к деградации личности.

Руководитель, менеджер в России в большинстве случаев стремится быть лидером во всех сферах управления, «царем-батюшкой» для своей команды. Институты независимого аудита, имеющие возможность и полномочия сказать директору о наличии лидеров-профессионалов на его предприятии, сейчас в России отсутствуют. Фактически, все аудиторы и консультанты не являются независимыми, т. к. зависят от руководства компании и говорят ему то, что оно хочет услышать. Аудит, таким образом, нередко построен на самообмане. Эти процессы сильно тормозят развитие общества как в материальном, так и в духовном отношении. Многие организации превращаются «просто в место работы», вместо того чтобы быть центрами развития, движения. Недаром социология утверждает: коллектив индивидуумов всегда развивается быстрее, чем отдельный индивидуум.

С другой стороны, Россия не может сделать выбор между сугубо рациональным (западным, механическим, конвейерным) и иррациональным<sup>3</sup> (восточным, духовным, человеческим, личностным) менеджментом. Западный метод УП пропагандирует конкурентные принципы на основе антагонизма, восточный — принципы сосуществования на основе гармонического развития.

Действительно ли мир существует благодаря антагонизму? Глобальный опыт человечества говорит, что мир существует благодаря гармонии. Наука утверждает, что наиболее устойчивое состояние сложной системы — обладание минимальной внутренней потенциальной энергией (законы синергетики, физики). То же говорит и экономика (теорема Коуза), и социология, этнология (исследования Л. Н. Гумилева [3]). Остальное — путь к катастрофе. Катастрофа — это неуправляемое, непросчитанное, плохо прогнозируемое резкое изменение существования системы. Спрогнозированное, просчитанное, управляемое изменение — это вариант разумного развития, которое может быть эволюционным или революционным.

<sup>3</sup> Следует помнить: то, что является иррациональным в технократическом смысле, может быть рациональным в духовном, и наоборот.

В методах управления проектами первое реализуется в основном в виде организации отрицательных обратных связей, второе — в виде положительных обратных связей. Антагонизм в рафинированном виде так или иначе деструктивен, разрушителен и приводит к деградации. Философия антагонизма порождается разрывом (дисгармонией) между духовным и технологическим ростом, слабостью духовного развития, страхом окружения, боязнью самого себя. Будущее принадлежит философии гармонии.

Развитие природы, биосферы, человечества показывает, что оно происходит по принципу «от простого к сложному». Сложные социальные системы более «живучи», чем простые. Опыт развития Китая, перенаселенного социума, приводит к необходимости гармоничного развития. К тому же медленно, шаг за шагом приходит и часть Запада (например, перенаселенная Германия).

Управление проектами, построенное только на принципах силы (философия тейлоризма), имеет ограниченные возможности, оно обречено. Управление проектами, построенное с учетом человеческого фактора, — это менеджмент будущего, менеджмент гармонии. Об этом упоминал Генри Гантт, именно об этом прямо говорил А. К. Гастев.

#### 4. ГЕНРИ ГАНТТ И АЛЕКСЕЙ КАПИТОНОВИЧ ГАСТЕВ

В прошлом столетии в США и России два исследователя в области проектной деятельности — Генри Гантт и Алексей Капитонович Гастев — независимо друг от друга пришли в своей работе к сходным выводам. Физик Генри Гантт много времени уделял разработке системного подхода в менеджменте, начиная с ранних совместных работ с Ф. Тейлором и заканчивая самостоятельной разработкой линейных моделей проектов (один из вариантов — диаграмма, носящая его имя). Уже в своей методике «Новая машина» (New Machine — NM) Гантт отошел от влияния на

его взгляды Ф. Тейлора [4], пропагандировавшего «конвейерный», механистический подход, указывавшего в качестве приоритета разработку должностных инструкций и сводившего управление производством, по сути, к отслеживанию выполнения этих инструкций и нормированию [5].

Гантт существенно дополнил позицию Тейлора тем, что предложил учитывать человеческий фактор, проблемы человеческой психологии. Он считал, что путь к повышению эффективности работы руководителя проекта — это построение деятельности на основании фактов, а не мнений, достоинств, а не привилегий. Отношения между руководителями и работниками должны быть отношениями взаимной выгоды, а не конфликта, а конечной целью экономической активности должно быть служение наряду с получением прибыли. Гантт считал, что эффективное управление будет зависеть от согласия и сознательной поддержки его со стороны тех, кем управляют. Прийти к такому согласию только на основе отношений собственности и принуждения невозможно. Оно может быть основано лишь на признании работниками того факта, что право на руководство основывается на сочетании компетентности и человеческих достоинств. Таким образом, особые способности к руководству людьми здесь имеют большее значение, чем формальное право руководить.

«Новая машина» Гантта поддерживала принципы социализма, призывая к развитию взаимовыгодного сотрудничества руководителей и работников как к средству достижения экономического процветания.

А. К. Гастев, создавший с сотрудниками Центрального института труда в 1924 г. научную организацию труда (НОТ), пришел к выводу о необходимости учета человеческого фактора в деятельности, которую мы сейчас называем проектной. Более того, в проблеме повышения эффективности выполнения проектов он рассматривает личностный подход в качестве определяющего.

Здравые рассуждения, их глубина, аналитические способности и научная постановка

задач привели Генри Гантта к более фундаментальным мыслям и подходам в УП, не ограниченным жестким рационализмом Запада. 20-тью годами ранее неангажированный научный подход привел Алексея Капитоновича Гастева к аналогичным выводам.

Подход А. К. Гастева и Г. Гантта на практике в США применил Элтон Майо в Хоторнских экспериментах [6], которые проводились в 1927–1932 гг. на чикагских заводах Hawthorne Works, принадлежавших Western Electric Company. Хоторнские эксперименты показали принципиальные преимущества личностного принципа над «конвейерным», основанным на жесткой регламентации и материальном стимулировании. Это было началом постепенного осознания ограниченности доктрины тейлоризма и перехода к доктрине человеческих отношений с иными основными характеристиками УП. Эксперименты в Хоторне позволили подвести итоги и проверить результаты многолетних независимых исследований по проблемам совершенствования методов управления. Майо воспринимал проблемы индустриальной психологии как проблемы психопатологии, тем самым подчеркивая связь своего учения с работами Фрейда, Юнга и других психоаналитиков. Он объяснял производственные конфликты не столько экономическими, сколько психологическими причинами.

## 5. АДАПТАЦИЯ И НЕЙРОПЛАСТИЧНОСТЬ

Насколько легко происходит адаптация? Адаптация предприятия к методам управления проектами проходит со скоростью, глубиной и эффективностью, зависящими от динамичности управления предприятием, от его топ-менеджмента, организационной структуры и бизнес-процессов. Адаптация тесно связана с производительностью труда на предприятии, его прибыльностью (рентабельностью) и устойчивостью развития.

Следует разделять первичную и текущую (континуальную) адаптацию сотрудника.

Первичная адаптация обычно связана с приемом на работу, переводом в другое подразделение или на другую должность.

При приеме на работу первичная адаптация имеет несколько выраженных временных интервалов, обусловленных неравномерностью психологических процессов ассимиляции и аккомодации. После поступления сотрудника на работу выделяют следующие точки бифуркации:

- 3 дня;
- 40 дней;
- 1,5 года;
- 7 лет.

Эти точки носят критический характер, связанный с перестройкой психических схем личности. Обычно именно в данных точках принимается решение о том, оставаться на занимаемой должности или нет. Руководство предприятия, заинтересованное в сохранении кадров, должно уделять особое внимание сотрудникам в эти периоды наибольшей неустойчивости.

Континуальная адаптация очень важна с точки зрения обеспечения устойчивого развития предприятия, процессов саморазвития, накопления знаний и навыков. Менеджеры-исполнители рутинной работы не увеличивают объем накопленных знаний со стажем работы на одном и том же месте [7]. Они постепенно превращаются в «винтики, шестеренки» предприятия, а как управляющие деградируют, менеджеры же, занимающиеся интегрированными процессами УП, — наоборот, т. е. если у рядовых менеджеров забрать значительный объем рутинной работы, накопление ими знаний начинает повышаться с течением времени. Общий банк знаний пополняется интенсивнее, предприятие более эффективно развивается, достигая высшего уровня зрелости — самосовершенствования. Эти выводы подтверждают необходимость учета человеческого фактора и важность развития творческих характеристик личности (к чему много лет назад пришел А. К. Гастев [8]).

Как правило, управление проектом с точки зрения управления взаимодействием можно

свести к управлению процессами взаимодействия менеджера (управляющего или руководителя) проекта с отдельными членами команды. Однако в крупных проектах, в которые вовлечены большие команды и коллективы, данный упрощенный подход не очень эффективен. В этом случае мы должны рассматривать команду проекта как систему и применять соответствующие методы и технологии, учитывающие системные принципы, поскольку психология личности значительно отличается от психологии коллектива, массы и тем более толпы. Кроме того, психология поведения одной и той же личности меняется в зависимости от условий, окружающих ее. Изучая и прогнозируя поведение человека в рамках определенных условий (например, человек выполняет работу самостоятельно, обособленно от других членов коллектива) мы можем использовать одни принципы, в иных условиях (работа в коллективе) мы должны применять другие принципы, т. к. часто психика личности, попавшей в толпу, может настолько сильно отличаться от привычного состояния, что между ними нет ничего общего.

Кроме того, здесь надо различать психологию толпы и интегрированную психологию социума, которые представляют собой разные системы, несмотря на то что могут формироваться из одних и тех же элементов, взаимодействующих в разных условиях. У этих систем принципиально разная психологическая схема действия, поэтому кроме процессов адаптации личности и предприятия следует еще рассматривать и процессы адаптации команды проекта как коллективной психологической системы.

Если в процессах адаптации предприятия преобладают процессы аккомодации, то в процессах адаптации команды проекта процессы аккомодации и ассимиляции чаще применяются одинаково. Их соотношение зависит от интегральной эффективности, интеллектуальной и управленческой мощности ресурса топ-менеджмента предприятия и команды проекта, а также от совокупностей

личностей, находящихся на разных иерархических уровнях управления (топ-менеджеров и команды проекта), от схем делопроизводства, регламентов, бизнес-процессов и сложившейся корпоративной культуры, корпоративных ценностных интересов предприятия.

## 6. АДАПТАЦИЯ И ПЛАСТИЧНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основная задача применения методик управления проектами в современном легальном бизнесе — обеспечение высокой эффективности планирования, организации и выполнения проекта, направленное на получение максимальной прибыли.

Источниками прибыли в коммерческих организациях является высокая производительность труда и качество работы как всей организации в целом, так и отдельных ее элементов. Это проявляется через эффективность организационной структуры предприятия / проекта (ОСП). Таким образом, прибыль — это функция ОСП, функция адаптационных процессов предприятия. Эта внешне неординарная посылка выражается через иерархию ячеек ОСП (кто, где и как расположен в ней). Очень важны все три качественные составляющие:

■ **кто** — интеллектуальные, харизматические, профессиональные свойства личности;

■ **где** — очень важно расположение личности в общей картине ОСП (счастлив тот, кто работает себе и окружающим в радость, тот, кто нашел применение своим способностям при реализации максимума возможностей; это, соответственно, приближает ОСП к максимальной эффективности работы и производительности труда);

■ от того, **как** расположена каждая конкретная ячейка в структуре ОСП, зависят итоговая эффективность работы предприятия и то, насколько слаженными и «подогнанными» друг к другу являются ближайшие звенья всех организационных цепочек бизнес-процессов.

Выбор инструментария, методологии и стратегии — это следствие, а причиной является ОСП, и прежде всего ее руководящие звенья.

Организационная структура предприятия / проекта с точки зрения максимизации эффективности работы должна удовлетворять требованиям, предъявляемым к устойчивым системам. Выживающие системы — это системы с высокой внутренней самоорганизацией, регулируемостью и детерминизмом (фиксированная, сбалансированная оптимизация, прозрачность, самодиагностика), с гармоничным соотношением процессов аккомодации и ассимиляции. С точки зрения автогенеза и синергетики, самоорганизация ОСП — основа единения предприятия / проекта. Нарушение гомеостазиса системы приводит к ее дегенерации и разрушению.

Одна из важнейших забот руководителя предприятия — это не только создание сбалансированной, эффективной ОСП, но и динамическое отслеживание ее устойчивости, единства и гармоничного соотношения процессов ассимиляции и аккомодации. С точки зрения последнего, нецелесообразно внедрять методы управления проектами (МУП) лишь в какой-то части предприятия, в одном или нескольких подразделениях — процессы адаптации должны идти гармонично на всем предприятии. Если принято решение о внедрении МУП, то оно должно касаться всего предприятия. Мы должны чувствовать состояние всех элементов ОСП, знать, что было с ними в прошлом и каковы их перспективы. Эти перспективы (и связанные с ними адаптационные стратегии) должны быть скорректированы в соответствии с общими задачами предприятия / проекта, с едиными стратегическими целями.

Плохо организованные процессы адаптации являются постоянными источниками управленческих рисков и порождают процессы дезинтеграции на предприятии, что может привести к возникновению «патологической дисфункции» ОСП.

Что же касается устойчивости ОСП, то в данном случае можно использовать проверенный опыт применения теоремы Коуза, которая

в отношении организационно-социальных систем может быть сформулирована следующим образом: система устойчива тогда, когда интегральная энергия связей между ее внутренними составляющими превышает интегральную энергию их связей с внешней средой. Таким образом, руководство предприятия / проекта, регулярно уделяющее внимание анализу величины энергии внутренних связей в сравнении с раздражителями из внешней среды, проводящее отслеживание окружения предприятия / проекта, оказывается всегда в выигрыше. Не стоит упускать из виду величину отдельных связей и их количество или ограничиваться только производственными связями, но рассматривать, организовывать и развивать их максимально возможное количество и качество. Отношения внутри коллектива должны быть разносторонними и строиться не только на материальной составляющей. Важнейшим компонентом являются моральные, культурные, общечеловеческие и индивидуальные личностные качества. Есть немало примеров, когда при незначительном материальном стимулировании устойчивость системы в целом может быть довольно высокой именно благодаря умелому культивированию сильных и значимых нематериальных связей. Руководитель должен рассматривать составляющие ОСП только через призму производства — ему необходимо увидеть в каждом члене коллектива прежде всего личность.

Теорема Коуза по умолчанию базируется на предположении о том, что ОСП в принципе не замкнутая система — она обменивается информацией и энергией с внешней средой через разные каналы. Наиболее важным из этих каналов является канал энтропии, «излишки» которой, непрерывно генерируемые активной системой, выводятся во внешнюю среду, тем самым обеспечивая стабильность внутренней жизнеспособности системы (условия автогенеза). Важнейшим условием «живучести» ОСП предприятия / проекта является ее открытость — замкнутая система деградирует и в конце концов приходит к коллапсу.

Таким образом, если ОСП выстроена из элементов «дерева ресурсов» с применением принципов личностного подхода, если при самоорганизации коллектива как единой системы уделяется должное внимание созданию и укреплению разносторонних связей между членами команды, если динамично проводятся анализ и мероприятия по отслеживанию условий устойчивости системы (согласно теореме Коуза), то мы приходим к единой конституционной структуре на всех масштабах ОСП. Принципы построения ОСП подчиняются правилу фракталов: как и при использовании любого увеличения для рассмотрения деталей острова Коха, мы видим единую картину. Это соответствие приводит к тому, что при четком построении ОСП руководитель, базируясь на конечных объемах человеческих ресурсов (площадь острова Коха конечна), потенциально может иметь и использовать, по сути, неограниченные возможности (периметр острова Коха стремится к бесконечности). Эти возможности зависят от качества выбранного инструмента (общий интеллектуальный уровень руководителя) по управлению коллективом и умением пользоваться этим инструментом (психологические и культурно-этические способности руководителя). Чем точнее, чувствительнее мы выбираем инструмент-«линейку» при определении периметра острова Коха, тем больше этот периметр и тем эффективнее проходят процессы адаптации.

## 7. УПРОЩЕНИЕ АДАПТАЦИИ ПРИВОДИТ К ДЕГРАДАЦИИ?

Эффективность ОСП (прибыльность предприятия / проекта) зависит от ее окружения, внешних условий функционирования системы — от юридических, экономических, общественно-социальных, экологических, географических и др. крупномасштабных параметров среды, которую также можно рассматривать как систему верхнего уровня. Отметим основные моменты данной проблемы.

1. Многоуровневое взаимодействие системы государственного масштаба требует больших издержек и создания сложных административных и юридических надстроек, не относящихся непосредственно к производственной части бизнеса. Это относится прежде всего к формальным, внешним атрибутам конструкции общества и базовым принципам государственного обустройства системы. Однако зависимость указанных производственных издержек от формальной конструкции общества нелинейна.

Кроме того, не всегда упрощение системы приводит к ее деградации. Нередко сложность глубинной внутренней организации системы обуславливает ее относительно простую внешнюю конструкцию. Так, для Японии характерна сложная духовно-культурная конструкция системы, определяющаяся исторически сложившимся накопленным опытом и традициями, но ее внешняя форма относительно проста и эффективна с точки зрения оптимизации бизнеса, минимизации затрат и непроизводительных надстроек.

2. Упрощенная внутренняя конструкция является причиной построения сложных внешних структур организации бизнеса. Например, для США это было определено исторически (хорошая иллюстрация действия синергетики и результатов самоорганизации строящейся системы): стечение публики, смесь различных этносов, разных культур не привели к возникновению хаотической неопределенности (хотя в отдельные периоды данная тенденция наблюдалась) только благодаря экстремальному упрощению внутренних духовных, культурных объединяющих начал, вплоть до языковых, речевых упрощений, продиктованных необходимостью сосуществования разных языковых и коммуникативных носителей.

«Упрощенный хаос» — это базовый элемент высокоорганизованной структуры.

3. Упрощенная базовая посылка в жизненной конструкции общества (например, принцип «что не запрещено, то разрешено», возведенный в ранг основного закона общества)

приводит к значительным формальным издержкам для регламентации (ограничения разрешенных) процессов жизни общества в целом и бизнеса в частности. Как следствие — сложнейшие юридические конструкции и объемное законодательство с отвлечением значительных ресурсов общества на производство и контроль исполнения законов. Незнание классифицировать сложнее, чем знание.

4. В относительно простых по внутренней форме системах невелики предпосылки для существования логики умолчания, являющейся носителем сформировавшихся сложных инертных систем. В таких системах отклонения от формальных законов («закон не писан») наблюдается только в узком слое общества, собственно пишущего эти законы.

Ведение внутреннего бизнеса многих стран, прежде всего на Востоке, не требует больших издержек (например, объем текстов внутренних контрактов здесь значительно меньше, чем на Западе) — здесь работает логика умолчания: многие из условий заключения сделок, параметров взаимоотношений между сторонами, участвующими во внутреннем бизнесе, не фиксируются письменно, и то, что обязательно регламентируется в бизнес-отношениях Запада, на Востоке является частью внутреннего морально-этического, национально-культурного кодекса. У сторон (на Востоке) даже не возникает потребности как-либо акцентировать многие моменты во взаимоотношениях, они существуют на глубинном, «врожденном», априорном уровне.

5. «Долго живущая» система сложной внешней формы вынуждена со временем обретать усложненность и внутренней формы, которая, в свою очередь, требует адекватных динамических изменений в структуре внешней формы, иначе данная система деградирует и разрушится.

По форме социально-психологическая атрибутика общества или его отдельных слоев может претерпевать быстрые изменения, но

содержание культурно-нравственной составляющей, нравственно-этические традиции изменяются медленно. Это одна из причин медленной адаптации международных методик УП в России, равно как и обратного влияния. Очень сложно достичь синхронизации духовного (внутреннего) и технического развития общества — логики умолчания и технологий УП. Этот наблюдаемый асинхронизм — следствие нашего «европейского» мышления, которое является в значительной степени экстремным, поскольку направлено на «прогрессивное» развитие разума, подчинение развития «рациональному движению вперед» (в кавычках, поскольку понятия «прогрессивное», «рациональное», «движение вперед» являются секулярными<sup>4</sup>). Таким образом, в нашем мышлении наиболее отчетливо прослеживается заложенное в человеческой природе экспансивное начало — овладение все большим окружающим пространством (физическим, духовным, энергетическим), подчинение себе все большего его объема. Этому следует наш «европейский», «технический», научный тип мышления.

Повсеместное внедрение адаптированных международных методик УП в России, очевидно, должно расширить эффективные и гибкие механизмы управления экономической деятельностью и общественной жизнью в целом в России. Естественно, что политика государства в этой области должна быть ориентирована на рост потребностей в эффективных методах УП организаций и предприятий (в том числе и институтов государственной власти) как важнейшего условия структурной перестройки экономики и повышения ее эффективности.

Совершенствование «Свода знаний», методик, инструментов УП, подчиненное главной цели — достижению максимальной эффективности бизнеса, которая, в свою очередь, является следствием характеристики западной цивилизации — рационализма, находит поддержку

<sup>4</sup> Относительными. Секуляризм — право на выбор, на разнообразие вер. Например, в исламе один из носителей секуляризма — суфизм.

в бизнес-кругах России. Применение универсальных методик и стандартов УП позволяет (и это показывает практика на Западе) сделать многие бизнес-процессы прозрачными по всей иерархической вертикали на большой масштабной шкале — от уровня малого бизнеса до уровня управления государством, однако не все слои бизнес-общества в России приемлют эту точку зрения в настоящее время. Кроме того,

ситуация в России несколько отличается от западной, и дело не только в том, что Россия находится на культурном «разломе» между Западом и Востоком (скорее, она находится на стыке этих культур). В нашей стране, по-видимому, более продуктивно гармоничное соотношение между процессами ассимиляции и аккомодации, но не методика интегрального агрегирования внешних воздействий.

*Окончание статьи читайте в следующем номере журнала*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Пиаже Ж. Роль среды в психическом развитии детей. О механизмах «ассимиляции» и «аккомодации» // Психологическая наука и образование. — 1998. — №1.
2. Поланья К. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени. — СПб.: Алетейя, 2002.
3. Гумилев Л. Н. Этногенез и биосфера Земли. — М.: Айрис-Пресс, 2002.
4. Taylor F. W. (1972). Scientific Management. Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management. Testimony Before the Special House Committee. Westport, Conn.
5. Шелдрейк Дж. Генри Гантт и очеловеченный научный менеджмент. В кн.: Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. — СПб., 2001.
6. Mayo E. (1977). Social Problems of an Industrial Civilization (Work, Its Rewards and Discontents). Ayer Co Pub.
7. Родыгина Ю. К. и др. Психодинамические параметры сотрудников органов внутренних дел в условиях профессиональной деятельности // Нейронауки. — 2006. — №2.
8. Гастев А. К. Новая культурная установка. — М., 1924.
9. Валовой Д. В. История менеджмента: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997.
10. Дункан У. Д. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. — М.: Дело, 1996.
11. Кантер Р. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
12. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Академический проект, 2000.
13. Малиневский Г. Г. Математические основы синергетики. — М.: КомКнига, 2005.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1994.

## КРЕЩЕНИЕ РУСИ КАК ПЕРВЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕГАПРОЕКТ

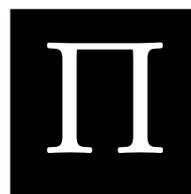
**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** социальный мегапроект, технологии управления, системная модель управления проектами

Изучение примеров проектной деятельности прошлого помогает выделить главные составляющие успехов и неудач, лучше понять процесс развития методологии управления проектами. Рассматриваемый в статье проект Крещения Руси стал весомым фактором расклада геополитических сил на континенте и на многие века вперед задал духовный вектор развития Руси. В статье осуществлена реставрация технологий, использованных для управления этим проектом.



**Палагин В. С.** — начальник отдела бизнес-инжиниринга и развития человеческих ресурсов ОАО «Третья генерирующая компания оптового рынка электроэнергии», кандидат военных наук, доцент, сертифицированный профессионал по управлению проектами (PRMP), член СОВНЕТ, IPMA. Участник ряда проектов: организационного развития, инвестиционных, инновационных, внедрения информационных технологий. Автор более 20 публикаций по организационному развитию и управлению проектами (г. Москва)

### ВВЕДЕНИЕ



о составе, структуре и размахе системных изменений рассматриваемый проект можно с полным правом назвать мегапроектом национального масштаба, а по основным сферам деятельности — социальным проектом. «Социальные проекты обладают наибольшей неопределенностью. Руководителю проекта необходимо применить нетривиальные методы, чтобы осуществить такой проект в срок» [10].

Рассматриваемые события связаны с правлением великого князя Владимира (980–1014 гг.). «Россия, где уже более ста лет мало-помалу укоренялось Христианство, наконец, вся и торжественно признала святость оного, почти в одно время с землями соседственными» [1].

Далее в статье рассмотрение проекта выполнено по основным компонентам системной модели [10] с целью обеспечения полного и системного понимания всего спектра проблем, восстановления технологической взаимосвязи и последовательности выполнения работ, структурирования и систематизации знаний и опыта в целях исторического образования и делового обучения современных специалистов. К сожалению, дошедшие до нашего времени сведения не дают возможности составить полную картину событий и выполнить исчерпывающий анализ, пользуясь современными инструментами управления проектами. Тем не менее имеющиеся данные складываются, как фрагменты древнерусской фрески, в достаточно цельный образ интересного и поучительного проекта.

## 1. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Объекты управления** проекта включали комплексы работ, сгруппированные в функциональные области и структурированные по фазам жизненного цикла проекта. Состав работ был определен на основании цели и ожидаемых результатов проекта.

**Целью проекта** был выбор веры (с тщательным анализом всех связанных с этим выбором возможностей и обязательств) и постепенный поворот страны на новый путь развития.

**Результатами проекта** стали выбор правящей элитой Руси православия в качестве национальной религии страны, постепенное принятие этого выбора широкими кругами населения и вступление Руси в круг христианских стран со всеми геополитическими последствиями.

**Контекст проекта** характеризуется тем, что развивающееся национальное самосознание и крепнущая государственность Руси требовали соответствующего позиционирования в мировом сообществе, выхода на один из путей развития цивилизаций той эпохи.

**Окружение проекта** представляло собой неоднородную среду внутренних и внешних

сил способствующих осуществлению проекта, мешающих ему, нейтральных или обладающих переменным статусом:

- помогли проекту развитые связи с христианскими странами, достаточный уровень развития русской государственности и экономики, возможность проводить самостоятельную внешнюю и внутреннюю политику, сильный менеджмент центральной власти (с опытом проектного управления, накопленным в военных походах, сборах податей, строительстве городов и укреплений, развитии государства), эффективная команда проекта;

- противодействовали проекту языческие традиции, инертность человеческого мышления и общественного сознания, интересы нехристианских государств и религий, управленческие ошибки и личные недостатки руководителя и членов команды проекта, неразвитость транспортной сети и средств связи;

- нейтральное или переменное воздействие оказывали население, региональный менеджмент, внешнеполитическая и внутренняя обстановка, климатические условия.

Успеху проекта способствовали правильно выбранные **основные принципы**:

- религиозная реформа как ответ на геополитические вызовы и инструмент для раскрытия новых возможностей развития;

- прогрессивный характер реформы;

- детальная экспертиза вариантов при выборе новой веры и их возможных последствий;

- комплекс мероприятий для достижения общественного консенсуса;

- осторожность в принятии решения, переход к активным действиям после накопления критической массы авторитетных примеров, аргументов и знамений;

- широкое привлечение к проекту зарубежных специалистов;

- личный пример и религиозный опыт руководителя проекта;

- опора на верную команду проекта;

- сочетание убеждения и принуждения;

- всестороннее обеспечение (просвещение, строительство храмов, поддержка военной силой).

### 1.1. Работы, подпроекты, организации и системы

Основные работы проекта были объединены в следующие подпроекты:

- выбор религии;
- принятие личного решения руководителем проекта;
- обращение в новую веру команды проекта;
- обращение в новую веру населения;
- формирование Русской православной церкви (РПЦ);
- строительство храмов;
- силовая поддержка мероприятий проекта.

В реализации проекта принимали участие государственные и религиозные структуры, частные предприятия Руси и других стран. Воздействие проекта глубоко затронуло систему государственного управления, религию, внутреннюю и внешнюю политику, социальную структуру и отношения, образование, архитектуру, строительство и изобразительное искусство Руси.

### 1.2. Особенности фаз жизненного цикла проекта

Фазы жизненного цикла проекта (концепция, разработка, реализация, завершение) имели следующие особенности.

**Концепция проекта** формировалась под воздействием сложившейся геополитической обстановки и отобразила опыт развития Руси и личный опыт инициаторов проекта.

Основные положения концепции:

- осознание необходимости перехода от идолопоклонства к более прогрессивной религии;
- выбор новой религии, отвечающей национальному духу;
- проведение большой организаторской, пропагандистской и просветительской работы;
- использование при старте проекта опыта и квалификации зарубежных экспертов.

В **разработке проекта** ключевую роль играл выбор модели духовного развития нации,

поэтому команда управления проектом со всей тщательностью отнеслась к изучению предлагаемых на мировом рынке вариантов. Был проведен своего рода тендер религий. «Не только Христианские проповедники, но и Магометане, вместе с Иудеями... присылали в Киев мудрых законников склонять Владимира к принятию Веры своей...» [1]. Окончательное решение было принято с учетом комплекса факторов, в том числе мнения авторитетных сограждан. Сообразно важности и продуманности решения требовалось организовать и планирование работ проекта.

Вряд ли разработка проекта включала детальное долгосрочное планирование. Слишком много труднопредсказуемых факторов влияло на судьбу не только проекта, но самой Руси. В таких условиях можно было полагаться только на краткосрочное и среднесрочное планирование, а корректирующие управленческие решения принимать по ситуации. Однако переход из варварства в христианство открывал Руси новые временные, исторические и географические горизонты. Новая вера учила вечности, единобожию, божественному началу, стойкости в испытаниях и т. д., что означало переход на качественно новый уровень планирования и ответственности.

**Реализация проекта** растянулась практически на все годы правления Владимира. При этом путь самого князя к христианству был не простым. «Русское язычество было так бедно, так бесцветно, что не могло с успехом вести спора ни с одной из религий... ревность Владимира... в начале... власти, устройство изуроченных кумиров, частые жертвы проистекали из желания поднять сколько-нибудь язычество, дать ему средства, хотя что-нибудь противопоставить другим религиям... но эти самые попытки, эта самая ревность... всего лучше показывала его несостоятельность» [2]. После отторжения язычества и выбора новой веры проект перешел на международный и общенациональный уровень.

«Строго говоря, Крещение Руси было прежде всего актом утверждения христианства, его победой над язычеством в смысле

политическом. С этого времени христианская церковь в Киево-Русской державе становится не только общественным, но и государственным институтом. В общих чертах Крещение Руси было ничем иным, как учреждением поместной церкви, управляемой епископатом на местных кафедрах, которое осуществилось в 988 г. (возможно, двумя-тремя годами позднее) по инициативе великого князя Владимира» [9].

Момент **завершения проекта** однозначно не определяется. В сущности, это был открытый развивающийся проект, ибо вопросы преданности вере, защиты веры, обращения в нее новых земель и новых поколений возникали и после описываемых событий. Однако в своей первоначальной форме проект завершился со смертью князя Владимира, далее начатым

делом управляли уже другие люди, и на первый план вышли не личность инициатора и деятельность команды управления, а приверженность широких кругов верующих сделанному однажды выбору.

## 2. СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Объекты управления логическим образом обусловили состав участников и команды управления проектом.

### 2.1. Участники проекта

Состав участников проекта показан в табл. 1. Роль каждой заинтересованной в проекте стороны определялась ее влиянием и связанными

ТАБЛИЦА 1. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ, ИХ ВЛИЯНИЕ И РИСКИ			
Участники проекта	Организации и физические лица	Зоны влияния	Риски для проекта
Инвесторы	Государство и церковь Греции, Болгарии и др. Органы государственного управления Руси	Финансирование	Нехватка финансовых средств
Спонсоры	Внутрение: органы государственного управления Руси; Русская православная церковь (РПЦ). Внешние: христианские государства и церкви	Поддержка	Недостаток поддержки
Заказчики	Идеальный: христианская идея. Реальный внешний: христианские государства и церкви. Реальный внутренний: князь Владимир	Формулировка заказа	Ложный или нечеткий заказ
Генконтрактор	В начале проекта — князь Владимир, на последующих этапах — РПЦ	Правовое оформление заказа	Ошибки правового оформления заказа
Генподрядчик	В начале проекта: князь Владимир и органы государственного управления Руси, на последующих этапах — РПЦ	Привлечение необходимых ресурсов	Нехватка необходимых ресурсов
Исполнители	Органы государственного управления Руси, священнослужители зарубежных церквей, священнослужители РПЦ	Выполнение работ проекта	Невыполнение работ проекта
Соисполнители	Органы местного управления, жители Руси	Участие в выполнении работ проекта	—
Прочие	Просветители, подвижники, писцы, строители, иконописцы, ремесленники	Выполнение работ проекта	—
Руководитель проекта	Князь Владимир	Руководство проектом	Дезорганизация управления
Функциональные менеджеры	Региональные менеджеры, менеджеры по силовому, идеологическому и материальному обеспечению	Поддержка руководства проектом	—

с ней рисками. В зависимости от успешности действий по фазам каждого из подпроектов позиция некоторых участников могла варьироваться в широком диапазоне от поддержки до противодействия.

**Инвесторы** вкладывали посильные средства в расчете на создание благоприятных условий для достижения своих геополитических целей и выполнения своих функций в будущем.

Проект поддерживали **спонсоры** — внешние и внутренние. На первых порах все ресурсы, необходимые для проекта, поступали от органов государственного управления Руси и внешних источников (христианские государства и церкви). По мере развития проекта все более заметную роль стала играть Русская православная церковь.

**Заказчиков** у проекта было несколько. Роль «идеального заказчика» в определенной мере сыграла сама христианская идея. В реальном мире как коллективный внешний заказчик могут условно рассматриваться христианские государства и церкви — условно потому, что Русь была ко времени начала проекта достаточно сильна, чтобы избежать прямого диктата из-за рубежа в вопросе выбора религии, но вполне готова последовать авторитетному примеру других народов. Внутри государства заказ носил сначала характер личных инициативных решений князя Владимира, сформулированных как личные обязательства перед Богом. По мере развития проекта формальные признаки заказа стали появляться в отношениях с государством и церковью Греции и другими участниками проекта.

Роль **генконтрактора** не была постоянной. На первых порах князь Владимир объединял в одном лице много ролей, в том числе и генконтрактора, чему способствовали такие его качества, как ключевое положение в системе государственного управления, опыт государственного деятеля и военачальника, а также житейская мудрость. Удачное сочетание общественного положения и личных качеств позволили князю привлечь в союзники эффективных субподрядчиков на всех этапах проекта.

По мере становления и укрепления РПЦ перенимала все больше функций генконтрактора.

Роль **генподрядчика** в начале проекта тоже должен был выполнять сам князь Владимир и ведомые им органы государственного управления. По мере укрепления русской церкви и пополнения ее кадрами роль генподрядчика, способного продолжить дело крещения в новых землях, стала все больше переходить к церкви.

На первых порах основные функции **исполнителей** проекта поддерживали органы государственного управления Руси и священнослужители зарубежных церквей. По мере развития проекта все более заметную роль в нем стали играть священнослужители РПЦ.

Такой масштабный социальный проект невозможно было реализовать без **соисполнителей**, без вовлечения в него органов местного управления и наиболее авторитетных жителей Руси. Умелая пропаганда христианства, личный пример руководителя и группы управления проектом, а временами и жесткость в проведении выбранной политики помогли ему обратить на свою сторону широкие слои местного населения.

## 2.2. Команда проекта: функциональные группы

В роли **руководителя проекта** ярко проявил себя князь Владимир. Начав такое важное для государства и масштабное дело, он не смог бы найти на первых порах никого, кто справился бы с ролью руководителя проекта лучше него самого. Предопределенность эта была обусловлена структурой системы государственного управления, важностью и масштабом проекта, личными качествами князя и его верой в правильность избранного пути.

**Функциональные менеджеры** играли очень важную роль мультипликаторов, проводников проектных решений в широкие массы. Без их активного участия социальный проект не мог бы состояться по содержанию и масштабу. Имена большинства из них остались неизвестны, но некоторые удостоились

упоминания в летописях. Основанием тому были родство с князем или выдающиеся дела во исполнение княжеской воли. Родственники как кадровый резерв — традиционное решение для многих руководителей проектов древности и современности, но не всегда достаточно эффективное.

Рабочие группы и распределение функций в команде управления проектом показаны в табл. 2.

Формирование специальных рабочих групп для проекта имело место только в подгруппе православных священнослужителей и строителей православных храмов, поскольку их по определению не могло быть много до начала работ по проекту. Другие группы существовали в той или иной форме и ранее и выполняли важные функции в проекте в рамках своих повседневных задач. В результате была сформирована матричная организационная структура, показанная на рис. 1.

**Рабочая группа руководителя проекта** первоначально состояла из членов семьи, ближайших соратников и дружины, с которой были связаны как военные, так и политические

успехи князя. Впоследствии группа такого состава перестала отвечать новым масштабам проекта, и в команде появились региональные менеджеры.

Для комплектования **рабочей группы региональных менеджеров** более всего подходили сыновья самого руководителя проекта. «Владимир имел 12 сыновей, еще юных отроков... Думая, что дети могут быть надежнейшими слугами отца, ...Владимир разделил Государство на области... и отправил малолетних Князей в назначенный для каждого Удел, поручив их до совершенного возраста благоразумным пестунам» [1].

**Рабочая группа силовой поддержки** первоначально включала дружину под личным командованием князя, которая примечательна не простым подчинением, но партнерством. «Владимир не любил жить один; он любил дружину, думал с нею о строе земском, о ратях, об уставе земском; любя думать с дружиною, Владимир любил пировать с нею... И вот бывало, как подопьют, то начнут роптать на князя, говоря: «Какое житье наше горькое, кормит нас с деревянных ложек, а не с серебряных».

**ТАБЛИЦА 2. РАБОЧИЕ ГРУППЫ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ В КОМАНДЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ**

Группы	Основные функции менеджмента групп
Рабочая группа руководителя проекта	Инициирование проекта. Определение основных параметров проекта. Координация действий. Общий контроль и регулирование
Рабочая группа региональных менеджеров	Планирование и выполнение задач административной поддержки. Управление экономикой. Управление обеспечением проекта. Оперативное управление, управление предметной областью, рисками, качеством, контрактами, информацией проекта в регионах. Региональный PR
Рабочая группа силового обеспечения	Планирование и осуществление силовой поддержки проекта. Оперативное управление. Управление технологическими рисками. Управление предметной областью, рисками, качеством, контрактами, информацией в своей зоне
Рабочая группа идеологического обеспечения	Планирование и осуществление идеологической поддержки. Стратегический анализ. Управление формированием и тренингом рабочих групп. Подбор и обучение кадров священнослужителей. Управление организационным развитием РПЦ. Оперативное управление духовной стороной проекта. Управление предметной областью, рисками, качеством, контрактами, информацией в своей зоне. Идеологический PR
Рабочая группа материального обеспечения	Планирование и осуществление материальной поддержки (строительство и оборудование храмов). Управление формированием и тренингами рабочих групп. Управление строительством. Оперативное управление технологическими мероприятиями проекта. Управление предметной областью, рисками, качеством, контрактами, информацией в своей зоне

РИС. 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА



Владимир, услышав ропот, велел искать серебряные для дружины и сказал: «Серебром и золотом не найду дружины, а с дружиною найду серебро и золото» [2].

**Рабочая группа идеологического обеспечения** состояла из православных священнослужителей и до начала проекта была крайне малочисленна. Формирование группы осуществлялось по ходу проекта из двух источников: приглашение зарубежных кадров и обучение собственных.

**Рабочая группа материального обеспечения** сыграла неоценимую роль в возведении наиболее зримых и внушительных символов новой веры. Строители Руси, не имея опыта возведения православных храмов, начинали освоение новой архитектуры с помощью зарубежных мастеров. Как и в случае с православными священниками, формирование группы осуществлялось по ходу проекта из двух источников: приглашение зарубежных кадров и обучение собственных строителей возведению храмов по новым проектам и технологиям.

### 2.3. Команда проекта: распределение ролей

Сыграв на старте проекта несколько важнейших ролей, князь Владимир с увеличением размаха проекта поневоле делегировал полномочия подчиненным и все больше сосредоточивался на роли **куратора**. Связано это с тем, что, занимаясь одними лишь религиозными делами, он не смог бы не только успешно выполнить проект, но и удержать власть, требующую повседневного внимания к самым разным сторонам государственного управления.

Князь Владимир успешно сочетал в начале проекта роль **формального и неформального лидера**. Однако по мере расширения на Руси влияния христианства неформальное лидерство по праву перешло к отцам церкви.

Мы уже отмечали опыт и мудрость князя. Добавим к этим качествам также решительность, проявившуюся в инициации сложнейшего социального проекта, стойкость и бесстрашие бывшего военачальника. Однако

набора лишь этих качеств было бы недостаточно для управляющего проектом в духовной сфере. Необходимы были также элементы личной харизмы и специальные социальные мероприятия, направленные на формирование симпатий и приверженности подданных. «Владимир имел широкую душу, которая в молодости могла повести его к излишествам... и которая в годах зрелых... сделала его красным солнцем для народа» [2].

Были в проекте и **тренеры**, или наставники, давшие решающие импульсы для формирования позиции руководителя проекта. «Безымянный Философ, присланный Греками, опровергнув в немногих словах другие Веры, рассказал Владимиру все содержание Библии... и в заключение показал ему картину Страшного Суда с изображением праведных, идущих в рай, и грешных, осужденных на вечную муку. Пораженный сим зрелищем, Владимир вздохнул и сказал: «Благо добродетельным и горе злым!» «Крестися, — отвечивал Философ, — и будешь в раю с первыми» [1].

Для тех рабочих групп, которые не существовали или были малочисленны в начале проекта, важное значение имело массовое обучение персонала. Рассмотрим эту работу на примере подготовки менеджеров двух рабочих групп.

**Менеджеры рабочей группы идеологического обеспечения** в начале проекта были немногочисленны. «Митрополит и епископы были присланы из Царя-града; в Киеве, если прежде были христиане, была церковь, то были, разумеется, и священники; Владимир привел из Корсуня тамошних священников... Но все этого числа было недостаточно для крещения и научения людей в Киеве и других местах... присланы были священники из Болгарии, которые были способны учить народ на понятном для него языке; ...первые епископы и даже митрополит Михаил был из болгар. Но сколько бы ни пришло священников греческих и болгарских, все их было мало для настоящей потребности; нужно было умножить число своих русских священников...

Такое распространение было предпринято немедленно после всенародного крещения в Киеве... Владимир велел отбирать детей у лучших граждан и отдавать их в книжное ученье; матери плакали по ним, как по мертвым, ... потому что еще не утвердились верою. Детей роздали учиться по церквам к священникам и причту» [2].

Строительство и оборудование новых храмов было одной из важнейших составных частей проекта и возлагалось на **менеджеров рабочей группы материального обеспечения**. «Непосредственным следствием принятия христианства Владимиром и распространения его в Русской земле было, разумеется, построение церквей: Владимир тотчас после крещения велит строить церкви и ставить их по тем местам, где прежде стояли кумиры» [2].

До возведения новых храмов надо было убрать символы старой веры, дабы не смущали они сомневающихся и нестойких, и это выполнялось быстро и решительно, с применением в случае необходимости силы, меча и огня.

«Скоро знамения Веры Христианской... явились на развалинах мрачного язычества в России... Великий Князь соорудил в Киеве деревянную церковь Св. Василия на том месте, где стоял Перун, и призвал из Константинополя искусных зодчих для строения храма каменного во имя Богоматери» [1].

Помимо специальных программ обучения для профессионалов действовала также **просветительская программа** общего назначения, направленная как на управленческие кадры проекта, так и на все население. «Священники проповедовали Христа в разных областях Государства. Многие люди крестились, рассуждая без сомнения так же, как и граждане Киевские; другие, привязанные к Закону древнему, отвергали новый: ибо язычество господствовало в некоторых странах России до самого XII века. Владимир не хотел, кажется, принуждать совести; но взял лучшие, надежнейшие меры для истребления языческих заблуждений: он старался просветить Россиян» [1].

### 3. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

Процесс управления проектом был не только тесно увязан с решением повседневных задач управления государством, но и в определенные моменты подчинял себе другие процессы управления. Так, для того чтобы обеспечить выгодные для себя позиции на переговорах с Византией, князь последовательно предпринял целый ряд военных и дипломатических шагов, затратных по ресурсам, но важных для проекта.

#### 3.1. Стадии процесса управления

Особенности проекта проявились на стадиях процесса управления следующим образом.

**Инициация** требовала прежде всего ответа на следующие вопросы: почему возникла необходимость в таком проекте, чем была плоха старая вера и что несет новая?

«Вера Славян ужасала воображение могуществом разных богов, часто между собою несогласных, которые играли жребием людей и нередко увеселялись их кровию... О жизни за пределами гроба, столь любезной человеку, Вера не сообщала им никакого ясного понятия: одно земное было ее предметом» [1].

Как часто бывает, в обстановке востребованности не замедлили явиться события, давшие импульсы целому ряду последующих действий. Так, в 983 г. житель Киева, варяг христианской веры, отказался принести своего сына в жертву языческим кумирам и был растерзан толпою, но речью своей успел заронить семена сомнения в душах язычников. «...Язычеству, кумирам сделан был торжественный вызов, над ними торжественно надругались; проповедь была произнесена громко; народ в пылу ярости убил проповедника, но ярость прошла, а страшные слова остались: ваши боги — дерево; бог — один, которому кланяются греки, который сотворил все, — и безответны стояли кумиры... перед этими словами, и что могла в самом деле славянская религия... отвечать на высокие запросы, заданные ей проповедниками других религий?» [2].

Развитие соседних стран, религиозный опыт и потребности развития страны создали условия для инициации судьбоносного социального проекта. «Видно, что все было приготовлено для переворота в нравственной жизни новорожденного русского общества... что религия, удовлетворявшая рассеянными, особо живущим племенам, не могла более удовлетворять киевлянам, познакомившимся с другими религиями; они употребили все средства для поднятия своей старой веры в уровень с другими, и все средства оказались тщетными, чужие веры и особенно одна тяготили явно своим превосходством... При старой вере нельзя было оставаться, нужно было решиться на выбор другой» [2].

**Планирование** отличается в социальном проекте особой сложностью. С одной стороны, исполнители и ведомые массы должны быть готовы воспринять поставленные цели, ясно понимать задачи и способы их выполнения. С другой стороны, эти же исполнители и массы являются силой, которая может легко выйти из-под контроля при ошибках в управлении.

Решающим моментом планирования является *выбор цели*, и в этом особый драматизм проекта. «Выбор веры есть особенность русской истории: ни одному другому европейскому народу не предстояло необходимости выбора между религиями; но не так было на востоке Европы, на границах ее с Азией, где сталкивались не только различные народы, но и различные религии, а именно: магометанская, иудейская и христианская. ...Европейский смысл избрал христианство» [2].

Внешняя обстановка в целом благоприятствовала выполнению замыслов Владимира. «К его княжению относится окончательное подчинение русскому князю племен, живших на восток от великого водного пути, ...первое столкновение Руси с западными славянскими государствами. ...Бесперывные нападения степных варваров заставили Владимира подумать об укреплении русских владений с востока и юга» [2].

Момент для начала проекта тщательно подготавливался. «Все было готово к принятию новой веры, ждали только удобного случая... Удобный случай представился в войне с греками; предание тесно соединяет поход на греков с принятием христианства, хочет выставить, что первый был предпринят для второго» [2]. «Владимир мог бы креститься и в собственной столице своей, где уже давно находились церкви и Священники Христианские; но Князь пышный хотел блеска и величия при сем важном действии: одни Цари Греческие и Патриарх казались ему достойными сообщить целому его народу уставы нового богослужения... Он вздумал, так сказать, завоевать Веру Христианскую и принять ее святыню рукою победителя» [1].

Поход завершился успехом, и князь Владимир приложил все усилия для того, чтобы обратить военную победу в политические дивиденды. «Князь еще более возгордился своим величием и чрез Послов объявил Императорам, Василию и Константину, что он желает быть супругом сестры их, юной Царевны Анны, или, в случае отказа, возьмет Константинополь. Родственный союз с Греческими знаменитыми Царями казался лестным для его честолюбия» [1].

Греческой стороне нелегко было согласиться со столь дерзким требованием, но обстоятельства вынудили их пойти навстречу Руси. «Цари послушались и послали сестру свою вместе с некоторыми сановниками и пресвитерами» [2], уговорив ее с большим трудом.

**Организация и контроль выполнения** требовали от команды проекта немалых сил и решительности. После включения в состав команды проекта представителей греческой стороны, опытных в делах государственных и религиозных, ход проекта заметно ускорился.

«Анна... поплыла с горем в Корсунь. ...В это время... Владимир разболелся глазами, ...тогда царевна велела сказать ему: «Если хочешь исцелиться от болезни, то крестись поскорей...». Владимир сказал на это: «Если в самом деле так случится, то поистине велик будет бог

христианский», — и объявил, что готов к крещению. Епископ корсунский с царевниными священниками, огласив, крестили Владимира, и когда возложили на него руки, то он вдруг прозрел; удивясь такому внезапному исцелению, ...сказал: «Теперь только я узнал истинного бога!» Видя это, и из дружины его многие крестились. После крещения совершен был брак Владимира с Анною... Прежняя вера была во Владимире поколеблена, он видел превосходство христианства, видел необходимость принять его, хотя по очень естественному чувству медлил, ждал случая, ждал знамения» [2].

Князь сразу же использовал поддержку и возможности новых соратников. «Владимир вышел из Корсуни с царицею, взял с собою Анастаса, священников корсунских, мощи св. Климента и Фива, сосуды церковные, иконы...» [2]. «По некоторым известиям, в Корсунь же явился ко Владимиру и митрополит Михаил, назначенный управлять новою русскою церковью, ...потому что константинопольская церковь не могла медлить присылкою этого лица, столь необходимого для утверждения нового порядка вещей на севере» [2].

Для организации работы группы руководителя проекта «по возвращении в Киев Владимир прежде всего крестил сыновей своих и людей близких» [2].

Когда группа руководителя проекта была готова, настало время «расчистить площадку» для строительства новой веры. «Вслед за тем велел ниспровергнуть идолов. Этим должно было приступить к обращению народа, ниспровержением прежних предметов почитания нужно было показать их ничтожество; это средство считалось самым действительным почти у всех проповедников и действительно было таковым...» [2].

Ниспровержение символов старой веры сочеталось с широкой пропагандой преимуществ веры новой. «Затем приступлено было к обращению киевского народа; митрополит и священники ходили по городу с проповедием; по некоторым, очень вероятным известиям, и сам князь участвовал в этом деле» [2].

Для тех, кто не внимал словам убеждения, были уготованы более жесткие аргументы. «Многие с радостью крестились; но больше оставалось таких, которые не соглашались на это... Видя это, князь... послал повестить по всему городу, чтоб на другой день все некрещенные шли к реке, кто же не явится, будет противником князю... Некоторые шли к реке по принуждению, некоторые же ожесточенные приверженцы старой веры, слыша строгий приказ Владимира, бежали в степи и леса» [2].

Торжественно, как на праздник, «на другой день после объявления княжеского приказа, Владимир вышел с священниками... на Днепр, куда сошло множество народа; все вошли в воду и стояли одни по шею, другие по грудь; несовершеннолетние стояли у берега, возрастные держали на руках младенцев, а крещенные уже бродили по реке, ...священники на берегу читали молитвы» [2].

Примеры **анализа и регулирования** в проекте достаточно многочисленны, покажем лишь некоторые эпизоды.

«Христианство было уже давно знакомо в Киеве вследствие частых сношений с Константинополем, который поражал руссов величием религии и гражданственности. Бывальцы в Константинополе после тамошних чудес с презрением должны были смотреть на бедное русское язычество и превозносить веру греческую. Речи их имели большую силу, потому что это были обыкновенно многоопытные странствователи, бывшие во многих различных странах...» [2]. В этом примере мы видим анализ данных из неангажированного источника информации, добывание данных без излишних затрат, а также привлечение для поддержки проекта обширной группы людей, уже подготовленных к выбору собственным жизненным опытом.

Что касается регулирования, то присутствие в проекте обширного количества участников с различными интересами само по себе требовало постоянных и выверенных регулирующих воздействий. В показанном выше эпизоде о Корсуне и Анне видно

последовательное регулирование обстановки и изменение позиций руководителя проекта и представителей группы важнейших участников ради достижения общей цели.

Открытый характер рассматриваемого социального проекта затрудняет четкое выделение этапа **закрытия**. «Христианство при Владимире... было распространено преимущественно по узкой полосе, прилегавшей к великому водному пути из Новгорода в Киев; к востоку же от Днепра, по Оке и верхней Волге, даже в самом Ростове... христианство распространялось очень слабо... Самому князю принадлежит распространение христианства на запад от Днепра, в странах, которые он должен был посещать по отношениям своим к Польше» [2].

Учитывая сильную связь проекта с личностью его руководителя, можно принять за окончание проекта отход от дел и смерть князя Владимира. «Ярослав, ...Правитель Новгорода, дерзнул объявить себя независимым и не хотел платить дани. Раздраженный Владимир велел готовиться войску к походу... чтобы наказать ослушника; а сын, ослепленный властолюбием, призвал из-за моря Варягов на помощь, думая... поднять меч на отца и Государя. ...Владимир, может быть от горести, занемог тяжкою болезнию... и чрез несколько дней скончался в Берестове» [1].

К моменту смерти князя Владимира уже были выполнены все мероприятия, необходимые для того, чтобы результаты проекта обрели жизнестойкость в новых поколениях. «Сей Князь, названный церковью Равноапостольным, заслужил и в истории имя Великого... Главное право его на вечную славу и благодарность потомства состоит, конечно, в том, что он поставил Россиян на путь истинной Веры; но имя Великого принадлежит ему и за дела государственные...» [1].

Князь Владимир заслужил признание не только на Руси. «Слава его правления раздалась в трех частях мира: древние Скандинавские, Немецкие, Византийские, Арабские летописи говорят о нем...» [1].

### 3.2. Функциональные области управления

Наибольший интерес представляют особенности менеджмента проекта по следующим функциональным областям управления.

В **принятии решений** важную роль играли дружина, региональные управляющие и священники. «Владимир, по словам летописи, отменно любил свою дружину и советовался с ними людьми, не только храбрыми, но и разумными, как о воинских, так и гражданских делах» [1]. Есть примеры консультаций с другими менеджерами, а также тщательной подготовки и взвешенности при принятии ответственных решений по проекту.

**Предметная область** проекта определялась на основании насущных потребностей страны и власти. Выбор новой веры отобразил не только логику, но и случайность развития реального и идеального миров, как видно, например, из следующего эпизода. «Окруженный со всех сторон врагами свирепыми, Владимир обещался, ежели Небо спасет его, соорудить в Василеве храм празднику того дня, Святому Преображению. Неприятели удалились, и Великий Князь, исполнив обет свой, созвал к себе на пир Вельмож, Посадников, старейшин из других городов» [1].

**Управление временем** в проекте имеет два главных слоя. Во-первых, управление осуществлялось в реальном мире по уровням: от стратегического (годы и десятилетия) до оперативного. Во-вторых, библейские сказания в сочетании с верой в загробную жизнь раздвигали временные горизонты мира идеального до бесконечности, вводили новые аспекты духовного бытия и в итоге повышали уровень ответственности и требования к компетентности менеджеров.

**Управление стоимостью** является одним из наиболее сложных вопросов для социального проекта. Проект нес не только красоту обрядов и силу новой веры, но и свержение внушавших благоговение идолов, социальные потрясения, лишения, немалые материальные затраты на строительство новых храмов. И сегодня не просто определить эффективность

инвестиций в духовную сферу, каково же было нашим предкам выделять громадные ресурсы на дела духовные, когда мечам и сохам работы было невпроворот? Однако были найдены критерии если не количественной, то качественной оценки, и они позволили встать на путь познания новой истины, материальные проявления которой очевидно окупили затраты приростом духовной силы каждого верующего и нации в целом.

Диапазон критериев для выбора решений по управлению стоимостью проекта такого рода был очень широк: от критериев качественных, визионерских на уровне стратегического планирования до вполне осязаемых, количественных на уровне подпроектов и отдельных работ (обучение, строительство и др.).

**Управление качеством** в проекте осуществлялось по всем основным направлениям: качество избранной веры, качество менеджмента, качество строительства храмов. Как пример управления качеством можно привести свидетельство о чрезмерном христианском милосердии князя к преступникам. «Он щадил жизнь самых убийц и наказывал их только Вирую, или денежною пенею: число преступников умножалось, и дерзость их ужасала граждан. ...Духовные Пастыри Церкви вывели набожного Князя из заблуждения. «Для чего не караешь злодейства?» — спросили они. Боюсь гнева Небесного, отвечивал Владимир. «Нет, — сказали Епископы, — ты поставлен Богом на казнь злым, а добрым на милование. Должно карать преступника, но только с рассмотрением». Великий князь, приняв их совет, отменил Виру и снова ввел смертную казнь» [1].

Другой пример управления качеством мероприятий социального проекта мы видим в рассказе о помощи бедным: «Он был истинным отцом бедных, которые всегда могли приходиться на двор Княжеский, утолять там голод свой и брать из казны деньги. Сего мало: больные, говорил Владимир, не в силах дойти до палат моих — и велел развозить по улицам хлеба, мясо, рыбу, овощи, мед и квас в бочках» [1].

Чрезмерно миролюбивая позиция Руси разжигала захватнические аппетиты алчных соседей, что побудило духовных советников принять меры к изменению качественного содержания оборонной политики. «Мудрые Епископы и старцы доказали Великому Князю, что Государь должен быть ужасом не только преступников государственных, но и внешних врагов, — и глас воинских труб снова раздался в нашем древнем отечестве» [1].

Описание технологий **управления рисками** проекта дошли до нас в примерах, связанных с внешней политикой князя Владимира, направленной не на рискованную и затратную экспансию, а на защиту собственных земель.

**Управление человеческими ресурсами**, мотивация команды были одним из ключевых факторов успеха проекта. Мы уже приводили свидетельство о том, как дружина истребовала себе право вкушать на княжеском пиру серебряными ложками. Есть и другое описание, говорящее о том, что аналогичная история имела место не только с дружиной, но и со всеми знатными гостями, приглашенными к государеву столу.

Реальные возможности **коммуникаций** жестко определяли размеры и управляемость подконтрольных территорий, а также темпы осуществления проекта. Гонцы пешие и конные, где по суше, а где по воде — на ладьях и лодках — доставляли распоряжения и отчеты по проекту. Состояние средств связи вынуждало использовать для управления подвластными поселениями и регионами доступные для того времени способы. «Праздники имели еще другое значение: на них сзывались старейшины из всех городов, и таким образом скреплялась связь, единство, общение между русскими волостями. Для дружины и старшин киевских были устроены на дворе княжеском пиры каждую неделю, был ли сам князь в городе или нет; приходили на двор княжеский, в гридницу пировать бояре и гриди, сотские и десятские и нарочитые мужи» [2].

Мы уже рассматривали выше пример проведения тендера подрядчиков при выборе новой веры. Имеются также подробные описания

работы экспертов, ответственных за подготовку самых важных **контрактов** проекта.

«Владимир... собрал Бояр и градских старцев, объявил им предложения Магометан, Иудеев, Католиков, Греков и требовал их совета. «Государь! — сказали Бояре и старцы. — Всякий человек хвалит Веру свою: ежели хочешь избрать лучшую, то пошли умных людей в разные земли испытать, который народ достойнее поклоняется Божеству», — и Великий Князь отправил десять благоразумных мужей для сего испытания» [1]. «Возвратясь в Киев, Послы говорили Князю с презрением о богослужении Магометан, с неуважением о Католическом и с восторгом о Византийском, заключив словами: «Узнав Веру Греков, не хотим иной». Владимир желал еще слышать мнение Бояр и старцев. «Когда бы Закон Греческий, — сказали они, — не был лучше других, то бабка твоя, Ольга, мудрейшая всех людей, не вздумала бы принять его». Великий Князь решился быть Христианином» [1].

**Управление изменениями** является для социального проекта особенно тонким вопросом, ибо в проекте такого рода цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов. Мы уже упоминали выше эпизод с выбором казни как меры наказания для преступников. Как видно из текста другого источника, этот эпизод имел продолжение, показывающее нам одну из действовавших в проекте процедур внесения изменений. Сначала епископы убедили его восстановить смертную казнь для преступников, «но потом те же епископы вместе со старцами сказали ему: «Рать сильная теперь; если придется вира, то пусть пойдет на оружие и на коней». Владимир отвечал: «Пусть будет так»; и стал он жить опять по устроению отцовскому и дедовскому» [2].

В числе прочих областей менеджмента следует отметить **управление конфликтами**, как особо важное для социальных проектов, в которые вовлечены массы людей. Мы уже упоминали о том, что основными инструментами разрешения конфликтов, связанных с проектом, были личный пример, просвещение,

убеждение, аргументация уважаемых людей. Там, где эти средства не помогали, а оппоненты прибегали к насилию, команда проекта не останавливалась перед применением жестких методов принуждения. Например, «когда в Новгороде узнали, что Добрыня идет крестить, то... поклялись все не пускать его в город... и вышли против него с оружием; Добрыня стал было уговаривать их ласковыми словами, но они и слышать не хотели...» [2]. Дело дошло до злой сечи, разорения церквей и поджогов домов христиан. В ответ Добрыня приказал жечь дома мятежников, чем вынудил их просить мира. Тогда «Добрыня собрал войско, запретил грабеж; но тотчас велел сокрушить идолов, деревянных сжечь, а каменных, изломав, побросать в реку... и послал всюду с объявлением, чтоб шли креститься...» [2].

### 3.3. Горизонты управления

В зависимости от масштаба задач проекта можно выделить следующие горизонты управления: стратегический, годовой, квартальный, месячный, суточный и др.

Стратегический уровень нашел отражение в таких задачах проекта, выполнение которых требовало многих лет и десятилетий (строительство храмов, формирование РПЦ, обучение кадров).

Годовое планирование было обязательным уровнем по условиям функционирования транспортной сети, в которой главную роль играли реки и грунтовые дороги с четко выраженной сезонной изменчивостью в доступности регионов и поселений.

О планировании по другим уровням свидетельствует целый ряд мероприятий проекта продолжительностью от нескольких месяцев до дней и часов (военные походы, сражения, переговоры, массовые крещения, богослужения и др.).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дошедших до нас из древности описаниях великих проектов, посвященных строительству грандиозных сооружений, организации военных походов, проведению масштабных общественных реформ политического, экономического и религиозного характера, можно почерпнуть немало информации, полезной для сегодняшней практики управления проектами.

Такие **отличительные особенности** проекта Крещения Руси, как масштабность, судьбоносность, обширный круг участников, постоянное нарастание размаха (от личных поисков веры до крещения всего населения в сфере влияния), сложность достижения стратегических целей проекта, трудности планирования делают его опыт крайне интересным для решения аналогичных задач в наше время.

Автор не ставил цели найти доказательства тому, что основные компоненты современного управления проектами, и в первую очередь управление на основе принципа здравого смысла, были открыты на Руси времен князя Владимира. Да, были достаточно эффективные методы, технологии, приемы работы, позволявшие успешно выполнять масштабные проекты в различных областях, в том числе и социальной. Этот инструментарий управления проектами опирался на доступный исполнителям опыт, стоял вровень с другими великими проектами той поры, но был далеко не столь обширен и структурирован, как сегодня. Анализируя методы управления социальными проектами на Руси X–XI вв. с современных позиций, целесообразно сконцентрироваться не на «пробелах» в дошедшей до нас картине, а на выделении и изучении тех ее компонентов, которые доказали свою эффективность уже в то далекое время.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Карамзин Н. М. История государства Российского. — М.: Прайм-Еврознак, 2004.
2. Соловьев С. М. История России с древнейших времен. — М.: Голос, 1993–1998.
3. Ключевский В. О. Курс русской истории. — М.: Олма-Пресс, 2005.
4. Костомаров Н. И. Русская история в жизнеописаниях ее главнейших деятелей. — М.: Эксмо, 2003.
5. Татищев В. Н. История Российская. — М.: ИДДК, 2006.
6. Митрополит Макарий. История Русской церкви. — М.: Издательство Спасо-Преображенского Валаамского монастыря, 1994.
7. Платонов С. Ф. Полный курс лекций по русской истории. — М.: АСТ, 2006.
8. Архимандрит Зенон. Крещение Руси. — [www.orthodoxworld.ru/russian/istoria/2/index.htm](http://www.orthodoxworld.ru/russian/istoria/2/index.htm).
9. Рыбаков Д. Крещение Руси Князем Владимиром как феномен древнерусской истории. — <http://www.pravoslavie.ru/arhiv/040426150034>.
10. Баркалов С. А., Воропаев В. И., Секлетова Г. И. и др. Математические основы управления проектами / Под ред. В. Н. Буркова. — М.: Высшая школа, 2005.
11. Мир управления проектами / Под ред. Х. Решке, Х. Шелле. — М.: Аланс, 1994.

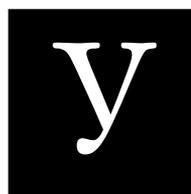
## УПРОЩЕНИЕ КАК ОДНА ИЗ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖЕРА

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** упрощение, проект, управление, менеджер

В статье рассматривается концепция упрощенного подхода к принятию решений, при использовании которого менеджеру проекта следует отказаться от попыток математически точного расчета всех возможных вариантов и перейти к действиям. На конкретных примерах показана правильность и необходимость применения данного подхода и важность выполнения качественной оценки ситуаций. Также в статье анализируется использование концепции в сфере управления персоналом.



**Тирдатов И. А.** — член СОВНЕТ, ведущий специалист по управлению проектами в сфере научно-технического перевода. Участник крупных международных проектов в США и России. Обладатель нескольких наград за достижения в области научно-технического перевода. Член ряда ассоциаций по управлению проектами, международному сотрудничеству и научному переводу. Автор статей по управлению проектами и переводу, содержащих оригинальные концепции и разработки (г. Сибрук, Техас, США)



### ВВЕДЕНИЕ

Умение применять комплексный подход к разным процессам и видам деятельности представляет собой исключительно важное качество для руководителей. Многие технические специалисты склонны рассматривать лишь отдельные аспекты проблем, а менеджерам часто приходится выполнять анализ общей ситуации с учетом всех «за» и «против» и в итоге принимать наилучшее решение из тех, которые представляются возможными при конкретных обстоятельствах.

Означает ли это, что в обязанности менеджера входит глобальная оценка всех, даже самых малозначительных, факторов, связанных с осуществляемой деятельностью, и в результате — принятие лишь тех решений, которые

позволяют учесть все детали? Или, может быть, определенные факторы следует игнорировать и двигаться вперед, допуская наличие более или менее просчитанного риска, о существовании которого хорошо известно?

Ответы на эти вопросы зависят от конкретной ситуации. Однако необходимо сознавать, что в реальных условиях существует лишь крайне малое число видов деятельности и коммерческих проектов, которые могут быть просчитаны на 100%. Более того, во многих случаях степень сложности, неопределенности и риска находится в прямо пропорциональной зависимости от бюджета и масштабов проекта.

Угрозы, связанные с проектом, могут быть хорошо известны руководству и иногда в определенной степени (редко — в полном объеме) поддаются количественному анализу вероятности их фактической реализации и / или потенциального воздействия. Актуализация данных угроз в некоторых случаях может означать небольшие финансовые потери, в то время как другие способны полностью уничтожить проект или даже привести к банкротству компании. В то же время многие из вышеназванных угроз могут быть неподконтрольны менеджеру проекта или компании, в которой он / она работает, к тому же информация о самом существовании подобных угроз может отсутствовать.

Тем не менее реальность управления проектами такова: многие проекты необходимо осуществлять, несмотря на наличие реально существующих трудностей и опасностей. Цель настоящей статьи заключается в том, чтобы описать принципы управления критически важным процессом перехода от стадии планирования к стадии реализации посредством применения *упрощенного подхода к принятию решений*.

## **1. ВДОХНОВЕНИЕ, А НЕ РАСЧЕТ: ПРАВИЛЬНАЯ ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ?**

Рассмотрим проект организации сбыта определенного продукта, впервые выводимого

на рынок. До завершения проектирования и начала серийного производства изготовитель проводил активные исследования рынка в целях изучения будущего спроса. Несмотря на отсутствие сформировавшегося рынка сбыта для данного вида продукции, при планировании и инвестировании средств в проектно-конструкторскую работу и в налаживание производства компания в значительной степени полагалась на «пророческое видение» отдела маркетинга, а также собственника, который, сохранив в себе «предпринимательский дух» прежних времен, предсказывал новому продукту «великое будущее» и давал самые позитивные прогнозы относительно объема продаж.

Известно, что владелец компании во многих случаях оценивает ситуацию со стратегических позиций, подчас игнорируя факторы, не совпадающие с его интуитивными оценками (которые, тем не менее, часто становятся залогом впечатляющих успехов). В то же самое время генеральный директор, отвечающий за оперативное руководство деятельностью и склонный к более «приземленным» оценкам, озабочен возможностью возникновения проблем, связанных с новым продуктом.

В анализируемом случае генеральный директор рассмотрел результаты комплексного исследования рынка, проведенного уважаемой независимой компанией. Для него было очевидно, что возможность окончательно определить, приведет ли производство новой продукции к феноменальному успеху или к полному провалу, появится лишь после начала сбыта. Он также подробно проанализировал смету расходов на завершение проектно-конструкторских работ и налаживание производства при параллельной массивной рекламной поддержке. Несмотря на то что наихудший вариант развития событий, предполагающий отсутствие возможности для сбыта продукции в объемах, достаточных для обеспечения рентабельности проекта, не послужил бы причиной банкротства компании, подобные события могли оказать крайне негативное влияние на ее финансовое положение.

Возможный успех означал бы увеличение доли рынка компании на 200–300% и привел бы ее к лидерству в своем сегменте, однако с учетом опасностей и общей неопределенности генеральный директор серьезно усомнился в целесообразности продолжения проекта.

Рассмотрим современную концепцию частичного или полного отказа от стратегии изучения потребностей клиентов и следования им, а также выхода за пределы этих потребностей (а иногда и вступления в конфликт с ними) при создании абсолютно новых видов продукции и формирования рынков сбыта, до той поры не существовавших; концепцию, которая отражает подход, полностью отвечающий требованиям современного динамично развивающегося рынка, в особенности в сфере высоких технологий. Данная концепция направлена на формирование спроса «собственными руками» и поэтапную реализацию программы «образования и обучения» потребителей, что в конечном итоге должно привести не только к принятию ими новой продукции, но и к возникновению потребности в ней. В последние годы данная концепция стала центром внимания и источником вдохновения для руководителей высшего звена в разных странах мира, а также излюбленной темой преподавателей управленческих дисциплин, передающих азы науки ученикам, стремящимся к получению степеней бакалавра, MBA или к достижению иных академических целей.

Но стоит задаться вопросом: возможно ли, учитывая рассмотренный пример, гарантировать высшему руководству компании то, что описанная концепция поможет избрать единственно верный образ действий? Увы, на это можно дать лишь один абсолютно честный ответ: вероятнее всего, нет. Представленная выше концепция может рассматриваться в качестве исключительно полезного принципа, а также как одна из реалий современности, игнорировать которую опасно. Даже при наличии значительного объема информации для анализа (которая в данном случае предоставлена не была) вполне вероятно, что рассмотренная

дилемма останется неразрешенной и будет причинять серьезное беспокойство лицам, ответственным за принятие решений, в течение всего периода осуществления деятельности — или как минимум до того момента, когда начнут проявляться либо отрицательные, либо положительные результаты.

Теперь обсудим примеры практического применения данной концепции, которая, хотя и стала модной и популярной лишь в последние годы, разработана на основе многолетнего опыта тысяч компаний по всему миру.

Рассмотрим ситуацию, в которой одна крупная компания не стала следовать этой концепции и упустила уникальную возможность, в то время как другая компания в точности следовала описанному принципу и на долгие годы превратилась в живой пример воплощения «американской мечты». Когда Честер Карлсон, изобретатель технологии ксерокопирования и «отец» современных копировальных аппаратов, обратился со своим изобретением в компанию «Кодак», ему ответили, что технология непригодна для коммерческого использования. В то время при копировании документов применялся трудоемкий и неудобный процесс, основанный на использовании крайне сложного фотографического аппарата. Отвергнутый лидером рынка, Карлсон, тем не менее, не утратил веры в значительный потенциал своего изобретения. «Не теряя присутствия духа, он представил свое изобретение в компанию The Haloid, которая с радостью его приняла и изменила свое название на Xerox Corporation. Последующие события вошли в историю» [1].

В этой ситуации присутствует четкое подтверждение принципа, согласно которому в ряде случаев концепция создания новых рынков и даже вступления в конфронтацию с устоявшимся образом мышления как потребителей, так и производителей, должна непременно соблюдаться. По мере ускорения темпов развития новых технологий данная концепция все чаще превращается в императив для компаний, стремящихся к сохранению конкурентоспособности.

Однако та же самая идеология может привести к дорогостоящим ошибкам и неудачам. Чтобы проиллюстрировать катастрофические последствия ошибок, допущенных в процессе принятия решений на основе этой же концепции, приведем два примера, взятых из автомобильной промышленности.

Первый пример прост. Зададимся вопросом: сколько автомобилей Pontiac Aztec<sup>1</sup> можно увидеть на дорогах? Причиной, по которой компания General Motors приступила к производству данного автомобиля (что привело к значительным убыткам), послужила описываемая концепция: «Мы разработаем абсолютно новый, нетрадиционный дизайн и постараемся, чтобы он потом вошел в моду»; «Не будем обращать внимания на предпочтения наших покупателей, а вместо этого создадим новые традиции и предпочтения» (т. е. покупатели сами не понимают, что именно принесет им наибольшую пользу, но в конце концов обязательно это осознают). Однако, как это ни парадоксально, покупатели так ничего и не «осознали».

Еще одним, менее однозначным примером из автомобильной отрасли служат радикальные дизайнерские решения и изменения в части бортового оборудования, которые не так давно были внедрены уважаемым автопроизводителем из Баварии. Вышеназванные изменения в большинстве случаев принято объяснять политикой, избранной печально известным руководителем службы дизайна Крисом Бэнглом, которого некоторые считают «двойным агентом», успешно работающим на компанию DaimlerChrysler, а некоторые — гением, подарившим компании BMW «второе дыхание». Речь идет о смелом дизайне всего модельного ряда, а также о системе электронного управления iDrive, которая используется на многих автомобилях, выпускаемых

компанией. Оба эти аспекта служат предметом непрекращающихся дебатов и причиной замешательства в рядах потребителей и на данный момент не способствовали ни полному поражению, ни решительной победе<sup>2</sup>, а компания BMW, к счастью, далека от банкротства.

Но можно утверждать одно: компания BMW всегда пользовалась славой «культового» автопроизводителя и располагала устоявшейся и достаточно обширной клиентской базой (иными словами, лояльными потребителями, совершающими повторные покупки, на долю которых приходится значительная часть от общего объема продаж и которых многие компании рассматривают в качестве фундамента своей сбытовой политики). Теперь же многие из тех, кто в течение долгих десятилетий сохранял лояльность по отношению к данной торговой марке, проклинают дизайнерские инновации, сомнительное «удобство» высокотехнологичных приспособлений, а также Криса Бэнгла, рассматриваемого в качестве первопричины злосчастных нововведений. Некоторые потребители находят решение проблемы в приобретении предыдущих моделей BMW, поскольку на рынке все еще предлагается значительное количество машин третьей, пятой и седьмой серий в хорошем состоянии и с небольшим пробегом. Другие покупатели, отличающиеся меньшим терпением, при покупке новых автомобилей временно или постоянно переключают свое внимание на конкурирующие марки. Сможет ли компания решить эти проблемы за счет привлечения менее консервативных новых покупателей, «достаточно уточненных и умных» (как следует из новых стандартов BMW), чтобы проникнуться симпатией к сомнительным усовершенствованиям, пока неясно; это вопрос будущего.

Какие уроки можно извлечь из рассмотренных примеров? Верной или ошибочной

<sup>1</sup> Pontiac Aztec — известный в США пример неудачного применения компанией General Motors описанной в статье концепции. По мнению многих экспертов и потребителей, причиной неудачи служит излишне «новаторский» (и не слишком изящный) дизайн автомобиля.

<sup>2</sup> На момент повторной публикации данной статьи компания BMW сумела добиться значительного объема сбыта своей продукции и занимает прочные позиции на рынке.

является стратегия смелых инноваций и дерзких решений? Вероятнее всего, найти однозначный ответ на эти вопросы не удастся. Следует лишь помнить о том, что в реальной жизни в некоторых случаях необходимо рисковать, доверять собственной интуиции и стратегическому видению ситуации (при этом принимая все возможные меры предосторожности, такие как исследования рынка, привлечение независимых экспертов, тщательное планирование и т. д.) и смириться с существованием определенного риска. Другими словами, старайтесь как можно меньше «играть в азартные игры», если, избегая их, вы способны обеспечить процветание и развитие своей компании. Но если для того, чтобы «остаться на плаву» или добиться роста, необходимо принять участие в игре, постарайтесь, во-первых, правильно определить подходящий момент, во-вторых, научитесь играть, и в-третьих, приступайте к реализации плана.

Возвратимся к примеру, рассмотренному нами в самом начале (речь в нем шла о разногласиях по вопросам выхода на рынок с гипотетической новой продукцией между романтичным и полным энтузиазма владельцем компании и прагматичным, лишенным всякого энтузиазма генеральным директором). Какие выводы можно сделать при рассмотрении данного примера? Принимая во внимание общий характер описания ситуации, в котором нам не было предоставлено никакой конкретной информации, невозможно определить, чья точка зрения — генерального директора или владельца — в действительности соответствует интересам компании. Решение о разработке и начале производства новой продукции должно приниматься с учетом всех имеющихся факторов и быть настолько объективным, насколько это возможно. Однако может наступить определенный момент, когда все факты и аргументы уже многократно проанализированы, взвешены и рассмотрены, и в этом случае требуется принять окончательное решение в условиях сохраняющейся значительной неопределенности и непредсказуемости.

Именно в этих случаях требуется применение упрощенного «оптимистического» подхода. Это справедливо для соответствующих ситуаций, причем именно определение подобных ситуаций, как это ни печально, остается процессом, который осуществляется по усмотрению заинтересованных сторон и весьма субъективно.

Итак, вместо того чтобы применять сугубо научный подход к решению проблемы и стремиться к созданию среды, обеспечивающей 100%-ную безопасность за счет анализа всех факторов, как значительных, так и незначительных, в определенный момент руководитель обязан воспользоваться упрощенным подходом к решению проблемы и сказать себе: «Да, у нашего проекта великое будущее, и мы сделаем это!» (или нечто, аналогичное по смыслу).

## **2. ОПАСНОСТЬ ДОВЕДЕНИЯ ДО АБСУРДА: ОСМЫСЛЕННОЕ УПРОЩЕНИЕ**

Необходимо исключить возможность слепого следования данной концепции и принятия рискованных и попросту опасных решений на основе неполной информации. Стратегия упрощения при управлении проектами может быть эффективной лишь в том случае, если вся информация, которую можно было собрать в разумные сроки и при допустимых затратах, уже имеется в распоряжении руководителей и дальнейшие ее поиски и анализ приведут к задержкам / расходам, являясь источником опасности, а не пользы для рассматриваемого проекта.

Решение о том, что подобный момент наступил, должно приниматься на основе всеобъемлющего рассмотрения планов, целей проекта, а также текущей ситуации. При этом крайне важно понимать, что существует достаточно примеров неудач, причиной которых послужили действия руководителей, основанные исключительно на интуиции и вдохновении, а не на реальных фактах.

В число подобных примеров входит история с одной интернет-компанией, которая,

как и многие другие предприятия отрасли, поддерживала корпоративную культуру инноваций, гибкости и отсутствия формализованных структур. Это приносило определенную пользу, однако недостаток подобного подхода заключался в том, что в компании не был установлен четкий порядок принятия решений и стратегического управления, а стратегия расширения основывалась на «творческом» подходе. Решение о выходе на международные рынки базировалось исключительно на первоначальном успехе на внутреннем рынке, а также на малообоснованном допущении, согласно которому «все, что хорошо для нас, хорошо и для остального мира».

До выхода на новые рынки анализ этих рынков не проводился. Решение открыть филиал в одной из стран Восточной Европы было основано на «ощущениях» высшего руководства, указывавшего на «колоссальный потенциал страны». Страна действительно отличалась высоким потенциалом в силу быстрого роста числа пользователей Интернета и наличия потенциальных заказчиков, нуждавшихся в услугах компании. Однако был полностью проигнорирован тот факт, что те же интернет-услуги, которые успешно предлагались компанией на отечественном рынке, на рынке иностранного государства предоставлялись целым рядом местных интернет-сайтов на безвозмездной основе. Попытки привлечь клиентов за счет добавления новых функциональных возможностей и формирования имиджа «профессионального» сайта, отличающегося от бесплатных «любительских» сайтов, потерпели полную неудачу: другие сайты были достаточно удобными, полезными, и, помимо всего прочего, предлагали бесплатное обслуживание.

Результаты были плачевными: потратив значительную долю привлеченного венчурного капитала на открытие местного отделения, наем штатных сотрудников и массивную рекламную поддержку, компания была вынуждена прекратить свою деятельность и покинуть рынок иностранного государства, потерпев значительные убытки. Однако возникновение

проблемы можно было бы с легкостью предотвратить. Для определения ситуации с «бесплатными» конкурентами масштабные исследования рынка не требовались — достаточно было поручить одному сотруднику потратить один рабочий день на поиск информации в Интернете. Данный пример существенным образом отличается от примеров с компаниями General Motors и BMW, которые обсуждались в предыдущем разделе, поскольку предполагалось, что обе рассмотренные автомобильные компании затратили значительные средства и усилия на сбор информации для принятия обоснованного решения.

Таким образом, упрощение представляет собой эффективное средство лишь в тех случаях, когда сформирована достаточная информационная база. Творческий подход и интуиция хороши, если они дополняют соображения, продиктованные здравым смыслом и фактами. В данном случае следует помнить о том, что без ракет-носителей невозможно вывести на орбиту космический корабль, но при выходе на орбиту для продолжения самостоятельного полета корабля ракеты должны быть отброшены, поскольку в противном случае они станут бесполезным и опасным бременем для космического аппарата.

Аналогичным образом, сбор и анализ информации абсолютно необходим на начальной стадии планирования, но при этом также важно понять, что в определенный момент излишние рассуждения и нерешительность должны быть отброшены в целях перехода к следующей стадии, т. е. к этапу реализации проекта.

### **3. ИЗБЫТОЧНЫЕ РАССУЖДЕНИЯ МОГУТ ПРИНОСИТЬ ВРЕД**

Вспомним старую историю о сороконожке, которая в середине своего жизненного пути, задумалась о следующем: «У меня 40 (быть может, даже больше) ног. И, вероятно, их очень трудно заставить действовать сообща и идти в одном направлении. Ведь я даже

не знаю, как это мне удавалось до сих пор...» Сороконожка попыталась определить, какие именно действия требовались для достижения этой цели. Как и следовало ожидать, именно в тот момент она полностью утратила всякую способность передвигаться.

При условии надлежащего учета конкретных факторов, относящихся к той или иной отрасли, руководителям (например, тем, которые отвечают за развитие деятельности динамичных компаний, ставящих перед собой цель быстрой экспансии) следует избегать парализующего эффекта «синдрома сороконожки» и смириться с тем, что определенные трудности и опасности, скорее всего, будут присутствовать во всех проектах. Чем больше проект, тем масштабнее данные опасности и их возможное воздействие на проект и / или на компанию.

Таким образом, в некоторых случаях упрощение представляет собой наилучшую стратегию: если необходимо выполнить какие-либо действия и если это возможно лишь при условии принятия неизбежных рисков, которые не поддаются дальнейшему анализу и локализации, руководителю следует перестать думать о данных рисках и перейти к действиям.

Существует множество примеров, подтверждающих правильность вышеописанного подхода. Вместо рассмотрения дополнительных примеров, связанных с управлением предприятиями, обратимся к историческому примеру руководства боевыми действиями в годы Гражданской войны в США, чтобы проиллюстрировать эффект и масштабы последствий реализации чрезмерно осторожной стратегии.

В июле 1861 г. генерал-майор Джордж Б. Мак-Клиллан был назначен командиром дивизии Потوماка, а позднее, в том же году, — главнокомандующим, отвечающим за руководство всеми вооруженными силами Севера; в силу очевидных причин важность правильного выбора кандидата на данную должность было трудно переоценить.

Складывалось впечатление, что генерал Мак-Клиллан обладал всеми качествами, необходимыми для победы в войне с южанами.

Выпускник военной академии Вест-Пойнт и одаренный специалист по теории ведения боевых действий, он также пользовался большой популярностью как среди офицеров, так и среди солдат. После того как Мак-Клиллан принял на себя командование, он вскоре сумел создать обученную армию, полностью готовую к встрече с противником.

Однако слабость Мак-Клиллана заключалась в его чрезмерно осторожном подходе к разработке стратегии и тактики боевых действий. В значительной степени он полагался на формирование резервов, оценку риска и сбор информации вместо стремительных наступательных операций и прочих решительных действий, необходимых для завершения войны. По словам одного из соотечественников Мак-Клиллана, «...умение драться не относится к его сильным сторонам» [2]. Вероятно, именно из-за подобного подхода он переоценивал численность войск противника, при этом недооценивая собственные силы. В августе 1861 г. в письме генералу Скотту, который в то время занимал должность главнокомандующего, Мак-Клиллан писал: «Я склонен полагать, что на нашем участке фронта армия противника насчитывает не менее 100 тыс. солдат» [3]. В действительности ситуация была абсолютно иной: в то время под командованием генерала Мак-Клиллана находились 55 тыс. солдат, а армия противника насчитывала менее 45 тыс.

За период пребывания на посту главнокомандующего Мак-Клиллан продемонстрировал крайнее нежелание проводить какие-либо наступательные операции. В тех же случаях, когда он вступал в бой с вражеской армией и при этом одерживал верх, Мак-Клиллан был неспособен обратить полученное преимущество в решительную победу. В мае 1862 г., после первой стычки с войсками Конфедерации, которые в результате были вынуждены отступить, он не стал преследовать противника, а всего лишь продолжил медленное продвижение вперед. Избранная им тактика носила оборонительный характер и заслужила крайнее неодобрение президента Линкольна.

Кульминацией карьеры Мак-Клиллана на посту главнокомандующего армиями Севера стала битва при Шарпсбурге в Мэриленде, — на тот момент самое кровопролитное сражение с начала Гражданской войны. Мак-Клиллан чересчур долго выжидал, перед тем как атаковать, что позволило конфедератам подвести подкрепления. Когда битва началась, в силу свойственной ему осторожности Мак-Клиллан держал часть своих войск в резерве вместо того, чтобы бросить их в бой. Число убитых и раненых в армии Севера составило около 11 тыс. человек; однако даже к концу сражения оборона армии Конфедерации, которая также понесла тяжелые потери, все еще не была прорвана. Вместо того чтобы воспользоваться возможностью возобновить атаку на следующее утро, Мак-Клиллан колебался, тем самым дав генералу Ли возможность безопасного отвода войск в Вирджинию. Вскоре после этого генерал Мак-Клиллан, который не отозвался на призывы (и даже на прямой приказ) президента Линкольна двинуть войска в направлении Ричмонда, столицы Конфедерации, был освобожден от командования по приказу президента.

Этот исторический пример служит иллюстрацией негативных последствий (в данном случае включающих в себя гибель тысяч людей и продление периода боевых действий с участием войск Севера и Юга), к которым при определенных обстоятельствах приводит отсутствие готовности к решительным действиям. Необходимо отметить, что генералу Мак-Клиллану приходилось принимать решения при наличии множества угроз со стороны внешней среды; во многих случаях он не располагал достаточной информацией — например, точными данными о численности войск противника. Также очевидно, что необдуманные и чрезмерно радикальные действия главнокомандующего войск Севера могли привести к фатальным последствиям для будущего страны. Однако история показала, что, даже с учетом неопределенности и вполне реальных опасностей, именно смелые и решительные генерала Улисса С. Гранта, предпринятые

впоследствии при поддержке Авраама Линкольна, в конечном итоге позволили северянам одержать победу.

Один из многочисленных выводов, которые можно сделать с учетом правила Парето «80 / 20», заключается в том, что во многих ситуациях попытка 100%-ного расчета всех вариантов и возможностей, скорее всего, привела бы к необходимости выделения порядка 80% ресурсов (таких как время, деньги, и потраченные усилия) для сбора и анализа оставшихся 20% данных. Во многих проектах и отраслях даже при наличии возможности выполнения математически точного анализа затраты времени и средств на данную работу сведут на нет положительный эффект подобного научного подхода. В качестве примера можно привести рынок электроники, на котором замена моделей происходит столь часто, что задержка даже на несколько месяцев становится причиной серьезного отставания от конкурентов.

Но гораздо важнее понять, что во многих реальных ситуациях попытка игнорировать правило Парето, чтобы добиться 100%-ной определенности, скорее всего, заведет нас в тупик. Дело в том, что для большинства проектов, и в особенности крупномасштабных, возможность сбора всех данных и анализа всех трудностей и опасностей отсутствует независимо от того, сколько времени или ресурсов мы затратим на реализацию данного процесса.

#### 4. ПРИМЕНЕНИЕ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Принцип упрощения также может быть рассмотрен в контексте требований к управлению персоналом. Представим себе ситуацию, в которой руководитель поручает сложное задание своим подчиненным, устанавливая жесткие сроки завершения работы. Несмотря на колоссальное давление, крайне высокую степень сложности задачи, а также значительную неопределенность, из прошлого

опыта руководитель знает, что при надлежащем отношении к работе и при наличии мотивации и профессиональных знаний цель может быть достигнута.

С первого дня выполнения задания подчиненные (технические специалисты, в отличие от руководителя — профессионального администратора) начинают приходить к руководителю с обоснованными объяснениями причин, по которым цель не может быть достигнута при соблюдении оговоренных условий. Подчиненные ссылаются на технические аспекты задачи, в которых они разбираются значительно лучше, чем сам руководитель, и представляют весьма разумные и логичные доводы. В этом случае у руководителя есть два варианта действий. Первый вариант — посмотреть на ситуацию глазами подчиненных (ведь именно этого в некоторых случаях и ожидают от настоящих лидеров) и позволить себе оказаться полностью «погребенным» под ворохом проблем, что, конечно же, априори исключит всякую возможность решения задания. Второй вариант заключается в применении упрощенного подхода в рассмотренном выше значении этой концепции. Вместо того чтобы углубляться в многочисленные проблемы, о которых ему докладывают подчиненные, руководитель, зная, что единственно возможный выход из положения — это выполнение поставленной задачи, может сказать следующее: «Я знаю, что будет трудно, но мы можем это сделать. С техническими аспектами поручаю вам разобраться самостоятельно. Если вы считаете, что не справитесь, дайте мне знать, и мы посмотрим, можно ли кого-нибудь привлечь вам в помощь. В противном случае вы должны закончить работу через пять дней (недель, месяцев и т. д.), как мы обсуждали раньше». В данном случае подобный упрощенный подход может стать определяющим фактором, позволяющим добиться победы, вместо того чтобы потерпеть поражение.

Очевидно, данную точку зрения полностью разделял Гордон Бетьюн, бывший руководитель авиакомпании Continental Airlines,

который почти магическим образом спас Continental в то время, когда после двух банкротств компания вплотную приблизилась к третьему (при полном отсутствии возможностей его пережить). Одна из мер, принятых Бетьюном, заключалась в «облагораживании» имиджа авиакомпании, что должно было сделать ее более привлекательной для пассажиров, совершающих деловые поездки. Этот процесс предполагал полную перекраску всех авиалайнеров, а также замену значительной части элементов отделки салонов. Данная задача была крайне непростой, поскольку все работы следовало выполнять так, чтобы не нарушать напряженный график авиарейсов.

В конце 1994 г. Бетьюн поручил Джорджу Мейсону, руководителю технической службы, разработать план решения поставленной задачи. По словам Мейсона, в представленном им плане, предусматривавшем выполнение работ в течение 12–13 месяцев, были учтены все интервалы технического обслуживания (требуемые работы могли выполняться только во время данных интервалов). «Гордон, я использовал все возможности, которыми мы располагаем», — сказал Мейсон [4].

Однако Гордон Бетьюн прекрасно понимал, что подобные сроки совершенно неприемлемы с точки зрения достижения поставленной цели, связанной со спасением авиакомпании Continental и требующей немедленных действий и результатов. Вместо того чтобы углубляться в реально существующие проблемы, описанные его подчиненным, Бетьюн, отличающийся прямолинейностью, заявил: «Тогда я советую вам изыскать возможности, потому что, черт побери, если это не будет сделано к 1 июля, я найду кого-нибудь другого, кто это сделает. А если парни из отдела маркетинга не выделят вам самолеты, передайте, что я и им смогу найти замену». Как и следовало ожидать, к 1 июля вся работа была выполнена. А к 1997 г., предприняв ряд радикальных корректирующих действий, Гордон Бетьюн превратил Continental Airlines в одного из лидеров на американском рынке авиаперевозок.

Упрощение не является универсальным средством решения всех проблем, с которыми приходится сталкиваться при управлении проектами и экономической деятельностью. В число основных обязанностей руководителя входит тщательный сбор и анализ данных до осуществления каких-либо радикальных действий, в особенности тех, которые отличаются повышенной сложностью или наличием весомых факторов риска. Но прежде всего руководитель должен понимать, что при определенных условиях после надлежащего анализа

необходимо смириться с существованием проблем, опасностей и неопределенности и начать «на всех парах» двигаться вперед. Дальнейшие рассуждения и поиск гарантий безопасности в нашем непредсказуемом и порой хаотичном мире могут парадоксальным образом вместо успеха привести к неудаче, лишь усиливая воздействие факторов риска и обеспечивая полное отсутствие положительных результатов, которые в ином случае могли быть получены знатоками, постигшими смысл и мудрость методики упрощения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Pressman D. (2004). Patent It Yourself. Berkeley: Nolo.
2. Commager H. S. (1982). The Blue and the Gray. New York: The Fairfax Press.
3. Sears S. W. (1989). The Civil War Papers of George B. McClellan. New York: Ticknor & Fields.
4. Puris M. (1999). Comeback. New York: Times Books.

*Статья переведена и представлена к публикации автором.  
Источник: ASAPM Online Magazine, 2005*

## ШАНХАЙСКИЙ КОНГРЕСС



**Иперти Л.** — председатель Всемирного Конгресса IPMA-2008 в Риме, вице-президент компании Techint S.p.A (г. Рим, Италия)

**К**

Каждый Всемирный Конгресс по управлению проектами — это прекрасная возможность для профессионалов всего мира узнать о достижениях в области проектного менеджмента.

Каждый Конгресс — это 120–150 докладов, представляемых учеными и менеджерами-практиками, непосредственно принимающими участие в реализации проектов. Многие из этих докладов имеют большое практическое и методологическое значение.

Шанхайский Конгресс прошел в середине октября, его тему можно определить как «Время инноваций».

Прошедший Конгресс стал одним из главных событий для менеджеров проектов всего мира. Шанхай — это одновременно мегаполис мирового значения и крупнейший восточный порт. Выбор подобного места для

проведения Всемирного Конгресса 2006 г. можно считать очень символическим.

Сегодня мы подводим итоги Всемирного Конгресса IPMA, который состоялся в Шанхае, и анализируем важнейшие проблемы, заинтересовавшие делегатов<sup>1</sup>.

Программа Конгресса включала более 125 презентаций, разделенных на девять потоков, охватывающих различные области (например, космическая промышленность, недвижимость, создание программного обеспечения, транспорт, обучение, государственный сектор, бизнес-корпорации). Тем не менее было нечто, объединяющее все эти многочисленные и очень отличающиеся друг от друга выступления. Как это может быть, спросите вы? Позвольте мне ответить на этот вопрос; для этого я расскажу, что объединяло доклады по одной из тем — управлению рисками.

В своем ключевом докладе Мартин Барнс<sup>2</sup> говорил о следующем: чтобы избежать неопределенности, менеджер проекта должен сотрудничать с другими участниками проекта и отказаться от стремления к точности; он должен создать команду, чтобы добиться успеха.

Неопределенность была темой многих докладов, прочитанных на Конгрессе. Докладчики представили новые модели, в основе которых лежит уже не стремление продемонстрировать собственные знания, а необходимость поделиться информацией с каждым, чтобы достигнуть нужного результата.

Можно проследить прямую связь между выступлением доктора Барнса и докладом Тернера и Мюллера (Turner J. R., Muller R. *Project Success Criteria and Project Success by Type of Project*), в котором авторы исследовали следующую проблему: «Что означает успех проекта, и как менеджеры проекта добиваются успеха».

Профессор Тернер представил результаты эмпирического исследования, основанного

на интервьюировании, в котором приняли участие более 900 менеджеров проекта со всего мира. В своем докладе профессор попытался выяснить, как связаны между собой возможные измерения успеха проекта и тип этого проекта.

Исследование показало, что в выборе критериев для определения успешности проекта менеджеры проектов руководствуются его сложностью: удовлетворенность клиента и других участников проекта — это критерий для более сложных проектов, в то время как в менее сложных большее внимание уделяется количественному измерению достигнутых результатов.

Самый интересный аспект прошедшего Конгресса: обсуждение показало, что современные менеджеры проектов стремятся создать единое определение своей профессии, сформулировать единые для всех основные правила работы. Темой многих докладов стала необходимость профессиональной сертификации, что подтвердили и доклады по управлению рисками. Проектные риски — одна из наиболее часто обсуждаемых тем, особенно на потоке 3 («Техники и методы управления проектами») и потоке 4 («Программное обеспечение и инструменты управления проектами»).

Презентации, которые так или иначе затрагивали тему неопределенности при реализации проектов и тему управления рисками, можно разделить на две основные группы. К первой группе можно отнести доклады, в которых менеджеры проектов пытаются разработать принципы управления рисками на основании собственного профессионального опыта и / или опыта работы компаний (в некоторых случаях это не более чем простые предположения).

В докладе Бирена Кумара Даша (Dash K. B. *Role of Decision Making in Risk Management*

<sup>1</sup> Статья подготовлена совместно с профессором Луиджи Раньери (университет г. Бари).

<sup>2</sup> Мартин Барнс, президент Британской ассоциации управления проектами, выступил на третий день Конгресса с ключевым докладом на тему *Project Management in Uncertainty: an Integrated Approach*. Статья, подготовленная по материалам его доклада, опубликована в этом номере журнала. — Прим. ред.

*Implementation*) исследованы факторы, влияющие на принятие решений по управлению рисками в сложных проектах. Автор подчеркнул, что для успешной реализации проекта очень важна взаимосвязанность стратегий управления рисками и тактических / операционных решений.

В своем докладе, посвященном роли помощника в реализации проекта, Одри Гох (Goh A. *Facilitation: a Key PM Tool for Managing Projects in the Innovation Age*) говорила о необходимости проведения *совещаний по рискам*. Это регулярные совещания, на которых команда проекта формирует план управления рисками, или *план по рискам*. Помощник на таких совещаниях может руководить обсуждением, не позволяя участникам слишком углубляться в анализ. Также о важности коммуникаций в управлении рисками проекта говорил в своем докладе Джоши (Joshi D. P. *Successful Communication in Projects*).

Конгресс показал, что в сегодняшнем мире повышается интерес к мультипроектному управлению и управлению программами. Хоббс и Обри (Hobbs V., Aubry M. *Describing and Analysing Project Management Offices*) продемонстрировали результаты исследования, целью которого было описать 500 проектных офисов, а также перечислить их задачи. Из результатов интервью стало понятно, что сегодня для менеджеров проектов большее значение имеет мультипроектная координация, а не управление отдельными проектами. Из этого можно сделать следующий вывод: менеджеры проектных офисов не придают первостепенного значения управлению рисками отдельных проектов.

Хироши Танака (Tanaka H. *Multi Project Management (MPM) at Engineering & Construction Companies: Best Practices of Project Division's Total Project Operations*) представил модель мультипроектного управления в строительных организациях, основанную на передовой практике японских компаний. Он перечислил следующие примеры управления рисками:

■ формирование политики компании — это необходимо для того, чтобы определить

общие для всех проектов стратегии управления рисками;

■ создание «базы данных рисков». В базе данных должна храниться информация по кейсам и / или накопленный опыт по оценке и контролю рисков в каждом из проектов.

Вторая основная область исследования связана с методами и инструментами управления рисками. Основное внимание здесь было направлено на предварительное определение и анализ рисков, как по отдельным проектам, так и по портфелям проектов.

Очень часто менеджеры проектов избегают применения специальных инструментов управления рисками, поскольку это требует ввода большого объема данных и наличия особых навыков у менеджера проекта. Они считают, что практический опыт членов команды проекта — это гораздо менее дорогой и более эффективный способ управления рисками (совещания, метод Дельфи, контрольные списки). В ходе обсуждения на Конгрессе специалисты пришли к выводу: для решения проблемы управления рисками необходимо разрабатывать новые методологии, основанные на теории решений и / или статистических техниках.

В методах теории решений решения принимаются на основе субъективной оценки. Менеджеры проектов должны обладать инструментами, не требующими масштабных вычислений, с помощью которых, тем не менее, можно эффективно решать проблемы во время реализации проекта. Так, Ванг Линглинг и Куианг Маошан (Wang Lingling, Qiang Maoshan. *Risk-rating System for Fixed-asset Loan*) в своем докладе предложили применять систему измерения рисков кредитов для оценки уровня риска в проекте.

Смит и Ан (Smith N. J., An M. *Risk Analysis for Construction Tomorrow*) в своем докладе предложили критическую оценку инструментов анализа рисков. При этом они отметили большой потенциал информационных технологий и экспертных систем. Айвен и Санду (Ivan I., Sandu A., *Projects-based Management Software*) развили эту тему, предложив

интегрировать IT-системы управления проектами (например, реестры рисков базы данных) с инструментами оценки рисков на каждой конкретной стадии реализации проекта.

Доклады, представленные в Шанхае, свидетельствуют о том, что специалисты по управлению проектами стремятся найти связь между практикой и теорией проектного управления.

Три дня в Шанхае показали нам, что существует потребность в создании баланса между качественным подходом к управлению рисками, основанным только на практическом опыте, и более точным научным методом. На Конгрессе IPMA стало очевидно: менеджерам проектов нужны инструменты, которые помогут им понимать, во-первых, социальные, межличностные отношения, а во-вторых,

процессы реализации проектов. Все докладчики стремились создать модели, в которых сначала исследуются метод и межличностные отношения, а потом — приложение и техники.

Другими словами, Конгресс IPMA — это форум, на котором обладатели различных профессиональных навыков и представители различных культур объединили свои усилия, чтобы усовершенствовать управленческую деятельность (не в конкретных ситуациях, а в более широком смысле).

Я также хочу подчеркнуть, что несколько китайских участников говорили в своих докладах об исторических достижениях в области управления проектами, как в мире вообще, так и в Китае в частности. Это говорит о растущей роли управления проектами в этой стране.

*Перевод А. Исламовой.*

*Печатается с разрешения автора*

## БУДАПЕШТ — ДЕЛИ — ШАНХАЙ — КРАКОВ — РИМ: ЗАМЕТКИ О 20-ОМ ВСЕМИРНОМ КОНГРЕССЕ IPMA



**Ципес Г. Л.** — главный консультант Департамента управленческого консалтинга IBS, член правления СОВНЕТ, РМР IPMA. Автор и соавтор более 50-ти публикаций (г. Москва)

# В

### ВСТУПЛЕНИЕ

Шанхае 15–17 октября прошел 20-ый юбилейный Всемирный Конгресс IPMA по управлению проектами. Эти заметки написаны под влиянием свежих впечатлений от Конгресса в самолете, выполняющем рейс Шанхай–Москва. В силу этого они не претендуют на полноту охвата тематики Конгресса и основываются только на непосредственных впечатлениях от тех докладов, которые автору заметок удалось лично прослушать, а это всего полтора десятка из более чем сотни выступлений. Тем не менее рискну не только рассказать о конкретных докладах и направлениях, но и сформулировать логику современного развития менеджмента проектов по материалам Конгресса.

## 1. ЛЕЙТМОТИВ

Лейтмотивом этого Конгресса стала тема, для меня довольно неожиданная. Многократно повторяясь в докладах различных секций, она сводилась к следующим тезисам:

1) современные проекты становятся все более сложными, а риски в них многократно возрастают;

2) наиболее серьезные риски проектов приходятся на долю «человеческого фактора»;

3) снижать риски человеческого фактора можно по-разному, но самым эффективным путем является обучение.

Не берусь доказывать или опровергать эту логику, но простая статистика докладов Конгресса говорит именно о таком восприятии сегодняшних процессов и изменений в менеджменте проектов значительной частью профессионального сообщества.

Теме рисков в проектах было посвящено около 30-ти докладов, из них более половины — рискам «человеческого фактора». Но самым неожиданным для меня в данном случае стало повышенное внимание к вопросам обучения.

## 2. ОБУЧЕНИЕ, СЕРТИФИКАЦИЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ

Доклады, посвященные обучению, сертификации и профессиональным стандартам в области управления проектами, не вместились в рамки специальной тематической секции (характерно и то, что эта секция шла под первым номером) и распределились по всей программе Конгресса, включая и пленарные заседания. Всего было представлено более 20-ти докладов, посвященных различным аспектам профессионального обучения в области управления проектами — стандартам компетентностей,

методикам, организационным формам, конкретному опыту.

Среди всего этого многообразия я бы выделил два доклада, знаменующие, на мой взгляд, важнейшую тенденцию современного этапа развития менеджмента проектов. Эта тенденция состоит в глобальном проникновении культуры проектного управления в сферу государственной службы.

Доклад Дэвида Домбкинса *Redefining My Profession — Complex Project Management* представил разработанный группой австралийских специалистов стандарт компетентностей для сотрудников оборонного ведомства правительства Австралии. Как и все, что выходит «из-под пера» австралийских специалистов по управлению проектами, этот стандарт подкупает всесторонним охватом и детальностью проработок.

В докладе Джозефа Альбы *Project Management Licensing Scheme for UK Government* был представлен конкретный подход к обучению и сертификации сотрудников государственной службы в Великобритании (интересно отметить, что здесь также речь идет об оборонном ведомстве). Впечатляет размах программы обучения — даже на пилотной фазе она охватывает 200 сотрудников, связанных с финансовой и контрактной сторонами деятельности департамента.

Завершая рассказ об этой теме, нельзя не упомянуть о дискуссии, возникшей вокруг нового стандарта компетентностей ICB 3.0. Дискуссия не была запланирована заранее и возникла спонтанно вокруг доклада Владимира Воропаева и его соавторов, посвященного анализу полноты нового стандарта<sup>1</sup>.

## 3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Вторым крупным направлением, рассматриваемым на Конгрессе, были вопросы корпоративного управления проектами. Целый ряд

<sup>1</sup> Статья, подготовленная по материалам этого доклада, опубликована в прошлом номере журнала: Воропаев В. И., Секлетова Г. И., Воропаева-Кэйтс М. В. Системная модель управления проектами как основа структуризации профессиональных знаний и компетентности специалистов // Управление проектами и программами. — 2006. — №4(8). — Прим. ред.

докладов был посвящен вопросам стратегического менеджмента проектов. Большое внимание уделялось применению методологии сбалансированной системы показателей (BSC), хотя для многих участников эти подходы в управлении проектами пока еще не кажутся очевидными.

Характерным в этом смысле был вопрос по докладу Григория Ципеса и Григория Ципермана «Политические риски IT-проектов». Смысл вопроса состоял в том, стоит ли выводить необходимость IT-проекта из таких «высоких материй», как корпоративная стратегия. Ответ докладчика был очень простым: «Да, это сложная работа, но не проделав ее, мы будем «успешно» внедрять информационные технологии, но не будем понимать, нужны ли они нам». Бурная одобрительная реакция аудитории только подтвердила актуальность темы.

Видимо, интерес к этому направлению развития управления проектами будет нарастать и дальше. Уже объявлено, что на следующем Конгрессе IPMA в Кракове стратегическому управлению проектами будет посвящена отдельная тематическая секция. Из работ этого направления, представленных в Шанхае, я бы выделил доклад Джеймса Гофа (Австралия) *Corporate Improvement Project for Project Management: Measurement by Key Performance Indicators*, в котором детально рассмотрены практика управления проектами, направленными на развитие компании, и способы оценки успешности этой деятельности. Интересен также доклад Петера Стимера (Германия) *How to Find the Right Project*, представляющий практику стратегического менеджмента проектов в компании Siemens AG.

Практически не были представлены темы, широко обсуждавшиеся профессиональным сообществом все последние годы, — стандарты зрелости проектно-ориентированной организации и офис управления проектами (по одному докладу). По-видимому, это вызвано тем, что в первом случае стандарт ОРМЗ пока не оправдывает связанных с ним ожиданий, а во втором — с тем, что проектный

офис прочно вошел в обиход и ни в методическом, ни в практическом плане более не вызывает вопросов.

#### 4. ПРОГРАММНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Общее настороженное восприятие аудитории Конгресса в отношении технических методов управления проектами сказалось и здесь. Прежде всего отмечу, что докладов по программным инструментам управления проектами было немного, и, что совсем необычно для Конгрессов, программные средства практически не были представлены на выставке.

Скептический настрой слушателей ярко иллюстрирует эпизод, связанный с обсуждением совместного доклада группы авторов, представляющих Бременский институт менеджмента проектов и компанию Siemens AG Transportation Systems Erlangen. Доклад имел интригующее название — *Tool Set for Stakeholder Management: Theory and Practice*. Все руководители проектов мечтают о таком инструменте, хотя и представляют его себе по-разному. Речь, однако, зашла о программном инструменте. А единственный вопрос из зала прозвучал как отражение обманутых ожиданий: «Так что же все-таки ваша программа позволяет делать со стэйкхолдерами?» Это, конечно, была шутка, а сам доклад и предложенный авторами подход к управлению стэйкхолдерами показался мне очень интересным.

#### 5. ШАНХАЙ, КРАКОВ, РИМ...

В программе Шанхайского Конгресса было всего три российских доклада. С каждым годом наших представителей на Конгрессе становится все меньше. Разве у нас нет специалистов, которым было бы полезно послушать ведущих профессионалов мира, или нет проектов, которые следовало бы обсудить

в профессиональной, доброжелательной и заинтересованной среде, или нет компаний, располагающих возможностями посылать своих сотрудников на подобные форумы?

Конечно, и за то, чтобы слушать, и за то, чтобы тебя слушали, приходится платить. Стоимость участия в Конгрессе достаточно высока, мало кто из специалистов решится выложить ее из собственного кармана. Значит, платить должен работодатель, но что он получит взамен?

Прежде всего — профессиональный и личный рост своих специалистов. Поверьте, два-три дня, проведенных в этой среде, дают не меньше, чем многодневные академические курсы. Сегодня в большинстве российских компаний проектами руководят совсем еще

молодые люди. Они, может быть, достаточно уже хороши как специалисты, но еще не являются настоящими профессионалами, не могут подтвердить свой высокий формальный статус подлинным авторитетом.

Доклад, сделанный на Международном Конгрессе (особенно первый), — это не только вопрос престижа. Это серьезная веха в становлении личности и способ осознания себя как профессионала, и в это имеет смысл вкладывать деньги.

И еще одно: Конгрессы традиционно проводятся в мировых столицах и в красивейших городах планеты. В июне 2007 г. Конгресс принимает Краков, в ноябре 2008 г. — Рим. Отправьте туда своих сотрудников, и можете быть уверены — они оценят это по достоинству.

## НОВЫЙ УЧЕБНИК – РУКОВОДСТВО ПО ПОДГОТОВКЕ К СЕРТИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОГРАММЕ IPMA



**Heinz Schelle, Roland Ottmann, Astrid Pfeiffer**

**Project Manager**

**1st English language edition.**

**Nuremberg (Germany), 2006.**

**548 pages.**

**ISBN 3-924841-30-6**



**Позняков В. В.** — д. т. н., профессор, академик МАИЭС, международный ассессор IPMA, вице-президент СОВНЕТ. Заместитель генерального директора Центра инвестиций и инноваций, консультант Института Мирового банка. Возглавлял различные подразделения в Мировом банке реконструкции и развития (МБРР), консультационной компании «Трансинвестконсалтинг», Московском инженерно-строительном институте, Институте механики Украинской академии наук. Принимал участие в проектах, финансируемых МБРР в России (г. Москва)

**Р**

ецензируемая книга предлагается Германской ассоциацией управления проектами (GPM) как образцовый учебник для целей обучения и сертификации специалистов по управлению проектами в Германии и других странах.

Выбор английского языка для данного издания вызван тем, что он в настоящее время является международным языком бизнеса, а также тем, что под влиянием всеобщей глобализации число международных проектов постоянно растет.

В соответствии с замыслом авторов, учебник содержит достаточно информации как для первого знакомства с управлением проектом как дисциплиной, так и для применения профессионалами, заинтересованными в изучении деталей. Он ориентирован на программу сертификации, разработанную и используемую

Международной ассоциацией управления проектами (IPMA) и заложенных в основу сертификации «Международных требований к компетентности специалистов по управлению проектами» (ICB). В связи с этим в учебнике подробно описана данная программа сертификации, а также указано, в каких разделах дается развернутое описание всех элементов управления проектами, выделенных в ICB.

Содержание учебника разделено на шесть модулей: «Проект и контекст проекта», «Процессные модели», «Оперативное управление проектами», «Люди в проектах», «Отдельный проект и проектное окружение», «Внедрение и оптимизация управления проектами».

В модуле «Проект и контекст проекта» анализируются различные определения понятий «проект» и «управление проектами», приводится ряд классификаций типов проектов и важнейшие аспекты контекста проекта. Среди последних подробно рассмотрены основные участники проекта, контракты и связанные с ними правовые вопросы, факторы успешного выполнения и завершения проекта, широкий спектр проектных организационных структур, используемых различными компаниями и в разных сферах деятельности.

Значительное место уделено процессным моделям управления проектами, которым посвящен отдельный модуль. Рассмотрен ряд таких моделей, в частности, используемых в IT-проектах, показаны их достоинства и недостатки, отмечены трудности использования подобных моделей — например, в исследовательских проектах.

В следующем наиболее обширном модуле «Оперативное управление проектами» изложены в основном традиционные вопросы управления проектами. Прежде всего весьма убедительно раскрываются значение и методы начального периода — инициации проекта (start-up), во время которого определяется необходимость проекта, его основное содержание, формулируются цели, условия и критерии успеха и другие важнейшие характеристики. Показано, к чему приводит недостаточное внимание к этому периоду, приведены

примеры успешной практики, в частности, японских компаний. Далее в модуле на профессиональном уровне рассмотрены вопросы проектных рисков, разработки структуры работ, составления расписаний, планирования стоимости и ресурсов, управления конфигурацией, изменениями и качеством, измерения хода выполнения и контроля проекта, окончания проекта и формулирования извлеченных уроков. Завершает данный модуль раздел, посвященный роли информационных систем в управлении проектами и необходимым для проектного менеджера знаниям в этой сфере, методам выбора программного и технического обеспечения.

Авторы высказывают мнение о том, что в современном управлении проектами роли человеческого фактора уделяется недостаточно внимания, и пытаются восполнить этот недостаток за счет модуля «Люди в проектах». В данном модуле рассматриваются функции менеджеров проектов и требования, которым они должны удовлетворять, методы выбора и оценки работы менеджеров проектов; описываются технологии работы проектных менеджеров, создания проектных команд и руководства ими. Достаточно подробно изложены вопросы коммуникаций в проекте, перечислены возможные кризисы, конфликты и способы их разрешения.

В соответствии с современным пониманием управления проектами в модуле «Отдельный проект и окружение проекта» рассматривается связь между проектами и бизнес-стратегиями, портфелями и программами, осуществляемыми в организациях. Показана роль топ-менеджеров организации и стратегического управления проектами, описаны методы выбора проектов, которые наилучшим образом удовлетворяют стратегии организации. Подчеркивается разница между управлением портфелями и программами.

В последнем, шестом модуле «Внедрение и оптимизация управления проектами» описаны различные подходы к внедрению современного управления проектами в деятельность организаций, анализируются преимущества и

недостатки «Моделей зрелости управления проектами», дается краткий обзор стандартов в области УП.

В заключительной части читателям предлагается деловая игра на тему внедрения управления проектами на предприятии, производящем бытовую электронику. В книге также имеется словарь основных понятий и терминов управления проектами и обширная библиография.

Следует отметить, что учебник содержит много практических примеров, а также то, что в его создании участвовали практики — представители ряда известных компаний.

Вместе с тем учебник не свободен от некоторых недостатков, что неизбежно при попытках изложения столь широкой темы, как управление проектами. Так, описаны далеко не все известные подходы и модели управления проектами — например, не упомянуты такие подходы, как системная модель, предлагаемая СОВНЕТ, японская P2M, логико-структурный подход, используемый в международных организациях развития. Практически не охарактеризованными остались некоторые типы проектов — например, учебные, политические, социальные, проекты в сфере искусства, средств массовой информации и др. Не все темы раскрыты достаточно полно — например, практически не описаны основные способы закупок и тендеры. Трактовка некоторых терминов является спорной — так, риск определяется как некоторое событие с отрицательными последствиями для проекта. Более точным является определение риска как возможности (опасности) появления такого события. Учебник ориентирован на предыдущую версию ISB 2.0. В новой версии ISB 3.0 имеются определенные отличия по структуре, числу и содержанию элементов управления проектами.

Авторы настоящего издания — признанные профессионалы международного уровня, хорошо известные в мировом сообществе управления проектами и России. Так, профессор Хайнц Шелле — один из основателей Германской ассоциации управления проектами и ее директор в течение 19 лет. Он является одним из авторов книги «Мир управления проектами»<sup>1</sup> — одной из первых книг по управлению проектами, появившихся в России. По набору содержащихся в ней идей, подходов, интересной и полезной информации она актуальна и в настоящее время.

Роланд Отгманн — президент Германской ассоциации управления проектами, он является инициатором и руководителем разработки одной из моделей зрелости в управлении проектами.

В целом, несмотря на высказанные замечания, можно сделать вывод о том, что цели, поставленные авторами, в основном достигнуты. Представленный учебник является уникальным в своем роде и с полным правом может быть рекомендован для целей обучения и подготовки к сертификации по программе IPMA с учетом отличий версий ISB 2.0 и ISB 3.0. Он может быть полезен в практической деятельности специалистов и руководителей различного уровня и в различных сферах бизнеса.

В России в настоящее время нет аналогичного учебника, поэтому можно рекомендовать данную книгу к переводу на русский язык. В то же время появление этой книги подчеркивает необходимость создания подобного российского учебника, отражающего особенности управления проектами в России и ориентированного на «Национальные требования к компетентности специалистов» (НТК).

<sup>1</sup> Мир управления проектами / Под ред. Х. Решке, Х. Шелле. Пер. и науч. редакция В. В. Познякова. — М.: Аланс, 1994.

## КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
9–11 мая 2007 г.	Florida, USA	Международная конференция	23rd Annual International Conference <a href="http://www.pmi-cpm.org/pages/home/index.html">http://www.pmi-cpm.org/pages/home/index.html</a>
10 мая 2007 г.		Международная интернет-конференция	Managing Virtual Team Projects and Processes 2007 ASAPM Congress <a href="http://www.asapm.org/mvt/default.asp">http://www.asapm.org/mvt/default.asp</a>
10–11 мая 2007 г.	Vienna, Austria	Международная конференция	PM Days International PM Conference 2007 — EMEA <a href="http://www.pmtage.at/">http://www.pmtage.at/</a>
14–16 мая 2007 г.	Budapest, Hungary	Международный конгресс	PMI Global Congress 2007 — EMEA <a href="http://congresses.pmi.org">http://congresses.pmi.org</a>
21–23 мая 2007 г.	г. Москва, Центр международной торговли	Международная конференция	VI Международная конференция по управлению проектами Primavera <a href="http://www.pmssoft.ru/events.asp">http://www.pmssoft.ru/events.asp</a>
12–15 июня 2007 г.	New Orleans, LA, USA	Международная конференция	2007 Joint ISPA / SCEA International Conference & Workshop <a href="http://www.ispa-scea.org">http://www.ispa-scea.org</a>
18–20 июня 2007 г.	Krakow, Poland	Международный конгресс	21th IPMA World Congress on Project Management Project Mangement — Essential Reality for Business and Government <a href="http://www.ipma2007.com">http://www.ipma2007.com</a>
6–9 октября 2007 г.	Atlanta, Ga., USA	Международный конгресс	PMI Global Congress 2007 — North America <a href="http://congresses.pmi.org">http://congresses.pmi.org</a>
12–14 ноября 2007 г.	Cancun, Mexico	Международный конгресс	PMI Global Congress 2007 — Latin America <a href="http://congresses.pmi.org">http://congresses.pmi.org</a>
2008 г.	Zurich, Switzerland	Международный семинар	IPMA International Expert Seminar 2008 <a href="http://www.spm.ch">http://www.spm.ch</a> <a href="mailto:spm@spm.ch">spm@spm.ch</a>
9–11 ноября 2008 г.	Rome, Italy	Международный конгресс	22th IPMA World Congress on Project Management Project Mangement to Run <a href="http://www.ipmaroma2008.it/announcement.php">http://www.ipmaroma2008.it/announcement.php</a>

## CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

### **A Time for Celebration and Reflection: A Look Back at the Year in PM**

*David Pells* . . . . . 3

### **Project Management in Uncertainty. An Integrated Approach**

*Martin Barnes*

The most common reason for projects to finish late, to cost more than they should and not to achieve what was intended is still that the project team does not cope with the unexpected problems which occur. In this paper proposals for how teams can work together to manage the uncertainties and really improve the chances of success are set out.

**Key words:** *Risk Management, Uncertainty, Integrated Approach* . . . . . 8

### **Holistic Asset Management. A Strategic Asset Management Approach with Respect to Business Objectives**

*Nooshin Z. Jabiri, Ali Jaafari, David Gunaratnam*

Current competitive business environment has encouraged asset intensive industries to adopt various approaches to assess their asset performance; most of them with a large number of measures at different hierarchical levels. This paper aims to address this concern by introducing a new approach to strategic asset management discipline, referred as Holistic Asset Management. The paper investigates how this performance measurement system can assist in identifying asset performance and its consequential impacts on profitability and competitiveness.

**Key words:** *Asset Management, Subject and Tools of Management, Project-based Management, Information Technology* . . . . . 16

### **Ways of Management: Accommodation or Assimilation? (Part I)**

*Sergey Neizvestny*

Processes of project management expansion, accumulated world experience are complex and multiple. The author is trying to attract attention of researchers to the problems of personal and company's adaptation to project management methods.

**Key words:** *Synergetic in Management, Prospects of Project Management Development in Russia* . . . . . 34

### **The Christening of Russia: The First National Megaproject**

*Vladimir Palagin*

Studying examples of project practice in the past helps to outline the main components of success and failures, understand the process of project management methodology development better. The project of the Christening of Russia examined in this study became a significant factor of alignment of geopolitical forces on the continent and specified a spiritual vector of Russia's development. The author made an effort of reconstructing techniques that had been used to manage this project.

**Key words:** *Social Megaproject, Management Techniques, System Model of Project Management* . . . 46

### **Simplification as a Key Function of Management**

*Ilya Tirdatov*

This paper describes the concept of using a simplified approach to decision-making. Using this approach, the manager should waive attempts to make a mathematically accurate assessment of all possible factors, and should take decisive action instead. Specific examples show the adequacy and necessity of this approach, and, at the same time, the importance of proper analysis of the situation. The paper also examines the concept as applied to HR management.

**Key words:** *Simplification, Project, Management, Manager* . . . . . 62

### **The Shanghai Congress**

*Luigi Iperti* . . . . . 72

### **Budapest — Deli — Shanghai — Krakow — Rome: Notes about the 20th IPMA World Congress**

*Grigory Tsipes* . . . . . 76

### **BOOK REVIEW**

**Heinz Schelle, Roland Ottmann, Astrid Pfeiffer.**

**«Project Manager»**

*Vyacheslav Pozniakov* . . . . . 80

### **PM EVENTS** . . . . . 84

**Announcement** . . . . . 85

**Guide for Authors** . . . . . 86