

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№3(23) июль 2010

Главный редактор

ВОРОПАЕВ ВЛАДИМИР ИВАНОВИЧ,

основатель и президент СОВНЕТ, экс-вице-президент IPMA,
один из основателей и член оргкомитета GPMF, Первый ассессор IPMA,
проф., д. тех. н., академик РАЕН и МАИЭС
voropaev@sovnet.ru



Заместитель главного редактора

ТОВБ АЛЕКСАНДР САМУИЛОВИЧ,

вице-президент СОВНЕТ, вице-президент Международной организации
управления проектами IPMA, член PMI, корреспондент PMForum в России и СНГ,
ассессор IPMA, CSPM IPMA
tovb@grebennikov.ru



Заместитель главного редактора ЦИПЕС ГРИГОРИЙ ЛЬВОВИЧ,

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



Креативный директор

МИРОНОВА ЛЮБОВЬ ВЛАДИМИРОВНА,

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



Учредитель:

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

Редакция:

Руководитель проектов

Власова Алла vlasova@grebennikov.ru

Выпускающий редактор

Рубченко Лариса rubchenko@grebennikov.ru

Литературный редактор

Юдина Нина yudina@grebennikov.ru

Корректор

Королева Юлия corrector@grebennikov.ru

Компьютерная верстка

Козлов Василий kozlov@grebennikov.ru

Адрес редакции:

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

Подписка:

podpiska@grebennikov.ru

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов.
Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях несут рекламодатели. Все права на материалы, опубликованные в номере, принадлежат журналу «Управление проектами и программами». Перепечатка материалов допускается только с письменного разрешения редакции. Редакция оставляет за собой право не вступать в переписку с авторами. Тираж 950 экз. Цена договорная.

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

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

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС В КАТАЛОГАХ:

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

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

Бабаев Игбал Алиджан оглы



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

president@ipma.az

Бурков Владимир Николаевич



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

vlab17@bk.ru

Бушуев Сергей Дмитриевич



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

upma@upma.kiev.ua

Дорожкин Владимир Романович



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

vorccs@comch.ru

Серов Виктор Михайлович



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

ibsup@inbox.ru

Котляревская Ирина Васильевна



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

km@mail.ustu.ru

Лукьянов Дмитрий Владимирович



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

dl@atlantm.com

Пимошенко Юрий Петрович



Россия
Вице-президент
СОВНЕТ, СРМ IPMA.

iitc@telsycom.ru

Позняков Вячеслав Викторович



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

vpoznyakov@ihome.ru

Полковников Алексей Владимирович



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

apolkovnikov@tekora.ru

Разу Марк Львович



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

ibsup@inbox.ru

Романова Мария Вячеславовна



Россия
Член правления Мо-
сковского отделения
РМИ, СРМР IPMA, к. э. н.,
доцент.

mr@guu.ru

Савченко Людмила Ивановна



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

prom@intelsoft.kz

Frank T. Anbari



США
PhD, MBA, MS, PE,
PMP PMI.

anbarif@aol.com

Christophe N. Bredillet



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

christophe_bredillet@wanadoo.fr

Alfonso Bucero



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

alfonso.bucero@abucero.com

Paul Dinsmore



Бразилия
Директор РМИЕФ, AMP,
BSEE, PMI Fellow.

dinsmore@amcham.com.br

Morten Fangel



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

morten@fangel.dk

David Frame



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

davidson.frame@umtweb.edu

Qian Fupei



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

qianfp@nwpu.edu.cn

Golenko-Ginzburg Dimitri



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

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

Ali Jaafari



Австралия
ME, MSc, PhD.

ali_j2@yahoo.com

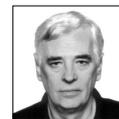
Adesh Jain



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

acjain@vsnl.com

Petar Jovanovic



Сербия
Основатель
и президент YUPMA,
проф., PhD.

petarj@fon.bg.ac.yu

Peter W.G. Morris



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

pwmorris@netcomuk.co.uk

David L. Pells



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

pells@sbcglobal.net

Pieter Steyn



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

phian@cranefield.ac.za

Hiroshi Tanaka



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

hirojpmf@wta.att.ne.jp

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ И КОЛЛЕГИ!

Вот уже 23-й номер нашего журнала в ваших руках. Знатоки говорят, что полная подборка нашего журнала стала настольной малой энциклопедией по современному профессиональному проектному управлению. Еще раз хочу напомнить читателям и особенно потенциальным авторам, что с февраля 2010 г. наш журнал включен в перечень ведущих рецензируемых научных журналов ВАК РФ, в которых могут и должны быть опубликованы основные научные результаты диссертационных исследований на соискание ученых степеней кандидатов и докторов наук. Уважаемые соискатели, редакция с нетерпением ждет ваших статей.

Настоящий номер, как обычно, содержит сбалансированную подборку материалов отечественных и зарубежных авторов.

В статье известного специалиста из Австралии доктора Алана Стреттона «О необходимости заблаговременного определения потребностей заказчика в рамках реализации программы / проекта» исследуются процессы выявления (конкретизации) потребностей заказчика. Основная цель статьи — привлечь внимание к данной проблеме и дать толчок к дальнейшим исследованиям и работам в этой области.

В статье «Процессная модель системы управления портфелем программ и проектов» А.С. Козлова рассматривается модель, которая может использоваться как инвариантный процессный базис при построении системы управления портфелем программ и проектов для регламентации деятельности сотрудников и для формирования программно-аппаратной инфраструктуры поддержки принятия управленческих решений.

Статья профессора Р. Мюллера «Руководство проектами», посвященная вопросам организации руководства проектным управлением, представляет практический интерес для компаний, переходящих на проектно-ориентированное управление. В ней рассматриваются парадигмы руководства проектами, его структура, а также этапы

перехода от процессно-ориентированного подхода к проектно-ориентированному.

Статья В.Н. Мининой, А.Ю. Крупской и Е.С. Дмитриенко «Влияние социально-культурной и бизнес-среды на управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированных организациях» основана на исследовании сети финских компаний строительного сектора, работающих в России. Рассмотренная в статье модель управления человеческими ресурсами, опирающаяся на концепцию ключевых сотрудников, может способствовать решению проблем, связанных с социально-культурным и бизнес-контекстом, с которыми сталкиваются финские фирмы, выходя на российский строительный рынок.

В статье В.В. Мединцова «Уроки Чернобыля. От управления знаниями к управлению проектами» описывается опыт организации работ по выводу из эксплуатации энергоблоков Чернобыльской АЭС. Особая актуальность статьи связана с тем, что с проблемой массового вывода энергоблоков АЭС из эксплуатации вскоре столкнутся многие страны и богатый опыт Чернобыльской АЭС может быть ими востребован. Автор делится опытом оценки и сертификации предприятия в области управления проектами, проведенной Украинской ассоциацией управления проектами в 2008 г. и IPMA в декабре 2009 г.

В статье Н.Н. Морозовой «Опыт ОАО «Мосинжзеленстрой» в области автоматизации проектного управления» описан практический опыт внедрения автоматизированной системы управления проектами на базе «1С: Подрядчик строительства 3.0. Управление строительным производством».

Статья Д.В. Садкова, Г.Л. Ципеса и А.С.Товба «Опыт подготовки специалистов по управлению проектами для консалтинговой компании в рамках магистерской программы» посвящена программе магистерской подготовки, совместно разработанной компанией IBS и ведущими вузами России. Этот по сути бесценный опыт подготовки профессионалов, безусловно, будет полезен многим российским

проектно-ориентированным компаниям, испытывающим острый дефицит высококлассных специалистов по управлению проектами.

В работе В.И. Ананьина «К конкурентному преимуществу — через проекты» в качестве главного условия коммерциализации изменения рассматривается разработка и реализация коммерческой бизнес-модели.

В статье «Весеннее наступление» (рубрика «В мире управления проектами») А.С. Товб и Г.Л. Ципес дают краткий обзор основных

событий по управлению проектами за прошедший период.

В заключение приглашаем наших читателей и авторов принять участие в очередном 24-м Всемирном Конгрессе IPMA, который состоится в Стамбуле 1–3 ноября 2010 г. Сайт Конгресса (www.ipma2010.com) уже работает, и все желающие могут зарегистрироваться.

Приятного вам чтения! До новых встреч на страницах нашего журнала и на мероприятиях по управлению проектами!

*С наилучшими пожеланиями,
В.И. Воропаев,
главный редактор журнала «Управление проектами и программами»,
академик РАН, д. т. н., профессор*



Журналы по менеджменту

Логистика сегодня

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

Основные темы журнала

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

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

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

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



Главный редактор:
Сергеев Виктор Иванович, д. э. н.,
профессор, президент Националь-
ной логистической ассоциации
России

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

Подписка:

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

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



О НЕОБХОДИМОСТИ ЗАБЛАГОВРЕМЕННОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЗАКАЗЧИКА В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ / ПРОЕКТА

Процесс выявления (конкретизации) потребностей заказчика во многом определяет, останется ли клиент доволен результатами сотрудничества с поставщиком услуг по управлению программами и проектами. Наличие четкого представления о проблеме позволяет решить ее в сжатые сроки и с наименьшими затратами. Качество продукта или услуги и их ценность для клиента зависят от того, насколько точно были определены потребности, которые этот продукт или услуга должны удовлетворить.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: организация-заказчик, определение потребностей клиента, аналитики потребностей

ВВЕДЕНИЕ

В одной из своих работ [1] я указал на то, что авторы исследований, посвященных управлению программами и проектами, не рассматривают заказчиков / клиентов подробно и упоминают о них лишь как о заинтересованной стороне. Я полагаю, что роли заказчика в проекте следует уделять больше внимания.

В специальной литературе содержится мало информации о процессах определения / подтверждения потребностей клиентов с точки зрения бизнеса в целом. Такие потребности необходимо выявить до определения максимально соответствующих им характеристик продукта или услуги, предоставляемых в рамках проекта. Из личного опыта оказания услуг по управлению программами и проектами (в строительстве и смежных отраслях) я могу сделать вывод, что процессу, который мы привыкли называть «определение потребностей заказчика», уделяется слишком мало внимания. Вот почему очень часто клиент получает не то, что ему было нужно, не в том месте, не в те сроки и т.д., другими словами,



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

реальные потребности заказчика оказываются не удовлетворены. Данная проблема достаточно глубоко изучена в сервисных отраслях (IT, финансы и маркетинг), однако очевидно, что в специальной литературе по управлению программами и проектами нашла отражение ничтожная часть опыта, полученного в рамках этих исследований.

В идеале клиенты должны проводить тщательный организационный стратегический анализ с целью конкретизации своих потребностей (и, соответственно, требований к необходимым продуктам / услугам) еще до обращения к специалистам. В реальности так происходит очень редко, поэтому кто-то должен помочь клиенту сформулировать суть беспокоящей его проблемы. Данная статья — это, по существу, материал для обсуждения, в котором из довольно скудных источников собрана информация, касающаяся механизмов определения потребностей заказчика в рамках предоставления услуг профессионального управления программами и проектами. В основном я рассмотрю строительную отрасль, поскольку, как отмечено выше, имею опыт работы в ней.

В сервисных отраслях верному пониманию запросов клиента уделяется особое внимание. Так, управление IT-проектами осуществляется в соответствии с жизненным циклом разработки программ (Software Development Life Cycle, SDLC), первой стадией которого является анализ требований заказчика. Более того, в IT-организациях, как правило, существует штатная единица «бизнес-аналитик», основная задача которого — определять бизнес-требования и затем превращать их в техническое задание [2]. Я предполагаю, что данная задача подразумевает выявление потребностей заказчика в широком смысле — в том, о котором говорилось выше. Хотелось бы, чтобы это предположение подтвердилось, в том числе соответствующими тезисами в литературе по управлению проектами.

Предлагаемая вниманию читателя статья представляет собой попытку внести вклад в

разработку основных процессов определения потребностей заказчика. Надеюсь, появление этой статьи станет стимулом для исследователей и практиков в других областях к совершенствованию, объединению и дальнейшему развитию методов выявления, формулирования и конкретизации запросов клиентов.

1. О ТЕРМИНОЛОГИИ

Понятия «заказчик» и «клиент» обычно используют как синонимы. В литературе по управлению программами и проектами редко проводят разграничение между заказчиками и заинтересованными сторонами, в некоторых случаях уловить разницу действительно непросто.

Для того чтобы внести ясность и сделать дальнейшие рассуждения более понятными, приведу некоторые определения.

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

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

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

Все, о чем я буду говорить далее, касается ситуаций, в которых фигурирует только одна организация-заказчик. Зачастую к проекту имеют отношение несколько организаций-заказчиков, и это сильно усложняет процесс определения потребностей. Однако если бы данный процесс был формализованным и регламентированным, то даже сложную задачу по выявлению запросов множества заказчиков можно было бы решить относительно легко.

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ-ЗАКАЗЧИКА. ОБЩИЙ ОБЗОР

2.1. Стратегические планы клиентской организации (или их отсутствие)

Как я уже отмечал, в идеальной системе организация-заказчик сама определила бы свои бизнес-потребности в процессе стратегического планирования. Если это действительно происходит, поставщик услуг по управлению проектами точно знает, что он должен делать. Однако на практике часто приходится иметь дело с заказчиками, которые понимают, что некая потребность существует, но детально охарактеризовать ее не в состоянии. В этом случае организация-исполнитель сталкивается с серьезной проблемой: нужно придать конкретные очертания фундаментальным потребностям клиента.

2.2. Необходимость конкретизации запросов клиента

Важность правильного определения нужд заказчика трудно переоценить. Если это не сделать с самого начала, вряд ли он будет удовлетворен результатами сотрудничества. Тем более непонятно, почему решение такой критически важной задачи весьма скудно (за исключением работы Фрейма [3]) освещено в специальной литературе.

Из процесса выявления потребностей организации-заказчика логически проистекает следующая задача: установить, с помощью каких программ / проектов можно удовлетворить указанные потребности наилучшим образом. Сами клиенты редко рассматривают свои проблемы и нужды с точки зрения программы / проекта — для заказчика это просто один из компонентов, работающих на решение более масштабных бизнес-задач.

Такую сложную задачу, как определение запросов и потребностей клиента, должны решать

люди, обладающие специальными навыками. Фрейм называет таких людей «аналитиками потребностей» и предлагает следующее: «Возможно, единственный важнейший шаг, который мы можем предпринять, чтобы гарантировать правильное определение нужд заказчиков, — это привлечение компетентных аналитиков потребностей» [3].

2.3. Характеристики эффективных аналитиков потребностей

1. Умение взаимодействовать с заказчиками и точно понимать, в чем те действительно нуждаютсяся.

2. Аналитики должны обладать хорошими дипломатическими навыками (уметь дифференцировать клиентов и находить подход к каждому из них).

3. Техническая компетентность, что подразумевает умение находить решения даже в том случае, когда заказчик не может точно сформулировать суть проблемы.

4. Широкий кругозор и развитое воображение, это поможет раздвинуть границы поиска решений.

5. Аналитики должны быть готовы к тому, что заказчик не сможет точно охарактеризовать свою потребность и будет предоставлять противоречивые сведения.

6. Умение четко и полно выражать свои мысли.

2.4. Последствия неадекватного анализа потребностей

В упомянутой работе Фрейма перечислены некоторые общие результаты анализа потребностей, выполненного проектным персоналом, не обладающим необходимыми для эффективной работы умениями и навыками. В итоге были даны следующие общие характеристики:

1. «Золочение» потребностей. Частично причины «золочения» — в профессиональной гордости¹.

¹ Очевидно, автор имеет в виду сглаживание заказчиком остроты проблемы из-за опасений показаться некомпетентным. — *Здесь и далее прим. ред.*

2. *Избирательная фильтрация потребностей:* «Для четырехлетнего мальчика с молотком весь мир — это гвоздь»².

3. *Покровительственная манера общения:* «Я — эксперт»³.

2.5. Организация-заказчик и ее собственные клиенты

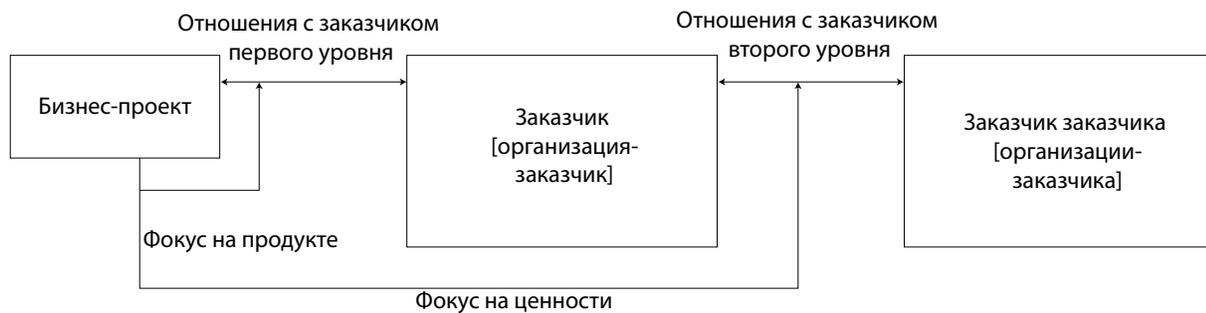
Говоря о бизнес-проектах, т.е. следуя бизнес-ориентированному подходу к проекту, Уинтер и соавторы [10] ссылаются на Норманна, который предлагает «представить себя частью бизнеса заказчика» [5] и вникнуть в отношения организации-заказчика с ее собственными клиентами: «...наиболее эффективный способ сделать это, судя по нашему опыту, состоит в том, чтобы сосредоточиться на заказчике как на основном участнике проекта... Многие только на словах признают эту идею, мало кто принимает ее к реализации. Главное концептуальное значение таких действий в том, чтобы уйти от традиционно-технического представления (когда предложение услуг заказчику — это результат работы производственной системы) к представлению, где предложение услуг рассматривается как вклад

в осуществляемый заказчиком процесс создания ценности. Необходимо, чтобы компания-исполнитель имела четкое представление о бизнесе клиента и реализуемом им процессе создания ценности и использовала его как основную структуру, в рамках которой осуществляется бизнес. Понимание бизнеса заказчика подразумевает, что нужно ориентироваться на его основные интересы, которые обычно заключаются в отношениях заказчика с его клиентами» [10].

Модель, описанная Уинтером и его коллегами, представляет отношения первого уровня (программы / проекты, реализуемые для внешних организаций-заказчиков, для которых главное — создание продукта) и отношения второго уровня (отношения с организациями-заказчиками, для которых главное — создание ценности) (рис. 1) (здесь и далее по тексту определения автора даны в квадратных скобках).

Подход «представить себя частью бизнеса заказчика», предполагающий наблюдение за отношениями организации-заказчика с ее собственными клиентами, — это воплощение подхода ориентированности на клиента, который позволяет осуществлять наиболее эффективный анализ потребностей.

Рис. 1. Бизнес-проекты и внешние заказчики



² Автор имеет в виду склонность заказчика предъявлять требования, не соответствующие истинному назначению и способу использования внедряемого продукта.

³ Очевидно, автор подразумевает нежелание заказчика прислушиваться к доводам аналитика из-за недоверия к его знаниям в предметной области.

Далее мы рассмотрим процессы, позволяющие помочь организациям-заказчикам в определении их потребностей. Ниже использованы материалы из работы Фрейма [3], а также данные, полученные от одного из моих работодателей — компании Civil & Civic Pty Ltd.

3. ПРОЦЕССЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ-ЗАКАЗЧИКА

3.1. Сотрудничество аналитиков потребностей и клиента

Civil & Civic, конечно, рассматривает процесс определения потребностей как сотрудничество (хотя принятое в данной компании описание процесса — определение потребностей клиента (CND), — возможно, этого не предполагает). В руководстве «Управление проектами в 1980-х гг.» (редакция от 1987 г.) говорится: «Важно, чтобы клиенты были вовлечены в процесс определения своих потребностей настолько глубоко, насколько это возможно» [7].

В работе Фрейма подчеркивается, что роль аналитика потребностей — по существу роль помощника, и таковым его считают в Civil & Civic. Фрейм говорит об этом так: «Заказчики обычно вообще не знают, что им нужно. Главная задача аналитика потребностей — работать в тесном сотрудничестве с клиентом, чтобы помочь ему понять, что же ему нужно» [3].

В Civil & Civic было разработано объемное детальное руководство по определению запросов клиента, некоторые из положений которого перечислены ниже. Дополнительно следует рассмотреть три специфических компонента, а именно: физические потребности, эмоциональные потребности и финансовые потребности.

Шаг 1. Оцените общее окружение организации-заказчика. Фрейм подчеркивает, что первый шаг в определении потребностей состоит в попытке понять, что представляет собой компания-заказчик

в существующей внешней среде. Это означает, что необходимо выйти за пределы чисто технического изучения проблемы и ответить на следующие вопросы:

- в каком окружении функционирует система;
- кто / что формирует внешнюю среду;
- каково политическое окружение компании-заказчика;
- каковы скрытые намерения заинтересованных сторон?

Компания Civil & Civic разработала документ, в котором даны рекомендации относительно понимания ситуации и окружения заказчика. Чтобы добиться полного удовлетворения клиента, мы должны понять следующие вещи:

- какова природа бизнеса нашего клиента — что он делает и как он работает, в чем состоят его цели, кто является его конкурентом;
- какие процессы мы будем осуществлять в рамках нашего проекта;
- каковы особенности терминологии и языка, используемых в бизнесе клиента;
- что представляет собой организационная структура компании-заказчика (ключевые фигуры и их личностные характеристики);
- в чем заключается реальная причина запуска проекта.

Шаги 2 и 3. Помогите организации-заказчику выявить ее бизнес-потребности. Определите и согласуйте потребности внутренних заказчиков. Правильная формулировка проблемы — продукт сотрудничества аналитика потребностей и заказчиков [3]. Указанные шаги обычно осуществляют одновременно, но последовательность действий и детали, включая повторные визиты и внесение изменений, могут сильно отличаться в зависимости от конкретной ситуации.

3.2. Инструменты, с помощью которых можно выявить проблему заказчика

В компании Civil & Civic важную роль при определении потребностей клиента играло моделирование. В одной из работ по управлению проектами

и программами я нашел схему, иллюстрирующую связь между воздействием на элементы системы образования и качеством обучения (рис. 2). Данная схема дает представление о моделировании.

Часто целесообразным является создание рабочей группы по определению потребностей, особенно для программ / проектов внутреннего изменения. В состав подобных рабочих групп, конечно, должны входить все внутренние заказчики, а также другие заинтересованные стороны (люди или группы), особенно если они являются противниками или могут ими стать.

«Целевая группа может усилить анализ потребностей по крайней мере тремя способами.

Во-первых, поскольку группа состоит из представителей различных подразделений, может иметь место взаимообмен опытом, идеями и т.д., поэтому полученные в результате работы группы предложения относительно потребностей [внутреннего] заказчика будут более обоснованными, чем если бы потребности были определены одним или двумя специалистами.

Во-вторых, участие в рабочей группе позволяет [внутренним] заказчикам прийти к согласию относительно их потребностей путем взаимных уступок. Это переносит бремя принятия некоторых трудных решений с аналитиков потребностей на самих заказчиков. Кроме того, независимо от того, какие приоритеты появляются в ходе этого процесса, вероятно, они вызовут меньше противодействия, чем приоритеты, обозначенные одним человеком.

В-третьих, поскольку соответствующие группы играют активную роль в определении своих потребностей, их, по существу, «втягивают» в проект» [3].

Такую же эффективную рабочую группу по определению потребностей также можно создать для некоторых внешних заказчиков.

Выявление запросов внутреннего заказчика становится более трудной задачей, если рабочая группа не может быть организована. Обычно представители внутреннего заказчика преследуют различные интересы: «Часто в ходе

Рис. 2. Модель достижения результата



Источник: [4].

определения потребностей клиента проектная группа сталкивается с проблемой «сортировки» противоречащих друг другу запросов различных заказчиков. Удовлетворение потребностей одной группы может спровоцировать враждебность группы, имеющей противоположные интересы. В процессе определения потребностей нужно уметь находить компромиссы и соблюдать баланс интересов» [3].

Пауэлл [6] отмечает: «Обычно клиент — это не один человек, но несколько людей / групп в рамках организации. На этапе сбора данных важно, чтобы менеджер проекта определил, сколько сотрудников организации-заказчика будут непосредственно участвовать в проекте. Также жизненно важно, чтобы менеджер проекта определил, кто будет принимать решения. В большинстве случаев это не тот представитель клиента, который взаимодействует с менеджером проекта. Другой аспект, о котором нужно помнить, — каждый из сотрудников организации-клиента может ожидать совершенно разных результатов от привлечения его к работе над проектом».

В этих обстоятельствах аналитик потребностей действительно должен обладать очень высокой квалификацией.

В заключение данного раздела хочется отметить, что разработанный Тири [9] подход, позволяющий находить баланс между потребностями и выгодами заинтересованных сторон, можно использовать в проектах, имеющих множество внутренних заказчиков.

4. УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЗАКАЗЧИКА БЕЗ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Необходимо признать, что для решения задачи удовлетворения запросов клиента программа или проект могут и не понадобиться. Даже если программа или проект действительно необходимы, следует понимать, что их реализация — только часть процесса решения более масштабных задач.

В начале 1960-х гг. небольшая мастерская по обработке металлов в Сиднее заключила крупный контракт на производство большого количества различных деталей, причем выполнить заказ нужно было в сжатые сроки. Владелец мастерской полагал, что ему необходимо немедленно расширить мастерскую и установить дополнительное оборудование. Civil & Civic, имевшая репутацию быстро работающего проектировщика / строителя, была привлечена к проекту.

Вскоре специалисты Civil & Civic поняли, что владелец мастерской вообще не нуждался в расширении производства. В помещении было вполне достаточно места — нужно было только соответствующим образом изменить расположение оборудования.

В данном случае клиенту нужно было помочь проанализировать его реальные бизнес-потребности. Civil & Civic оказала ему такую услугу (за что, кстати, не выставила счет). Заказчик был настолько удовлетворен результатами сотрудничества, что стал одним из лучших (неоплачиваемых!) каналов продвижения услуг Civil & Civic!

Я описал ситуацию, когда поставщик программы / проекта имеет неограниченный доступ к информации об организации-заказчике и ее внутренних клиентах. Однако на практике ситуация не всегда складывается подобным образом.

5. КЛИЕНТ ОГРАНИЧИВАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ / НЕ ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИИ УЧАСТВОВАТЬ В ОПРЕДЕЛЕНИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Такая ситуация прямо не упоминается в литературе по управлению программами и проектами, однако этот вариант развития событий возможен, если организация-заказчик разработала эффективный стратегический план и определила программы / проекты, направленные на его осуществление. Компания Civil & Civic не раз сотрудничала с такими клиентами. При этом для

различных ситуаций были характерны подчас противоположные обстоятельства.

Если в одном случае компания была уверена в том, что клиент способен точно сформулировать свои проблемы и запросы и установить требования к продукту / услуге (такую ситуацию можно назвать взаимовыгодной), то в другом компания имела основания не верить в способность клиента самостоятельно определить свои потребности. Подобная ситуация не была редкостью, и часто Civil & Civic оказывалась в незавидном положении: клиент не смог оценить и/или определить свои потребности правильно, исполнитель же принял заказ клиента без вопросов. В результате поставщик предоставил оборудование или услугу, соответствующие требованиям заказчика, но в неправильном месте, не в то время и т.д. Это не будет ошибкой поставщика, но создаст отрицательное впечатление о его возможностях, даже если он выполнил свою работу абсолютно безупречно. Ни одна компания-поставщик не может позволить себе рисковать своей репутацией, поэтому исполнитель должен проявить настойчивость, усердие и здоровый скептицизм при рассмотрении заказа.

Один из вариантов описанной ситуации — клиент позволяет исполнителю программы / проекта частично участвовать в определении потребностей. Даже ограниченное участие помогает организации-исполнителю лучше оценить обстановку и адекватность требований заказчика. Однако если заказчик допускает участие исполнителя (в любом объеме) в изучении проблемы, это указывает на неспособность заказчика самостоятельно определить свои потребности.

6. ОТ ВЫЯВЛЕНИЯ ЗАПРОСОВ КЛИЕНТА К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

Следующим шагом должна стать спецификация требований к программам / проектам, которые максимально соответствуют запросам заказчика. В компании Civil & Civic этот процесс поначалу назывался «Определение требований к продукту», но постепенно формулировка менялась, и в конце концов процесс стал называться в соответствии с желаемым конечным результатом «Одобренное определение требований» (к программе / проекту).

Часто данный процесс требует таких же усилий, как и процесс определения потребностей клиента, но он является в большей степени техническим, поскольку связан с более специализированной областью спецификации характеристик соответствующих программ и/или проектов. В специальной литературе на удивление мало подробной информации о том, как выполнять эту задачу. Похоже, к этому вопросу относятся как к данности, а не как к проблеме, требующей разъяснения специалистов.

Итак, процедуры определения потребностей клиентов, призванные повысить качество услуг по управлению проектами, разработаны весьма слабо, прежде всего речь идет о теоретическом аспекте проблемы. Однако есть надежда, что заинтересованные лица, особенно специалисты, работающие в сервисных отраслях, захотят внести свой вклад в усовершенствование методов и подходов к анализу бизнес-процессов компаний, нуждающихся в преобразованиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стреттон А. Классификация клиентов / заказчиков программ и проектов // Управление проектами и программами. — 2010. — №2.
2. Frame J.D. (2009). *E-mail Correspondence With the Author*, 18 April.
3. Frame J.D. (1994). *The New Project Management*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
4. *Managing Successful Programmes* (2003). 2nd ed. Office of Government Commerce (OGC). The Stationary Office, London.
5. Normann R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. John Wiley & Sons, Chichester, UK.

6. Powell R.M. (1980). *Client Needs Determination*. Paper presented at the New South Wales Institute of Technology, Graduate Diploma in Urban Estate Management, Property Development Management.
7. *Project Management for the 80s*. Civil & Civic Pty Ltd, Sydney.
8. *The Macquarie Concise Dictionary*. 2 nd ed. Macquarie Library, Sydney.
9. Thiry M. (2004). «Value management: a group decision-making process to achieve stakeholders' needs and expectations in the most resource-effective ways». In: Morris P., Pinto J. (Eds). *The Wiley Guide to Managing Projects*, Chapter 36, pp. 876–902. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
10. Winter M. et al. (2006). «Focusing on business projects as an area for future research: an exploratory discussion of four different perspectives». *International Journal of Project Management*, Vol. 24(8), pp. 699–709.

Перевод А. Исламовой.

Источник: *PM World Today*, September 2009 (Vol XI, Issue IX). —

http://www.pmworltdoday.net/featured_papers/2009/sept/FP-Stretton-CustomerNeeds.htm.

Печатается с разрешения автора и *PM World Today*.



Журналы по менеджменту

Менеджмент ИННОВАЦИЙ

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

Основные темы журнала

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

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

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

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



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

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

Подписка:

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

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

Как сделать так, чтобы каждый сотрудник гарантированно выполнял то, что необходимо? Ответ очевиден: нужно определить, что он должен делать, а затем обеспечить выполнение им обязанностей, мотивацию и контроль. В статье рассматривается модель, которая может использоваться как инвариантный процессный базис при построении системы управления портфелем программ и проектов для регламентации деятельности сотрудников и для формирования программно-аппаратной инфраструктуры поддержки принятия управленческих решений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: процессы, регламенты, система, программно-целевое управление, реальные инвестиции

ВВЕДЕНИЕ

Для внедрения программно-целевого управления необходим процессный базис, формирующий объективные требования к составу действий (процессов) и информационных взаимодействий (интерфейсов и информационных потоков) в рамках *корпоративной системы управления портфелем программ и проектов* (КСУППП). Сегодня процессный подход все шире применяется в управленческой практике российских организаций. Его использование позволяет получать обоснованные ответы на вопрос: что действительно необходимо выполнять конкретному сотруднику на конкретном рабочем месте в конкретный момент времени с учетом конкретных условий и заданных целей деятельности организации? Именно с этого начинается практическое создание эффективного, результативного и динамично развивающегося бизнеса. При этом процессный подход в менеджменте рассматривается не столько как некоторая технологическая последовательность действий, а как экономически обоснованный способ получения заданных конечных результатов деятельности и



Козлов Александр Сергеевич — к. э. н., доцент РЭА им. Г.В. Плеханова (г. Москва)

согласования этих результатов с действительными потребностями клиентов, возможностями и интересами исполнителей и поставщиков.

В качестве целевых мы будем рассматривать результаты процесса управления портфелем программ и проектов — управленческие решения для реализации намеченных изменений в рамках принятой стратегии.

Представляемый вниманию читателей материал продолжает развитие методологии программно-целевого и портфельного управления реальными инвестициями [1, 2]. В статье рассматриваются:

- вопросы взаимодействия процессов управления портфелем программ и проектов с другими управленческими процессами организации в рамках реализации стратегии;

- состав и группировка процессов управления портфелем программ и проектов;

- обобщенные описания процессов управления портфелем по выделенным группам.

Более детально процессы и инструментарий КСУППП рассматриваются в монографии автора «Управление Портфелем Программ и Проектов: процессы и инструментарий» [3]¹.

1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СИСТЕМ И ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В различных статьях и публикациях по программно-целевому и проектно-ориентированному управлению достаточно подробно рассматриваются вопросы, связанные с собственно управлением проектами, программами и даже портфелями. Однако практика использования этих принципов и методов управления не столь позитивна. К сожалению, мало успешных примеров применения программно-целевого и проектно-ориентированного управления в деятельности российских коммерческих организаций и государственных структур. Здесь, конечно, можно говорить и о специфике отечественного бизнеса,

и об отсутствии «осознанного спроса» со стороны высшего руководства, и об особенностях менталитета, и о других объективных или субъективных преградах на пути внедрения управленческих инноваций. Но даже в тех случаях, когда обстоятельства требуют улучшений и руководство осознает потребность в них, внедрение систем программно-целевого и проектно-ориентированного управления заканчивается, мягко говоря, не теми результатами, которых можно было бы ожидать с учетом лучших зарубежных практик. Конечно, *copy-paste*, или полную кальку, с западных решений сделать невозможно, но и нельзя сводить задачу внедрения большой и сложной системы (которой, без сомнения, является КСУППП) к решению частных проблем или следованию модным тенденциям (попроектный учет, прогнозирование рисков, контроль поручений и пр.).

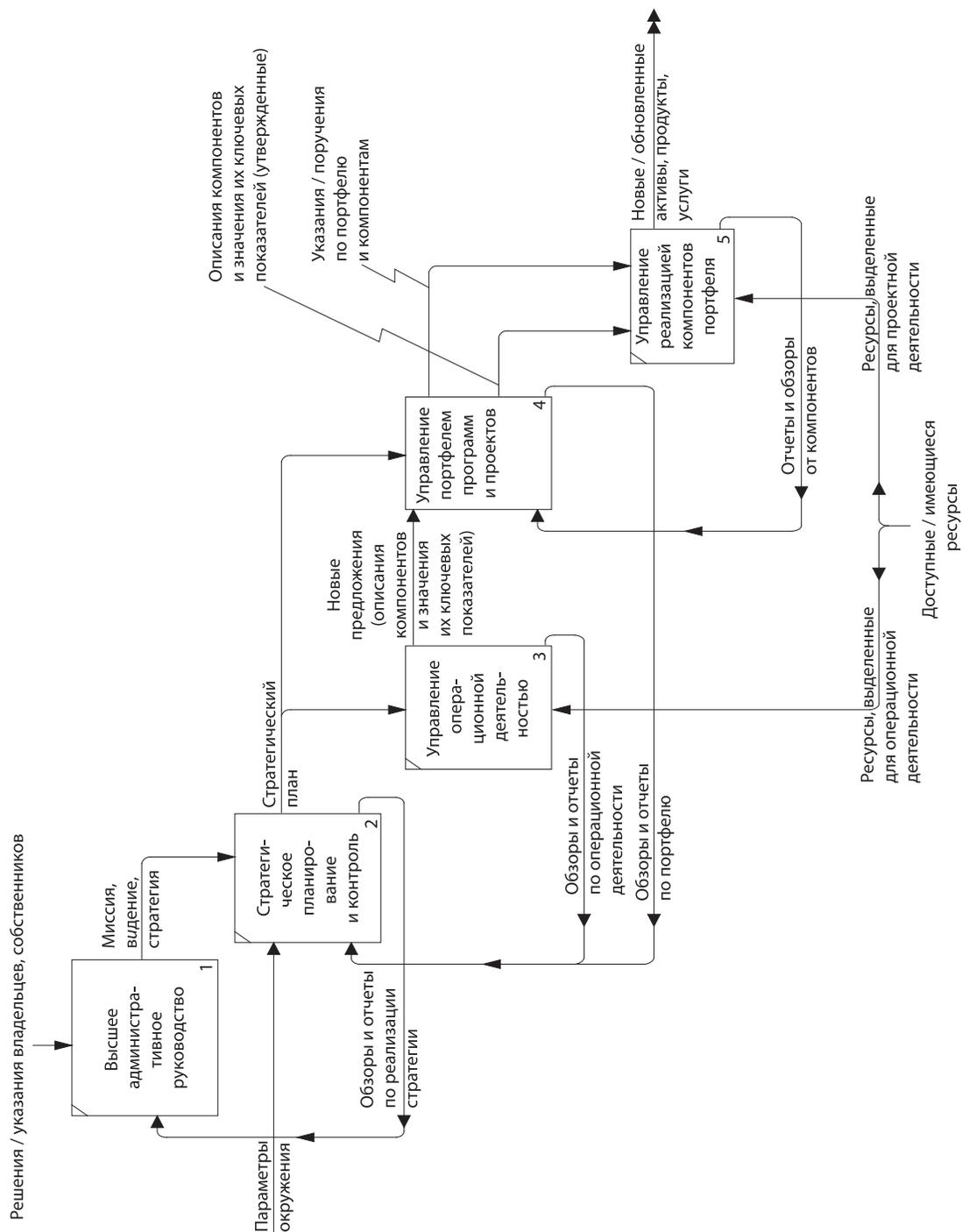
Успех во многом определяется комплексностью подхода к внедрению новой системы в управленческий контур организации: нужно четко определить ее место, взаимодействие с другими управленческими системами, структуру и характер подотчетности. И здесь во главу угла должны быть положены задачи интеграции процессов управления. Структурная схема, представляющая место КСУППП в управленческом контуре организации и основные информационные потоки между отдельными управленческими подсистемами при реализации целенаправленных изменений в рамках принятой стратегии, изображена на рис. 1.

Анализ представленной обобщенной схемы позволяет сформировать требования к минимальному составу информационных взаимодействий, которые должны быть соответствующим образом формализованы и сопровождаться необходимыми управленческими документами.

Основное управленческое воздействие для процессов КСУППП определяется стратегическим планом (программой), а ключевые входы

¹ Рецензия на данную книгу представлена в этом номере журнала (см. раздел «Книжное обозрение»). — *Прим. ред.*

Рис. 1. Информационные взаимодействия систем управления организации при реализации целенаправленных изменений



Примечание: здесь и далее на рис. 4-6 используется нотация IDEFO.

представляют предложения по инициированию новых проектов или программ. Основным целевым выходом процессов КСУППП являются управленческие указания для систем управления реализацией проектов и программ, содержащие как утвержденные целевые показатели выбранных для инициирования проектов или программ, так и необходимые регулирующие воздействия по ходу их реализации.

Собственно выполнение проектов и программ осуществляется в рамках системы управления реализацией компонентов портфеля (блок №5 на рис. 1). При этом используются ресурсы и финансовые средства, выделенные для проектной деятельности. Основным целевым выходным результатом процессов реализации компонентов портфеля являются новые / обновленные активы или продукты / услуги, являющиеся запланированным «результатом поставки» проектов. По итогам выполнения проектов и программ формируется отчетность (регулярная или «по запросам»), которая направляется на вход КСУППП. Данная отчетность используется для формирования как оперативных регулирующих воздействий, так и сводной отчетности по выполнению портфеля.

Сводная отчетность по портфелю вместе с отчетностью по операционной деятельности направляется на вход системы стратегического управления (блок №2 на рис. 1), где используется для формирования как регулирующих воздействий по стратегии, так и отчетности по ее реализации, которая, в свою очередь, должна передаваться высшему руководству.

Изображенные на рис. 1 информационные взаимосвязи различных систем управления представляют скорее минимальный состав информационных интерфейсов, необходимый для устойчивого функционирования КСУППП и, соответственно, для гарантированной и управляемой реализации целенаправленных изменений, запланированных в рамках принятой стратегии организации. Собственно на реализацию этих интерфейсов и на наполнение их необходимой информацией и управленческими сигналами

и должны быть направлены мероприятия по внедрению программно-целевого и проектно-ориентированного управления. При этом практика внедрения требует четких и простых ответов на следующие вопросы: что, кто, когда и как должен делать в рамках управления портфелем реальных инвестиций? При поиске правильных ответов на эти вопросы не обойтись без описания процессов управления, что требует соответствующей декомпозиции и формализованного представления состава и взаимосвязей процессов в рамках управления портфелем программ и проектов (блок №4 на рис. 1).

2. ДЕКОМПОЗИЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ

С точки зрения участия в формировании целевого выходного результата управления процессы управления портфелем могут быть условно разделены на три группы.

1. «*Формирование и выравнивание*» — эта группа процессов запускается по необходимости (в полном составе или только отдельные процессы) для идентификации, классифицирования, оценки, ранжирования, отбора и балансировки компонентов портфеля, а также для установления того, как компоненты будут управляться в рамках портфеля.

2. «*Мониторинг и контроль*» — эта группа процессов на регулярной основе анализирует установленные показатели реализации портфеля для подтверждения согласованности портфеля в целом и его компонентов со стратегическими целями и задачами организации.

3. «*Сопровождение и развитие*» — эта группа процессов на регулярной основе анализирует изменения окружения и стратегии для настройки, своевременной перенастройки и адаптации системы управления портфелем.

Предложенная группировка по целевому выходному результату позволяет сформировать инвариантный состав и содержание самих процессов управления портфелем. Такой инвариантный состав

процессов не зависит ни от сферы деятельности, ни от формы собственности организации (рис. 2).

Основные информационные взаимодействия названных групп процессов КСУППП между собой и с окружением представлены на рис. 3.

Процессы группы «Формирование и выравнивание» должны *гарантировать*:

- соответствие портфеля стратегическим целям организации;
- пригодность установленных правил и критериев для управления портфелем.

Они также *устанавливают* структурированный подход, позволяющий поддерживать совокупность компонентов портфеля в состоянии, согласованном со стратегией организации.

Процессы этой группы наиболее активны в следующих управленческих ситуациях:

- отбор компонентов для включения в состав портфеля;

- проведение существенных корректировок портфеля (например, в связи со значительными отклонениями от базовых планов / бюджетов либо при обновлении стратегии);

- согласование базовых планов и бюджетов по компонентам.

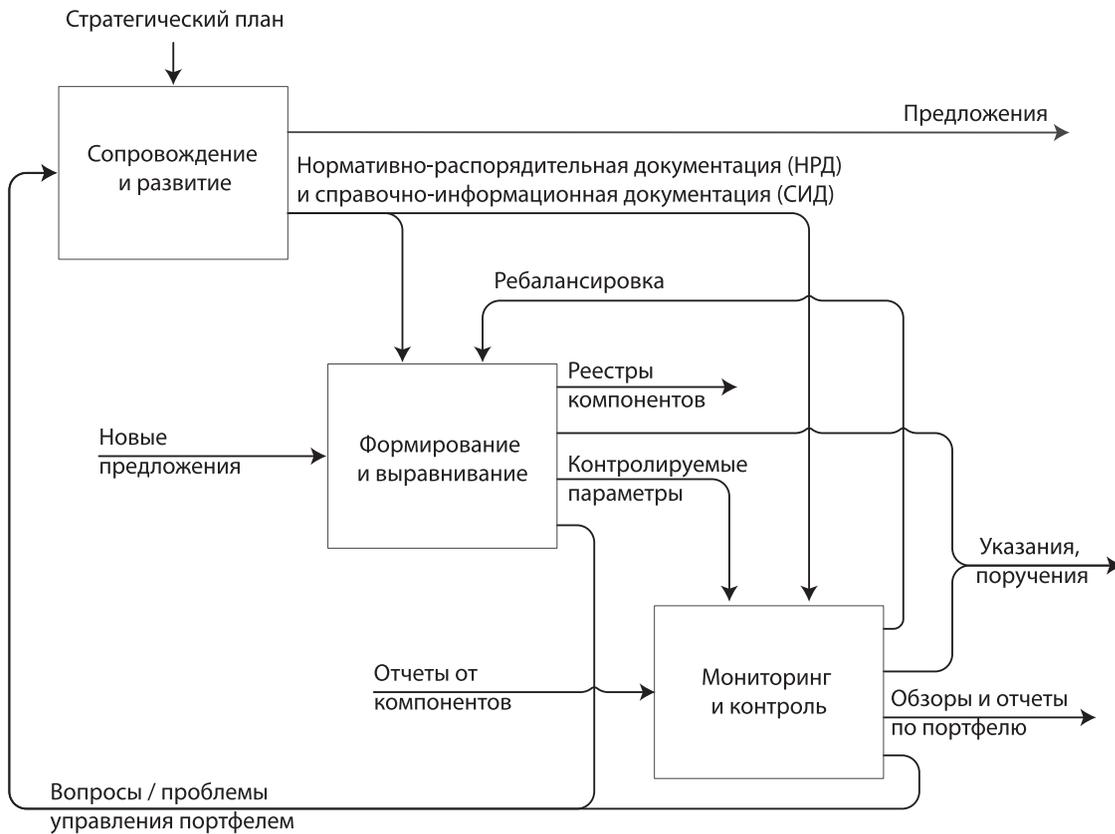
Традиционно уточнение стратегии и краткосрочное планирование / бюджетирование выполняются один раз в год, но могут осуществляться и чаще — ежеквартально либо по необходимости (например, при изменениях в бизнесе и/или в его окружении).

Когда все компоненты портфеля отобраны, должным образом согласованы со стратегическими целями, проранжированы и утверждены для реализации, необходимо осуществлять мониторинг

Рис. 2. Группировка процессов управления портфелем



Рис. 3. Основные информационные взаимосвязи групп процессов управления портфелем



и контроль как по каждому компоненту, так и по портфелю в целом.

Логика внутренних взаимосвязей элементов в рамках группы процессов «Формирование и выравнивание» представлена на рис. 4.

Процессы группы «Мониторинг и контроль» должны *гарантировать*, что:

- компоненты и портфель в целом остаются согласованными со стратегией и окружением, а также надлежащим образом выполняются;
- намеченные результаты будут достигнуты, что позволит получить ожидаемые эффекты;
- эффективность и результативность реализации компонентов будут максимальными при

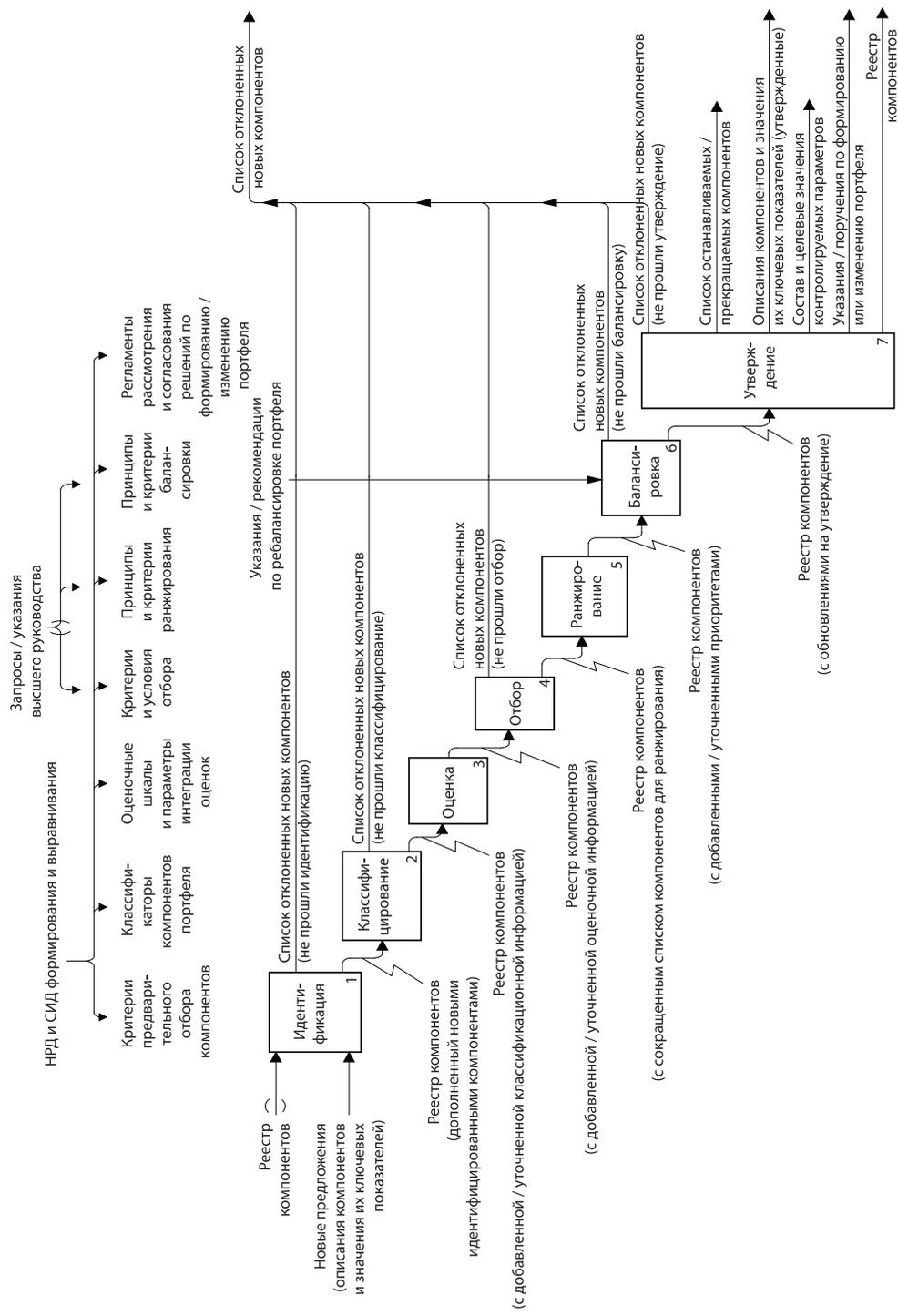
соблюдении установленных критериев и показателей выполнения как агрегированно по всему портфелю, так и по определенным группам компонентов, а в некоторых случаях и по отдельным компонентам.

Они также *устанавливают* оперативные регулирующие воздействия по компонентам и портфелю в целом.

Процессы этой группы наиболее активны в следующих управленческих ситуациях:

- подтверждение выполнения отдельных этапов и компонентов в целом;
- формирование оперативных регулирующих воздействий в случае выявления отклонений в выполнении компонентов и портфеля в целом;

Рис. 4. Основные информационные взаимосвязи процессов группы «Формирование и выравнивание»



■ формирование отчетности (регулярной и запрашиваемой) по выполнению портфеля и реализации стратегии.

Обычно контроль отклонений и формирование отчетности проводятся на регулярной основе. Отчеты о портфеле и стратегии передаются высшему руководству. Выявленные отклонения анализируются, и формируются соответствующие оперативные регулирующие воздействия. Если обнаруживаются значительные отклонения в выполнении компонентов или существенные изменения внешних условий, то формируются указания по проведению ребалансировки портфеля.

Логика внутренних взаимосвязей элементов в рамках группы процессов «Мониторинг и контроль» представлена на рис. 5.

Процессы группы «Сопровождение и развитие» должны *гарантировать*, что:

■ портфель в целом будет выполняться в соответствии с установленными на уровне организации критериями и показателями (например, IRR, ROI, NPV), которые могут контролироваться как агрегированно по всему портфелю, так и по определенным группам компонентов, а в некоторых случаях и по отдельным компонентам портфеля;

■ управление портфелем будет осуществляться на регулярной основе с использованием установленных регламентов и при поддержке соответствующей инфраструктуры (в том числе информационно-телекоммуникационной системы).

Они также *устанавливают* принципы, критерии и показатели оценки, выбора, ранжирования и балансировки компонентов портфеля.

Процессы этой группы наиболее активны в следующих управленческих ситуациях:

■ выявление и оценка изменений стратегии и окружения портфеля;

■ рассмотрение и решение возникающих вопросов / проблем;

■ тиражирование наработок и лучших методов;

■ целенаправленное развитие КСУППП.

Обычно изменения окружения контролируются на регулярной основе, а изменения стратегии

отражаются в соответствующих уведомлениях. Рассмотрение вопросов / проблем и тиражирование лучших наработок проводятся по необходимости. Развитие, усовершенствование и адаптация системы управления портфелем выполняются в тех случаях, когда существующие элементы системы уже не в состоянии эффективно и результативно решать возлагаемые на них задачи.

Логика внутренних взаимосвязей элементов в рамках группы процессов «Сопровождение и развитие» представлена на рис. 6.

3. ПРОЦЕССНАЯ КАРТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ

Представленные на рис. 4–6 структурно-функциональные модели были подвергнуты дальнейшей декомпозиции, что позволило детализировать состав и содержание действий (подпроцессов), необходимых для реализации основных процессов. Для систематизации, оценки и формирования общей картины по действиям (подпроцессам), выполняемым в рамках КСУППП, была предложена классификация по двум основаниям:

1) по основным группам процессов управления портфелем, в рамках которых они выполняются (см. рис. 2);

2) по смысловому назначению, определяемому исходя из общей логики и характера деятельности по поддержке процессов принятия решений. В качестве классификационного базиса использовалась этапность процесса поддержки принятия решения, при этом были выделены следующие этапы:

■ сбор информации (первичный или основной);

■ анализ (информационная аналитика);

■ синтез (формирование новых данных или управленческих решений);

■ оформление материалов (технологическое оформление предложений / решений);

■ оформление решений (придание легитимного статуса принятым решениям).

Рис. 5. Основные информационные взаимосвязи процессов группы «Мониторинг и контроль»

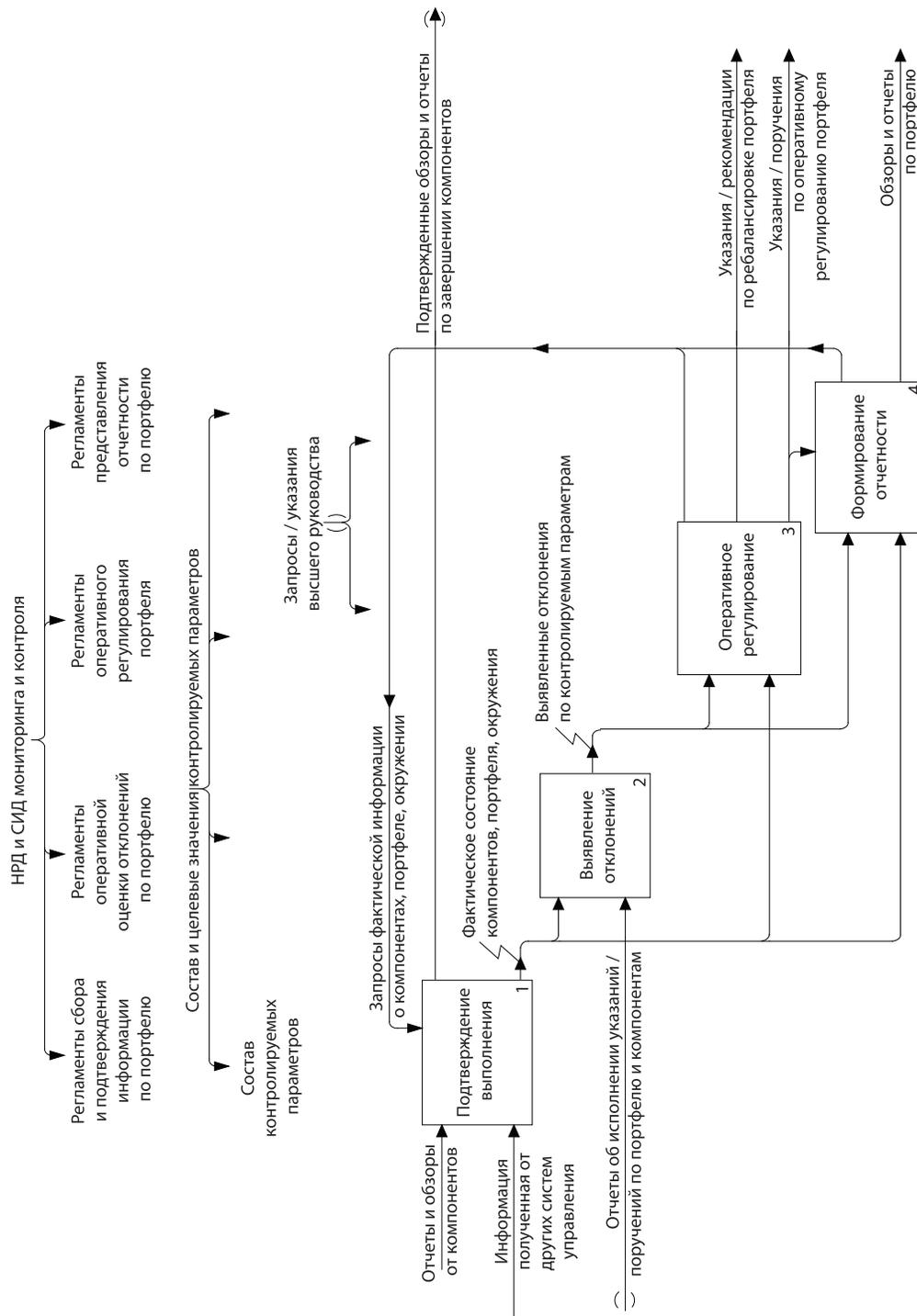
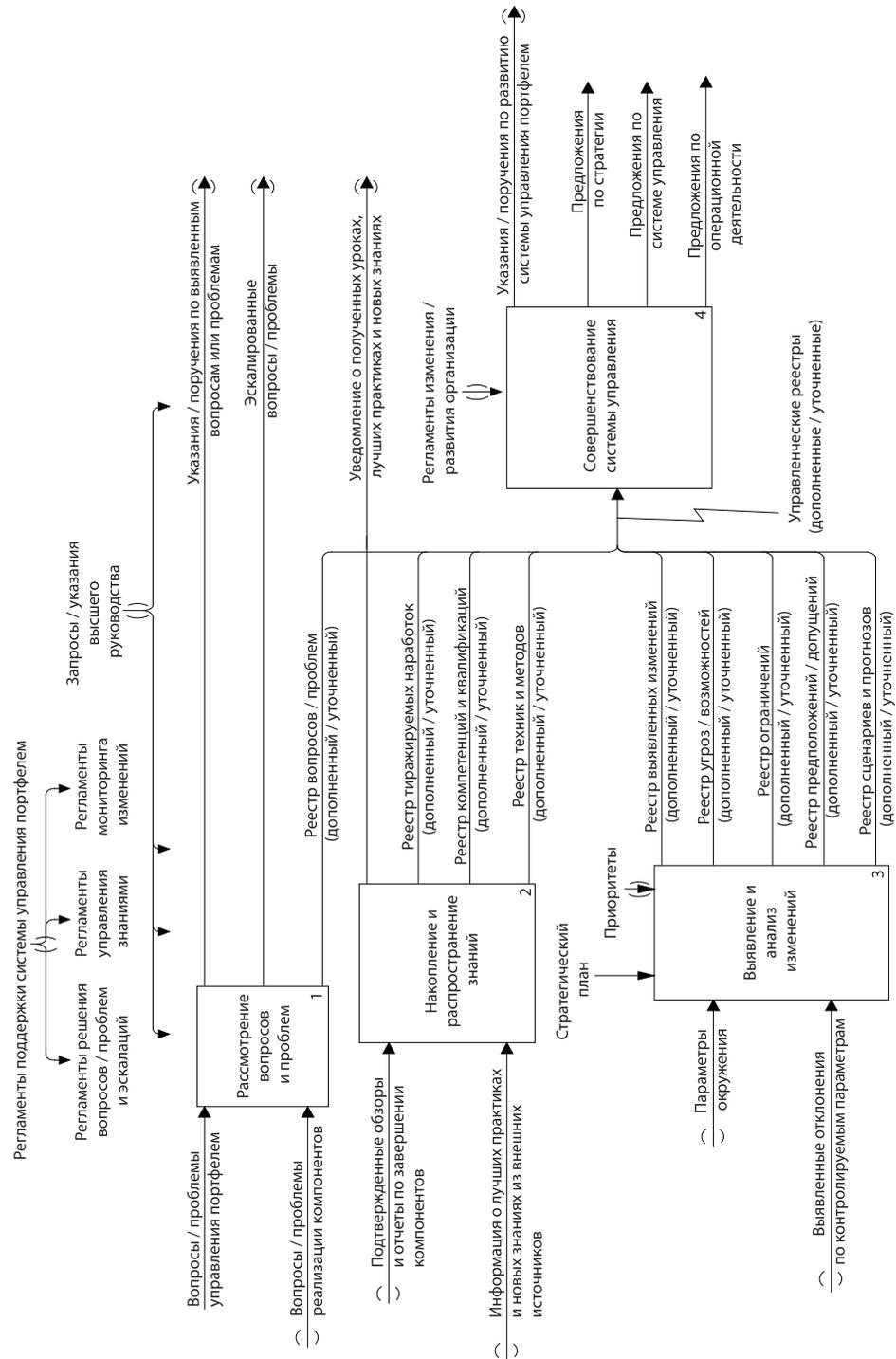


Рис. 6. Основные информационные взаимосвязи процессов группы «Сопровождение и развитие»



Общий обзор состава и содержания действий (подпроцессов) управления портфелем приведен в структурированной таблице, в которой по горизонтали представлена группировка по основным процессам управления портфелем, а по вертикали — по их смысловому назначению. В результате такого классифицирования была сформирована матрица, позволяющая отобразить в систематизированном виде *инварианты* предлагаемых действий (подпроцессов) в рамках управления портфелем (рис. 7).

Анализ процессной карты показывает следующее.

- Названия действий (подпроцессов) и, соответственно, их содержание не дублируются в рамках основных процессов, что, наряду с проработанностью структурно-функциональных моделей по соответствующим группам процессов, подтверждает корректность предлагаемой декомпозиции.

- В названиях действий (подпроцессов) не отражена организационная и портфельная специфика, что свидетельствует о необходимом уровне общности и инвариантности предложенной декомпозиции².

- Общая «диагональная структура заполненности» действиями (подпроцессами) в рамках групп основных процессов свидетельствует о соблюдении логики поддержки процессов принятия управленческих решений: сбор, анализ, синтез и соответствующее оформление материалов / решений. Выделение действий (подпроцессов) по формированию уведомлений об отклонении новых компонентов произведено для повышения взаимосвязанности операционных и портфельных управленческих взаимодействий.

- Практически все действия (подпроцессы) достаточно четко позиционируются в рамках своего смыслового назначения по «вертикальным» группам. Исключение составляют те основные процессы, в ходе которых формируются и

принимаются управленческие решения, а также происходит итерационное уточнение и анализ информации. Это может быть объяснено тесной взаимосвязанностью анализа и синтеза при подготовке и принятии решений, а также необходимостью итерационных взаимодействий. В свою очередь, разбиение составляющих в рамках этих процессов на аналитическую и синтезирующую, а также выделение собственно подпроцессов сбора информации могут проводиться в ходе адаптации к условиям разворачивания и внедрения КСУППП.

- Каждому основному процессу, как правило, соответствует единственное действие (подпроцесс) в рамках «вертикальной» смысловой группы. Исключение составляют процессы «Ранжирование», «Подтверждение исполнения», «Выявление отклонений», «Выявление и анализ изменений» и «Совершенствование системы управления», технология реализации которых предполагает либо наличие нескольких целевых выходов, либо существенную неоднородность входной информации, а разбиение вызовет лишь усложнение модели. Частично дублирование присутствует и в процессах, в ходе которых формируются и принимаются управленческие решения (см. процесс «Балансировка» на рис. 7), что обуславливается комплексностью этих процессов.

Проведенный анализ процессной карты управления портфелем показывает высокий уровень структурированности и обоснованности предлагаемых действий (подпроцессов) в рамках представленной декомпозиции, что, наряду с примененной методологией моделирования (SADT и нотацией IDEF0), свидетельствует о пригодности данной процессной модели для формирования процессного базиса КСУППП. Также необходимо отметить инвариантность предложенной модели, что позволяет применять ее в большинстве организаций и для большинства портфелей.

² Отметим, что задача адаптации предлагаемой процессной модели должна решаться в рамках проекта / программы разворачивания и внедрения системы управления портфелем (см., например, монографию «Методология управления Портфелем Программ и Проектов» [2]). — *Прим. авт.*

Рис. 7. Процессная карта управления портфелем (состав инвариантных подпроцессов)

	Сбор информации	Анализ	Синтез	Оформление материалов	Оформление решений
Группа процессов «Мониторинг и контроль»	Формирование отчетности	1. Определить формат представления и получателей отчета		2. Оформить отчетные материалы	3. Представить отчеты и обзоры
	Оперативное регулирование	1. Определить необходимость и характер регулирования	2. Сформировать варианты решений по оперативному регулированию		3. Оформить и довести принятые решения
	Выявление отклонений	1. Сравнить исполнение с планом / нормативом 2. Выявить отклонения по окружению 3. Подтвердить исполнение указаний			
	Подтверждение исполнения	1. Собрать отчеты по выполненным компонентам 2. Получить информацию из других систем управления	3. Подтвердить фактические значения		
Группа процессов «Формирование и выравнивание»	Утверждение	1. Рассмотреть и согласовать проекты решений		2. Актуализировать «Реестр компонентов»	3. Оформить и довести утвержденные решения
	Балансировка	1. Сформировать и отобрать вариант / варианты портфеля		2. Сформировать проекты решений 3. Сформировать иллюстрационные и поясняющие материалы	4. Отклонить новые компоненты
	Ранжирование	1. Подтвердить классификацию компонентов 2. Ранжировать компоненты 3. Повысить / понизить приоритеты по отдельным компонентам		4. Сформировать сопроводительную документацию	
	Отбор	1. Отобрать новые компоненты для портфеля	2. Выработать рекомендации (для ранжирования)	3. Сформировать иллюстрационные и поясняющие материалы	4. Отклонить новые компоненты
	Оценка	1. Сформировать, уточнить оценки по компонентам	2. Выработать рекомендации (для отбора)	3. Сформировать иллюстрационные и поясняющие материалы	
	Классифицирование	1. Сравнить компоненты с классификационными признаками			2. Отклонить новые компоненты
	Идентификация	1. Проверить форму описания и соответствие критериям предварительного отбора 2. Установить тип нового компонента			3. Отклонить новые компоненты
Группа процессов «Сопровождение и развитие»	Совершенствование системы управления	1. Определить необходимость и характер изменений	2. Сформировать решения или предложения по изменениям	3. Представить решения или предложения по изменениям	
	Выявление и анализ изменений	1. Выявить изменения условий и окружения 2. Зафиксировать изменения в стратегии 3. Оценить возможные влияния изменений			
	Накопление и распространение знаний	1. Собрать и проанализировать материалы по завершенным компонентам		2. Архивировать материалы по завершенным компонентам	3. Распространить новые знания
	Рассмотрение вопросов / проблем	1. Задokumentировать и зарегистрировать вопрос / проблему		2. Сформировать управленческие решения по вопросам / проблемам 3. Эскалировать вопросы / проблемы	

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность задач управления портфелем реальных инвестиций стимулирует теоретические и методические разработки в направлении развития практических подходов к развертыванию и внедрению КСУППП в организациях. От проработанности модели управления портфелем, выбираемой в качестве базиса для развертывания, во многом будет зависеть и успех внедрения портфельного управления. Важнейшими

критериями качества такой базисной модели являются согласованность и проработанность ее элементов, а также инвариантность и возможность адаптации к конкретным условиям организации и реализации портфеля без порождения системных противоречий. Предложенная модель полностью соответствует этим требованиям и может быть использована как для формирования регламентов, так и для построения информационно-аналитической и программно-аппаратной инфраструктуры КСУППП.

ЛИТЕРАТУРА

1. Козлов А.С. Портфель программ и проектов как инструмент реализации стратегии // Управление проектами и программами. — 2010. — №1 (21). — С. 16–29.
2. Козлов А.С. Методология управления Портфелем Программ и Проектов: Монография. — М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2009. — 194 с.
3. Козлов А.С. Управление Портфелем Программ и Проектов: процессы и инструментарий: Монография. — М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. — 351 с.
4. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов / Под ред. В.И. Воропаева. — М.: СОВНЕТ, Кубс Групп, 2001. — 265 с.
5. *The Standard for Portfolio Management* (2006). Project Management Institute, 78 p.



Журналы по маркетингу

Маркетинговые коммуникации

Журнал посвящен различным аспектам эффективных маркетинговых коммуникаций.

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

Основные темы журнала

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

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

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

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



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

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

Подписка:

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

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



Статья посвящена вопросам организации руководства проектами в компании. Автор описывает четыре парадигмы руководства проектами, применяемые в организациях, рассматривает структуру руководства проектами, программами и портфелями, выделяет три этапа перехода от процессно-ориентированного подхода к проектно-ориентированному.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: руководство проектами, контроль поведения, контроль результатов, парадигмы руководства проектами



Мюллер Ральф — доцент Университета Умео, адъюнкт-профессор Норвежской школы менеджмента BI и Бизнес-школы SKEMA (Франция). Читал лекции и проводил исследования в области управления проектами, лидерства, руководства проектно-ориентированными организациями. 30 лет консультировал крупные предприятия по управлению проектами и руководству, например занимал должность директора по управлению проектами подразделения Teradata корпорации NCR (г. Мальмё, Швеция)

Руководство проектами (РП) (project governance) представляет собой принятую для всей корпорации систему подходов, в рамках которой осуществляют свою ежедневную работу менеджеры, принимая решения и выполняя соответствующие действия. На уровне отдельных проектов РП часто внедряется через определенные процессы, политику, роли и обязанности, которые устанавливают правила поведения людей, что, в свою очередь, влияет на проекты. РП определяет границы действий по управлению проектом путем:

- *определения целей проекта* (они должны устанавливаться исходя из стратегии организации и четко выявлять вклад конкретного проекта в достижение стратегических целей компании);

- *предоставления средств достижения этих целей* (снабжения ресурсами, которые требуются менеджеру проекта, или обеспечения доступа к ним);

- *контроля прогресса* (оценки адекватности использования ресурсов, осуществления процессов, применения инструментов, техник и стандартов качества в ходе реализации проекта).

Если организация не имеет структуры РП, возникает риск конфликтов и противоречий между различными средствами достижения целей компании, например между процессами и ресурсами. Это становится причиной дорогостоящих производственных потерь, что отрицательно влияет на бесперебойность работы и уровень доходности компании.

Подходы к организации РП различаются в зависимости от особенностей компании. Одни организации более ориентированы на акционеров, и поэтому их главная цель — доходность инвестиций, другие пытаются найти баланс между множеством целей, в том числе между соблюдением общественных интересов и стремлением к признанию их одними из лучших работодателей (они ориентируются на различные заинтересованные стороны). В связи с этим могут использоваться разные виды контроля:

- контроль соответствия работы существующим процессам и процедурам (*контроль поведения*);
- контроль соответствия итогов работы ожиданиям (*контроль результатов*).

Таким образом, возникают четыре парадигмы РП, представленные в таблице.

Главным в парадигме «*Конформист*» является согласование рабочих процедур для предотвращения увеличения затрат. Этот подход используется, когда связь между поведением конкретного сотрудника и результатами проекта четко определена.

Парадигма «*Гибкий экономист*» ориентирована в первую очередь на результаты и требует тщательного выбора методов РП, чтобы оправдать экономические ожидания от проекта. Менеджер проекта, работающий в рамках этой парадигмы, должен обладать хорошими профессиональными

навыками, быть опытным и гибким, уметь работать самостоятельно, чтобы оптимизировать доходы акционеров через грамотное управление их проектами.

Парадигма «*Многосторонний артист*» максимизирует выгоды, пытаясь найти оптимальный баланс между разнообразными требованиями, возникающими у множества заинтересованных сторон, их конкретными потребностями и желаниями. Эти менеджеры проектов также обладают хорошими профессиональными навыками, опытом и работают автономно, но от них ждут создания новых или адаптации существующих методов, процессов или инструментов для поиска экономического баланса между разнообразными требованиями. Использование этой парадигмы РП характерно для организаций, управляющих разнородными высокотехнологичными или высокорисковыми проектами.

Парадигма «*Сообразительный прагматик*» наиболее удобна в использовании и применяется, например, в случаях поэтапного создания и вывода продукта на рынок. В рамках этой парадигмы сначала разрабатываются базовые функции продукта, затем добавляются новые характеристики, которые, хотя и являются менее важными по сравнению с основными, обеспечивают совершенство, удобство и простоту использования продукта. При реализации этих проектов часто используются методы, когда спонсор определяет приоритетность результатов в зависимости от их важности для бизнеса в конкретный период.

На крупных предприятиях часто в разных подразделениях применяются различные парадигмы. Как правило, РП в производственных отделах

Таблица. Четыре парадигмы руководства проектами

	Ориентированность на акционеров	Ориентированность на участников
Контроль результатов	Гибкий экономист	Многосторонний артист
Контроль поведения	Конформист	Сообразительный прагматик

осуществляется с использованием парадигм «Конформист» или «Экономист», в то время как в научно-исследовательских — с применением парадигм «Многосторонний артист» или «Сообразительный прагматик».

РП осуществляется на всех уровнях иерархии в компании или сети организаций. Оно начинается с *совета директоров*, который определяет цели компании и роль проектов в их достижении, в частности принимает решения о создании *управляющих групп* и *офисов управления проектами* как дополнительных руководящих структур. Первые часто отвечают за бизнес-результаты проекта через непосредственное РП, определение целей, предоставление ресурсов (в основном финансовых) и контроль прогресса. Вторые создаются в условиях разнообразия структур и требований для решения конкретных проблем по проекту в рамках организации. Некоторые офисы управления проектами фокусируются на тактических задачах, например отслеживают, чтобы менеджеры проектов работали в соответствии с существующими стандартами и методологией. Такой подход поддерживает РП путем контроля поведения сотрудников. Другие офисы управления проектами являются прежде всего стратегическими, выполняют функцию помощников в управлении портфелем проектов, продвигают управление проектами в организации, поддерживая таким образом РП путем контроля результатов.

Следующая управленческая задача совета директоров — принятие решения о внедрении управления программами и/или портфелями как способа одновременного управления множеством проектов, реализуемых в организации. *Руководство программы* — это орган управления проектами, входящими в состав программы, а *руководство портфеля* — это орган управления группами проектов и программ, реализуемых в организации. Эти органы отвечают за отбор и определение приоритетности проектов и программ, а также их укомплектование персоналом.

1. КАКОЙ ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДОСТАТОЧЕН ДЛЯ НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

Это решается в рамках процессов РП. Исследования показали, что проектно-ориентированные компании при управлении проектами ищут баланс между инвестициями и прибылью за счет применения взвешенных мер, связанных с тремя факторами:

- 1) обучение менеджеров проектов (этот фактор определяет, что *может* быть сделано);
- 2) требования со стороны высшего руководства к профессионализму в управлении проектами (этот фактор отражает, что *должно* быть сделано);
- 3) контроль управления проектами (этот фактор показывает, что *сделано* в организации в области управления проектами) (рис. 1).

Компании экономят средства, вкладываемые в управление проектами, используя трехэтапный переход от процессно-ориентированного подхода к проектно-ориентированному. В зависимости от конкретных потребностей они останавливаются на первом, втором или третьем этапе, когда находят оптимальный баланс между размером инвестиций в управление проектами и улучшением результатов проектов (речь в данном случае идет о той части бизнеса, в основе которой лежат проекты). Организации, в которых проекты составляют незначительную долю от общей деятельности, должны вкладывать меньше, а компании, в основе работы которых лежат проекты, — больше, чтобы получить большую отдачу от инвестиций.

Рассмотрим эти три этапа (см. рис. 1).

■ **Этап 1.** Базовое обучение управлению проектами, использование управляющих групп и аудита проблемных проектов. Подобные относительно небольшие инвестиции не приносят существенной прибыли и подходят для бизнеса, где реализуется очень мало проектов.

■ **Этап 2.** Все, что перечислено в описании предыдущего этапа, плюс сертификация менеджеров проектов, создание офиса управления проектами и программ наставничества для менеджеров

Рис. 1. Структура мероприятий по развитию управления проектами, программами и портфелями

Шаг	Портфель			Портфель
	Программа			
	Проект			Проект
	1	2	3	
Что может быть сделано Обучение	Применение методологии и базовое обучение	Сертификация	«Продвинутое» обучение и внутренняя сертификация	
Что должно быть сделано Требования руководства	Управляющие комитеты	Офисы управления проектами	Оценка	
Что сделано	Аудиты / обзоры	Программы наставничества	Модель зрелости	

проектов. Этот средний уровень инвестиций приносит большую прибыль, т.е. улучшение результатов проекта, и подходит для организаций, значительная часть бизнеса которых зависит от проектов.

■ **Этап 3.** Все, что перечислено в описании предыдущих этапов, плюс «продвинутое» обучение и сертификация, оценка способностей в области управления проектами, использование моделей зрелости управления проектами. Этот самый высокий уровень инвестиций дает самую большую прибыль в виде лучших результатов проекта и подходит для тех организаций, в основе деятельности которых лежат проекты, или тех, эффективность работы которых в значительной степени от них зависит.

То же самое можно сказать об управлении программами и портфелями. Это позволяет

адаптировать мероприятия по развитию управления проектами, программами и портфелями проектов к потребностям организации. Обеспечив баланс прибыли и инвестиций через реализацию этих этапов, компании становятся внимательнее к своим потребностям в сфере управления проектами. Организация может остановиться на любом из этапов, после того как достигнет нужного для ее бизнеса уровня управления проектами.

2. КАК ЭТО ВСЕ СОЕДИНЯЕТСЯ В ОРГАНИЗАЦИИ?

Иерархия РП от совета директоров (через управление портфелем и программами) до

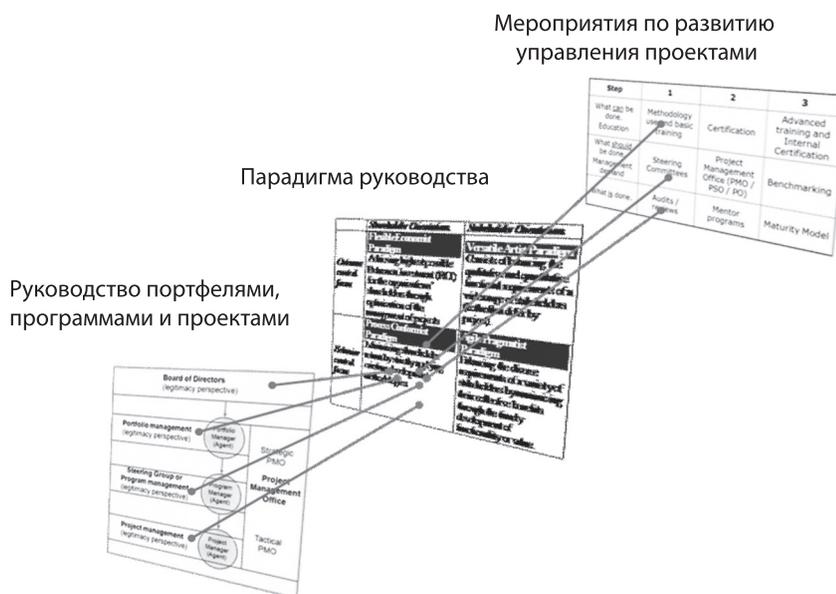
управляющих групп связана с мероприятиями по развитию управления проектами (через парадигму РП) (рис. 2).

Парадигма «Конформист» поддерживает подходы к управлению проектами, описанные выше (в первом этапе модели управления проектами): соответствие методологии, аудит и наблюдение со стороны управляющей группы. Парадигма «Многосторонний артист» поощряет способность менеджера проекта к самостоятельной работе и демонстрирует доверие к нему, направляет организацию на путь проектной деятельности, в рамках

которой гибкие и опытные менеджеры автономно работают над своими проектами.

Парадигма определяется руководством компании с учетом специфики бизнеса. Парадигма РП влияет на то, какие мероприятия по развитию управления проектами реализует организация. Это позволит добиться соответствия возможностей РП и уровня контроля и автономии, необходимого для реализации проектов. Впоследствии этот подход может превратиться в инструмент, позволяющий рассматривать возможности и потребности РП с позиций общекорпоративного управления.

Рис. 2. Модель руководства проектами



Мероприятия по развитию управления проектами

Парадигма руководства

Руководство портфелями, программами и проектами

Перевод А. Исламовой.

Источник: PM World Today (March 2010, Vol XII, Iss. III). — http://www.pmworldtoday.net/column_series/2010/march/Column-Advances-In-Project-Management.html.
Печатается с разрешения автора и PM World Today.



Журналы по менеджменту

Менеджмент сегодня

Издается с 2001 года.

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

Основные темы журнала

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

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

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

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



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

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

Подписка:

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

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ И БИЗНЕС-СРЕДЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Финские фирмы, выходя на российский строительный рынок, сталкиваются со множеством проблем, связанных как с новым социально-культурным контекстом, так и с особой деловой средой, которая формируется в сфере проектного бизнеса. Достижению поставленных целей в новой бизнес-среде может способствовать разработка модели управления человеческими ресурсами, опирающейся на концепцию ключевых сотрудников. Статья написана по материалам исследования сети финских компаний строительного сектора, работающих в России.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: человеческие ресурсы, практики управления человеческими ресурсами, социально-культурный контекст, проектная бизнес-среда, проектно-ориентированная компания, ключевые сотрудники, профиль ключевого сотрудника

ВВЕДЕНИЕ

Строительный рынок в России динамично развивается [41], и это не может не привлекать зарубежные компании, для которых новые рынки — это новые возможности. В этом смысле финские фирмы не являются исключением. Однако новые возможности сопряжены с рисками, обусловленными в первую очередь социально-культурным контекстом, национальными особенностями ведения бизнеса.

Люди, приходящие на работу в иностранные компании, являются носителями национальной культуры, их базовые ценности, убеждения могут вступать в противоречие с ценностями корпоративной культуры, а нормы поведения вызывать непонимание или даже отторжение, о чем достаточно много написано в научной литературе [25]. Необходимо отметить, что на совместных или оперирующих на зарубежном рынке предприятиях используются различные подходы к управлению человеческими ресурсами (ЧР). Как правило, материнская компания транслирует корпоративную модель управления и контролирует

Минина Вера Николаевна — профессор, заведующая кафедрой организационного поведения и управления персоналом Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ) (г. Санкт-Петербург)

Крупская Анастасия Юрьевна — аспирант кафедры организационного поведения и управления персоналом Высшей школы менеджмента СПбГУ (г. Санкт-Петербург)

Дмитриенко Елена Сергеевна — аспирант кафедры социального управления и планирования факультета социологии СПбГУ (г. Санкт-Петербург)

ее внедрение. В то же время и менеджеры, и рядовые сотрудники, привлеченные с локального рынка труда, привносят в организацию сложившиеся в данном социально-культурном контексте и привычные для них практики управления. Ввиду этого возникают непредвиденные эффекты от принятия, казалось бы, стандартных решений. Чтобы избежать подобных негативных последствий, необходимо выявить поведенческие особенности персонала иностранной компании, нанятого на локальном рынке труда.

Организации, выходящие на российский рынок, стоят перед выбором: полностью принимать местные «правила игры», используя укоренившуюся в российской практике модель управления ЧР, переносить без изменений модель материнской компании или создавать новую. При этом новая модель — это некий «микс» корпоративных и локальных практик управления ЧР, иначе говоря, принципы и методы управления материнской компании, адаптированные к местному культурному контексту.

При разработке системы управления ЧР важно учитывать, что персонал выступает источником конкурентных преимуществ компании. Однако последние не возникают спонтанно, а являются результатом грамотно выстроенной модели управления. В литературе отмечается, что устойчивые конкурентные преимущества могут быть достигнуты благодаря превосходству в человеческом капитале [33]. В связи с этим встает вопрос об определении особенностей человеческого капитала компании, другими словами, о выявлении тех групп персонала, знания, умения и навыки которых формируют не копируемые организационные способности, а также об описании их социальных качеств и роли, которую они играют в развитии бизнеса.

Задачи данной статьи:

- охарактеризовать различия в подходах к управлению ЧР, существующие у финских и российских менеджеров;

- определить требования, предъявляемые проектной бизнес-средой к управлению ЧР;

- обосновать модель управления персоналом, которая будет способствовать успешному развитию финских компаний на российском рынке.

Статья базируется на материалах эмпирического исследования, выполненного в 2008–2009 гг. в рамках совместного российско-финского проекта Finish STROI Business Network. В реализации проекта принимали участие представители Университета прикладных наук Хамеенлинны (HAMK), Технологического университета Тампере (TUT), Центра технологических исследований Финляндии (VTT), ГУ-ВШЭ и СПбГУ.

Главной идеей проекта было определение управленческих и лидерских моделей, наиболее подходящих для российской бизнес-среды. Исследовательским полем являлись строительные рынки Финляндии и России. Объектом изучения стали финские компании строительного сектора, входящие в сеть STROI Business Network и оперирующие на российском рынке, и организации, связанные со строительным бизнесом (консультационные, строительные, проектные, тренинговые фирмы и др.).

Для изучения моделей управления ЧР было исследовано десять компаний. Количество их сотрудников варьируется от 20 человек (малые предприятия) до 3 тыс. человек (крупные предприятия). Одни работают на строительном рынке более 30 лет, другие только недавно вышли на него.

В качестве основного метода исследования было выбрано полуструктурированное интервью. Было опрошено 17 респондентов: топ-менеджеров (5), глав подразделений (6) и менеджеров по управлению персоналом (6). Интервью проводились «лицом к лицу» и занимали в среднем один час.

1. РАЗЛИЧИЯ В РОССИЙСКИХ И ФИНСКИХ ПРАКТИКАХ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Исследователи неоднократно обращали внимание на культурные особенности российской

бизнес-среды, которые оказывают влияние на модели управления ЧР [8, 17, 18, 26, 44]. Так, К. Фей и С. Шекшня, основываясь на результатах интервью с топ-менеджерами 30 иностранных компаний, функционирующих на российском рынке, а также на собственном 15-летнем опыте работы в нашей стране в качестве руководителей, консультантов, ведущих тренингов для управленцев и исследователей, сформулировали восемь «заповедей» ведения бизнеса в России [19].

Анализируя данные о поведении персонала организаций, авторы пришли к выводу, что российские сотрудники не сопротивляются авторитарным методам управления, принимают их, но при условии что они применяются компетентным руководителем, умеющим слушать людей, добиваться результатов и восприимчивым к инновациям. Также важна прозрачная корпоративная культура с четко обозначенными ценностями — это помогает людям ощущать себя в стабильной среде, чувствовать защищенность от неопределенности и риска. Российским работникам свойственна осторожность в принятии на себя ответственности. В связи с этим авторы рекомендуют постепенно, шаг за шагом расширять полномочия сотрудников, это способствует формированию атмосферы доверия, которая благоприятно влияет на мотивацию достижения. И наконец, россияне отличаются от европейцев и американцев рабочим темпоритмом: они нередко откладывают дела на завтра, многое выполняется в последний день и в режиме аврала. И это может создавать напряжение в отношениях между материнской компанией и ее российским филиалом.

В. Минина и И. Мельник, основываясь на данных опроса 355 менеджеров высшего и среднего звена Санкт-петербургских компаний, выделили характерные особенности российской модели управления организацией и ее ЧР, к числу которых относятся следующие:

- персонал, люди воспринимаются руководителями как неограниченный, безразмерный ресурс, которым можно распоряжаться, не задумываясь о последствиях;

- менеджеры, как правило, не желают подчиняться общим правилам и стремятся в каждой новой ситуации решать проблемы по-разному, руководствуясь подчас сиюминутными мотивами;

- руководители воспринимают коллектив не как совокупность индивидуумов со своими личными особенностями, а как единое целое, как некий кластер; результат работы также считается скорее коллективной, а не индивидуальной заслугой [2, с. 74].

Эти и другие данные свидетельствуют о том, что выход финских компаний на российский рынок сопряжен с рядом внутриорганизационных проблем, обусловленных различиями в отношении финских и российских менеджеров к основным ресурсам организации — людям и времени. Помимо этого существуют расхождения в восприятии норм, правил, результатов деятельности компании и др.

Исследователи также обращают внимание на высокую степень неопределенности российской бизнес-среды и культурного контекста, в котором оперируют финские компании строительного сектора, и связанные с этим риски [48]. М. Век отмечает, что одним из таких рисков является недостаточный уровень компетентности работников и менеджеров компании-партнера, другим — неэффективные коммуникации. Эти риски обусловлены качеством ЧР, что еще раз подчеркивает значимость изучения и сопоставления практик управления ЧР в разных социально-культурных контекстах.

Полученные нами данные подтверждают результаты исследований, выполненных другими авторами. В ходе бесед с руководителями компаний были выявлены три группы различий в деятельности российских и финских сотрудников, которые влияют на эффективность работы организации в целом. Эти различия связаны:

- 1) со знаниями, умениями и навыками персонала;
- 2) с процессом принятия решений;
- 3) с дисциплиной на рабочем месте (табл. 1).

Таблица 1. Различия между российскими и финскими работниками

Показатели деятельности	Российские работники	Финские работники
<i>Знания, умения и навыки сотрудников</i>		
Навыки принятия решений	Слабо развиты	Хорошо развиты
Желание брать на себя ответственность при принятии решений	Нет	Есть
Коммуникативные навыки (навыки презентации, владение иностранным языком, открытость в общении)	Развиты недостаточно	Развиты недостаточно
<i>Принятие решений</i>		
Ориентация на долгосрочность	Нет	Есть
Основательный процесс	Нет	Да
Скорость принятия решения	Высокая	Низкая
<i>Рабочая дисциплина</i>		
Использование рабочего времени в личных целях	Да	Нет
Важность следования проектному плану	Важны конечные сроки	Важен весь план проекта

Респонденты подчеркивали недостаток профессиональных навыков у российских выпускников. Также отмечалось, что российские сотрудники чаще всего не хотят брать на себя ответственность за принятие решений. Они предпочитают получать указания от руководства, а не разбираться с возникающими вопросами самим. У многих из них не развиты навыки самостоятельного принятия решений.

Российские и финские работники по-разному понимают дисциплину. По мнению респондентов, финские сотрудники не используют рабочее время для решения личных вопросов, а российские сотрудники в рабочее время часто занимаются своими делами, общаясь по телефону или электронной почте. Что касается календарного плана выполнения задач, то нужно отметить, что финские сотрудники в основном следуют всем пунктам плана и сдают свою часть работы в обозначенное время. Для российских работников промежуточные сроки оказываются не столь важными, они скорее ориентируются на конечные сроки проекта.

По мнению респондентов, есть различия в стиле управления финских и российских менеджеров. Так, для первых крайне важен долгий и основательный процесс детального обсуждения проблемы. В отличие от них российские руководители, как правило, принимают решение быстро, зачастую без дискуссий или с очень короткими совещаниями, ссылаясь на нехватку времени.

Респонденты также обращали внимание на недостаточный уровень развития социальных и коммуникативных умений и навыков сотрудников, работающих на зарубежных рынках. Это относится как к российским, так и к финским работникам. По мнению опрошенных, следует более активно развивать такие социальные способности, как открытость, общительность, эмоциональный интеллект, а также такие коммуникативные навыки, как свободное владение иностранными языками и навыки презентации.

В ходе исследования также было установлено, что российские и финские работники по-разному реагируют на используемые в организациях трудовые стимулы (табл. 2).

Таблица 2. Различия в степени влияния стимулов на трудовое поведение российских и финских работников

Стимулы	Степень влияния	
	Российские работники	Финские работники
<i>Материальные</i>		
Поощрение за выдающиеся достижения	Сильная	Сильная
Оплата дополнительного образования	Сильная	Слабая
Медицинская страховка	Сильная	Слабая
Пенсионные программы	Слабая	Сильная
Помощь в ипотечном кредитовании	Сильная	Слабая
<i>Нематериальные</i>		
Политика сбалансированного подхода к работе и личной жизни	Слабая	Сильная
Участие в принятии решений (для некоторых сотрудников)	Сильная	Сильная
Присуждение звания лучшего сотрудника (периодическое)	Сильная	Сильная

Как следует из ответов респондентов, для российских работников оплата дополнительного образования является более сильным стимулом, чем для финских. Скорее всего, это обусловлено тем, что в финских компаниях в отличие от российских оплата обучения является привычным делом, поэтому не рассматривается сотрудниками как бонус, как что-то экстраординарное.

Для российских работников в отличие от финских большое значение имеет дополнительное медицинское страхование и помощь в ипотечном кредитовании. Эти расхождения вызваны не столько внутриорганизационными, сколько внешними факторами, в первую очередь различиями в системах социального обеспечения России и Финляндии. В Финляндии жилищные вопросы, вопросы медицинского обслуживания являются предметом государственной заботы, а в России ответственность за их решение делят между собой государство и бизнес.

Финские работники в отличие от российских сильнее реагируют на корпоративные пенсионные программы. Это можно объяснить тем, что в нашей стране подобные программы являются

относительно новым элементом системы вознаграждения персонала. В сознании россиян силен стереотип о том, что пенсионное обеспечение — это дело государства. Так было в советское время, и эта привычка продолжает оказывать влияние на людей.

Что касается нематериальных стимулов, то обращает на себя внимание разница в восприятии баланса рабочих и личных интересов (*work-life balance*): для российских работников политика компании по обеспечению этого баланса не столь значима, как для финских. Скорее всего, это обусловлено культурой труда в рассматриваемых странах.

В интервью мы обращали внимание на различия не только в поведении сотрудников компаний, но и в практиках управления ЧР. В результате было установлено, что по одним аспектам наблюдаются существенные расхождения, а по другим их просто нет (табл. 3).

Результаты исследования свидетельствуют о том, что в финских компаниях развито наставничество как ключевой элемент программ адаптации новичков, в то время как в отечественной

Таблица 3. Сходства и различия в практиках управления ЧР в финском и российском национально-культурных контекстах

Практики управления человеческими ресурсами	Российский контекст	Финский контекст
Рекрутинг	Одинаково	
<i>Управление адаптацией</i>		
Проработанная программа адаптации	Нет	Есть
Поддержка наставника	Редко	Часто
Поддержка коллег	Часто	Редко
<i>Система оплаты труда</i>		
Понимание системы, разработанной в материнской компании	Недостаточное	Полное
Программы обучения	Одинаково	
<i>Развитие персонала</i>		
Восприятие обсуждения будущего развития и целей (development discussion)	Давление	Возможности
Процедура обсуждения будущего развития, целей и задач	Оценка	Поддержка

практике это встречается крайне редко. В сложившейся ситуации российские работники вынуждены обращаться за помощью к своим коллегам.

Система оплаты труда в финских организациях более сложная, чем в российских. Это означает, что система, перенесенная из материнской компании, может быть непонятна для российских сотрудников, что вносит дополнительное напряжение в отношения между персоналом и руководителями.

Финские и российские менеджеры по-разному относятся к практике обсуждения развития сотрудников, их будущих целей и задач, получившей название development discussion. В российском контексте эта практика часто воспринимается как способ критики, поиска недостатков и давления на работников, что порождает страх у подчиненных и стремление уклониться от откровенной беседы с руководителем. В финском контексте, напротив, это способ поддержки сотрудника, помощи со стороны руководителя в обосновании целей работы и выборе наилучших вариантов решения намеченных задач.

В то же время было обнаружено, что в практике работы российских и финских менеджеров

нет существенных различий, связанных с принципами подбора и обучения персонала. В обеих странах при поиске кандидатов на должность используются социальные сети, рекрутинговые агентства, Интернет и СМИ. При организации обучения схожим образом подбираются претенденты, привлекаются центры профессиональной подготовки и переподготовки при университетах и т.п. Есть различия в формах повышения квалификации (краткосрочные курсы, образование в корпоративных университетах, MBA и др.), но это в большей мере зависит от стратегии компании, ее размера и взглядов топ-менеджеров, а не от национально-культурного контекста.

Итак, выявленные в ходе исследования различия в управлении ЧР имеют социально-культурные корни, и это необходимо учитывать при разработке управленческих моделей, адекватных российской бизнес-среде. Однако на формирование моделей управления в изучаемых финских компаниях оказывает влияние не только национально-культурный контекст, но и то, что большинство из них относится к сфере проектного бизнеса. В связи с этим важно понять, какие дополнительные требования предъявляются

к персоналу в проектном бизнесе [35], а также каковы особенности управления ЧР в проектных организациях [10, 24, 36, 43, 45].

2. ПРОЕКТНАЯ БИЗНЕС-СРЕДА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В литературе подчеркивается роль новой экономики с ее турбулентной средой и высоким уровнем конкуренции. Турбулентность порождает динамичность, т.е. готовность к изменениям и быстрой реакции на вызовы среды. В современных условиях способность изменяться становится жизненно важной характеристикой успешной компании. Чтобы выжить в турбулентной среде, необходимо иметь гибкую организационную структуру и быть нацеленным на клиента.

Организационная гибкость и клиентоориентированность — это особенности проектного бизнеса, который постепенно вытесняет традиционный. В свою очередь, как справедливо отмечают С. Клегг и Д. Курпассон, «проектный менеджмент — это прообраз будущего, в которое мы все активнее втягиваемся» [14, с. 527].

Исследователи обращают внимание на то, что существуют два типа проектного бизнеса [35]. Основой первого является межфирменная сеть. Компании, включенные в нее, работают над проектами через контракты и координацию. Сотрудники таких организаций ведут различные части проекта на условиях контрактных отношений с другими компаниями. Обычно такой подход характерен для глобальных проектов (мегапроектов). Организации второго типа выполняют проекты за счет своих собственных ресурсов. Ряд исследователей указывают на тенденцию все более частого использования этими компаниями гибких организационных структур, облегчающих формирование межфункциональных проектных команд [9, 16, 37, 50].

Необходимо отметить, что существуют некоторые различия в практиках управления ЧР

в указанных типах компаний. В первом случае проектная команда состоит из менеджеров, которые координируют все контракты. Их деятельность сосредоточена на внутрифирменной координации и интеграции, а также на выстраивании доверительных отношений в проектной сети. Во втором случае команды состоят из функциональных специалистов, вовлеченных в работу одной организации на условиях контракта.

Несмотря на то что в настоящее время наблюдается рост числа сетевых организаций, второй тип компаний распространен более широко. Исследованные нами финские фирмы относятся к последнему типу, поэтому мы будем рассматривать особенности управления ЧР в организациях, которые реализуют проекты за счет собственных ресурсов.

В литературе по проектному менеджменту проблемам управления ЧР уделяется определенное внимание. Например, К. Бредин и Дж. Сондерлунд описывают роль линейных руководителей в управлении персоналом [9]. Х. Жакус, Дж. Гарджер и М. Томас анализируют деятельность менеджеров проектов как руководителей [28]. И. Кларк и Т. Соллинг изучают квалификационные характеристики менеджеров проектно-ориентированных организаций [13]. К. Уэлч, Д. Уэлч и М. Таванайнен фокусируются на особенностях управления ЧР в процессе реализации международных проектов [49]. В целом можно говорить о серии работ, посвященных различным аспектам управления ЧР в проектных компаниях [9, 32, 34].

В то же время, несмотря на существующий научный задел, специалисты в области проектного менеджмента отмечают недостаток исследований, посвященных специфике управления персоналом в проектно-ориентированных организациях. Попытаемся восполнить имеющийся пробел.

Ориентация на проекты выдвигает ряд важных требований к управлению организацией. Формирование команд и сетей означает, что стратегическое конкурентное преимущество компании может быть достигнуто через интеграцию

знаний, умений, навыков и технологий [24, 36]. Это, в свою очередь, предполагает постоянное развитие профессиональных знаний, умений и навыков работников, которое может быть обеспечено посредством организационного обучения [43]. Индивидуальное и коллективное обучение требует правильного управления — это единственный способ развивать знания как актив компании и внедрять новшества [45].

К. Артто подчеркивает, что проектные организации отличаются очень высокой динамичностью [4], поэтому для работников важную роль играет социальная мобильность и способность постоянно совершенствоваться. В этих условиях задача управления ЧР — создать необходимую среду и обеспечить развитие этих способностей.

Успешное управление проектом обеспечивается благодаря сотрудничеству. Это требует понимания окружающей среды, принятия культурных различий, поддержания доверия, терпимости и хорошо развитых коммуникативных навыков персонала. В этом случае обучение сотрудников становится ключевой функцией управления ЧР.

В проектном бизнесе роли организаций-исполнителей меняются от проекта к проекту. Так, например, сегодняшний партнер в будущем может стать конкурентом, и наоборот [4]. В такой ситуации менеджеры по персоналу должны уделять значительное внимание развитию у сотрудников критического мышления, навыков работы в ситуации конфликта и ведения переговоров.

Проектный бизнес предполагает делегирование власти «сверху вниз» и косвенный, а не прямой административный контроль, т.е. подотчетность [4]. Это требует согласования действий руководителей и подчиненных, формирования и поддержания доверительных отношений и предпринимательского стиля управления. Особое значение приобретает обеспечение межличностного доверия [20]. Недостаток последнего в проектной команде может привести к усилению бюрократического контроля, который снижает гибкость организации [22].

Работа в проектном бизнесе требует новых бизнес-моделей. Чаще всего бизнес-модель рассматривается как определенный способ получения доходов от технологических решений [4]. В проектно-ориентированных организациях доход — это результат реализации интегрированных решений, объединяющих технические и технологические решения, их экспертную поддержку и управленческие услуги, необходимые клиенту. Особенностью бизнес-модели проектно-ориентированной организации является переход от ориентации на продукт к ориентации на клиента [51]. Внедрение таких моделей приводит к тому, что компетенции и способности сотрудников становятся ключевыми для успешного развития компании. В свою очередь, технологии развития персонала приобретают особое значение в практике управления ЧР.

В настоящее время проектная деятельность все чаще рассматривается как необходимое условие успешного решения трудных, нестандартных задач [47]. В результате неопределенность и сложность становятся основными элементами проектного бизнеса, с которыми связаны потенциальные и реальные риски [22]. Превращение неопределенности и сложности в возможности требует двух вещей. Во-первых, люди, вовлеченные в реализацию проекта, должны уметь интерпретировать неоднозначные, неявные ситуации, что достигается за счет рефлексии, критического осмысления своей и чужой деятельности. Во-вторых, проекты имеют разную степень неопределенности и сложности, поэтому способности тех специалистов, которые управляют их реализацией, должны соответствовать степени неопределенности и сложности конкретного проекта. Таким образом, в проектном бизнесе риск и турбулентность требуют от менеджеров по персоналу сосредоточенности на развитии критического мышления и умения справляться с неопределенностью.

К. Викстрем, Г. Магнус, Р. Виндишофер и А. Андресен [51] отмечают, что проектный бизнес выдвигает новые требования к руководителям

проектов, такие как лидерские качества, способности к интеграции, к организации сложного взаимодействия, к самообучению и обучению других. Руководителям проектов важно понимать, что личность сотрудника можно развивать, используя адекватные методы [51, с. 84–85].

Необходимо отметить, что проектно-ориентированные организации обладают способностью, которую можно назвать «социальная интеграция». Это означает, что компания может оказывать экспертные услуги как клиентам, так и другим участникам проекта [51, с. 87]. В связи с этим навыки оказания экспертных услуг должны быть включены в набор базовых компетенций при оценке и сертификации менеджеров проектов.

Из вышесказанного следует, что управление ЧР в проектной организации должно базироваться на следующих принципах:

- профессионализм, компетентность, клиентоориентированность и мобильность сотрудников являются обязательными условиями успешной реализации проекта;
- команды и командная работа выступают базовыми элементами организационной структуры проектной фирмы;
- управление ЧР является подсистемой, поддерживающей профессиональный рост и развитие сотрудников, формирование у них критического мышления, предпринимательского стиля поведения и ответственности за результаты работы;
- проектная компания представляет собой разновидность обучающейся организации;
- культура доверия создает фундамент для развития проектной организации.

Кроме того, проектный бизнес ориентирует управление ЧР на регулирование социальных отношений и развитие социальных компетенций (знаний, умений и навыков) у сотрудников. При этом менеджеры по персоналу начинают играть четыре важные роли:

- 1) создают культуру открытости и постоянного совершенствования;
- 2) поддерживают доверие для достижения операции и обеспечения результативности труда;

3) способствуют формированию предпринимательского духа в организации;

4) создают условия для карьерного и личного роста, развития когнитивных и эмоциональных способностей сотрудников.

В табл. 4 в обобщенном виде представлены вызовы, с которыми сталкиваются менеджеры проектных организаций в процессе управления ЧР.

Теперь, если мы сравним особенности ЧР и управления ими в российском контексте с требованиями, которые предъявляет проектный бизнес, то увидим ряд существенных расхождений. Так, проектный бизнес предполагает децентрализацию, развитие горизонтальных отношений при одновременном усилении ответственности работников за свои действия и принимаемые решения. В то же время именно эти аспекты являются «узкими местами» в отечественной практике управления. Также для проектного бизнеса очень важна дисциплина, однако у российских сотрудников с этим проблемы. Работа с проектами требует развитых социальных и коммуникативных знаний, умений и навыков не только у менеджеров, но и у специалистов, чего явно не хватает и выпускникам вузов, и уже занятым работникам. Все это свидетельствует о серьезных трудностях в создании эффективной модели управления ЧР в компаниях, выходящих на российский рынок. Чтобы решить задачи поиска, обучения персонала, изменения его отношения к дисциплине, к роли, которую он должен играть в организации, и т.п., нужны немалые инвестиции и время. Зачастую же именно этого у компаний и не хватает.

Выходом из сложившейся ситуации может стать построение модели управления ЧР на основе дифференцированного подхода к персоналу. Его основная идея состоит в том, что эффективность ЧР зависит от человеческого капитала, которым располагает организация. В свою очередь, человеческий капитал определяется не только общим трудовым потенциалом, но и в значительной степени способностями, знаниями, умениями и навыками ключевых сотрудников (КС). Речь идет об особенной и очень важной категории

Таблица 4. Основные требования к управлению человеческими ресурсами в проектном бизнесе

Особенности проектного бизнеса	Требования к управлению ЧР
Философия децентрализации власти	<ul style="list-style-type: none"> ■ Синхронизация действий работников ■ Формирование и поддержание доверия
Партнерство	Развитие культуры взаимодействия и сотрудничества
Комбинация различных ролей в деятельности сотрудников	Поддержка обмена социальными ролями (программы обучения)
Принятие риска и неопределенности	<ul style="list-style-type: none"> ■ Развитие: <ul style="list-style-type: none"> — способности принимать неопределенность; — способности работать с риском ■ Рефлексивный подход к управлению
Смещение конкурентных и партнерских отношений	Развитие у работников навыков ведения переговоров и критического мышления
Объединенные команды	Поддержка социальной интеграции
Коллективные усилия и коллективные результаты	Развитие навыков работы в команде с ориентацией на общую цель и коллективный результат

работников в каждой компании, которая обеспечивает ее конкурентные преимущества [33].

В исследовании мы поставили задачу определить профиль КС, для этого в гайд интервью был включен блок вопросов, касающихся основных характеристик КС.

Необходимо отметить, что у компании может быть не один, а несколько профилей КС. У разных категорий персонала, а также в разных подразделениях профиль КС может не совпадать.

Итак, мы пришли к важному выводу: модель управления ЧР в компаниях строительного сектора, выходящих на российский рынок, должна опираться на концепцию КС.

3. КОНЦЕПЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

Концепция КС тесно коррелирует с ресурсной концепцией менеджмента. Представители ресурсного подхода анализируют способы определения, удержания и развития ценных ресурсов и способностей [15, 23, 33, 39]. В соответствии с данным подходом уникальная комбинация ценных ресурсов обеспечивает конкурентоспособность компании [6, 7, 51]. Речь идет в том числе

о ЧР, которые создают устойчивые конкурентные преимущества. Последние становятся еще более значимыми, когда компания ведет свою деятельность в нестабильной и непредсказуемой среде, такой как проектный бизнес. В этом случае задача управления ЧР состоит в создании преимуществ за счет развития организационных способностей через деятельность КС [33].

Кто такие КС? В литературе чаще всего к ним относят топ-менеджеров, поскольку они занимают особое место в организации и отвечают за ее работу в целом [38]. Безусловно, высшее руководство играет центральную роль в определении целей компании, ее миссии и стратегии, в разработке политики и процедур деятельности. Однако нередко (и тому немало примеров [11, 27, 29]) бизнес-успех организации зависит не столько от менеджеров, сколько от специалистов, уникальные знания которых позволяют создавать уникальные продукты или услуги. Поэтому прямое отождествление статуса позиции с понятием «ключевой сотрудник» вряд ли оправданно.

Наряду с указанными источниками в литературе существует и более широкая трактовка данного понятия. К КС относят тех, кто занимает определенную должность и у кого

производительность труда выше, чем в среднем по данной группе персонала организации [40, 42]. Вне всяких сомнений, показатель производительности труда является важным, но он отражает вклад работника в текущие результаты, а не в развитие бизнеса в будущем. Поэтому нужны другие критерии, увязывающие деятельность сотрудника с развитием организации.

На наш взгляд, заслуживает внимания точка зрения авторов, согласно которой к ключевым относятся сотрудники, обладающие специфическими компетенциями, необходимыми для развития основного бизнеса компании. Эти люди влияют на взаимоотношения с клиентами, их потеря может отразиться на результатах деятельности организации [5, 46]. Так, Д. Лепак и С. Снэлл, опираясь на ресурсный подход и теорию человеческого капитала, выделяют два критерия: ценность и уникальность [30, 31]. По их мнению, те работники, которые обладают ценными и уникальными знаниями и навыками, становятся для компании ключевыми.

Вслед за ними испанские ученые А. Лопез-Карбалес, Р. Валле и И. Херреро предложили относить к КС тех, кто обладает ценными и уникальными знаниями, навыками и способностями, т.е. уникальным человеческим капиталом, который трансформируется в уникальные организационные способности [33]. Испанские исследователи выделяют три группы организационных способностей, на которые КС оказывают непосредственное воздействие:

- 1) управленческие способности;
- 2) технические способности;
- 3) клиентоориентированность.

Деятельность КС связана не только с выполнением прямых функциональных обязанностей, но и с созданием сильной организационной культуры, со стратегическим видением, с реализацией потенциала других работников, с развитием инновационности и формированием положительного имиджа компании.

Данное исследование подтвердило гипотезу о связи организационных способностей и ценных, уникальных знаний и навыков КС. В то же время оно лишь отчасти дает представление о профиле КС, другими словами, о том, какими способностями и умениями должен обладать работник, относящийся к категории КС. Кроме того, данное исследование не дает ответа на вопрос, является ли профиль КС универсальным, пригодным для любой организации, или же необходимо разрабатывать его для каждой компании и, более того, для каждой группы персонала?

На наш взгляд, для разных областей бизнеса и социально-культурных контекстов, равно как и для разных профессиональных групп, необходимо определять свой профиль КС, поскольку одни и те же способности и умения сотрудников имеют неодинаковую ценность в различных социально-культурных условиях и бизнес-сферах. Так, например, результаты исследования российских компаний показывают, что социальные знания и навыки имеют особое значение для успешного решения бизнес-задач в дискурсе отечественной культуры [1, 21].

Опираясь на исследование А. Лопез-Карбалеса, Р. Валле и И. Херреро и принимая в расчет социально-культурные условия ведения бизнеса в нашей стране, мы попытались определить *профиль КС*¹ для финских компаний, оперирующих на российском рынке и входящих в сеть STROI Business Network.

4. ПРОФИЛЬ КЛЮЧЕВОГО СОТРУДНИКА: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведенные интервью свидетельствуют о том, что руководители по-разному определяют понятие «ключевой сотрудник». Это, скорее всего, связано с факторами внешней среды компании и этапом ее жизненного цикла. Одни респонденты

¹ Здесь и далее термин «профиль ключевого сотрудника» используется как понятие и характеризует модель идентификации КС на основе выделения основных параметров. — *Прим. авт.*

делают акцент на личных качествах КС: *«Они очень лояльны и трудолюбивы. Они хотят быть глубоко погруженными в процесс, знать все детали. Они ориентированы на результат»* (директор по персоналу крупного ретейлера строительных товаров).

Для других определяющим моментом является набор базовых знаний, умений и навыков, среди которых нередко выделяют социальные:

- *«Все компетенции ключевых сотрудников можно разделить на три группы: технические навыки, открытое мышление, или открытый и широкий взгляд на вещи, и дипломатические навыки, или способность быть лидером»* (генеральный директор архитектурного бюро в России, подразделения крупной строительной компании);

- *«Такие работники обладают прекрасными коммуникативными и социальными навыками, и они очень профессиональны»* (директор по персоналу крупной производственной компании);

- *«Ключевой сотрудник знает, как объяснить очень специфические моменты людям, которые в этой области не разбираются, он знает, как надо работать даже при плохом управлении»* (руководитель проектов архитектурного бюро).

Третья группа респондентов акцентирует внимание на соответствии способностей сотрудника и сферы его деятельности:

- *«Ключевой сотрудник — это правильный человек на правильном месте. Он знает, что есть правильно»* (исполнительный директор архитектурного бюро);

- *«Ключевые сотрудники поддерживают ключевые процессы в компании»* (исполнительный директор крупной производственной компании).

Приведенные выше мнения респондентов свидетельствуют о том, что понятие «ключевой сотрудник» социально конструируемое. Его содержание зависит от того, какие качества работника представляют наибольшую ценность для компании в данный момент и кто определяет, что является ценным, а что нет.

При формулировании критериев для выделения КС мнения респондентов также разделились.

Представители одной из исследованных компаний считают, что к ключевым относятся высокопотенциальные сотрудники (так называемые hi-po), представители другой полагают, что КС — это те, кто демонстрирует лучшие результаты деятельности. В организации, в которой внедрена система Hay Group, к КС отнесли тех, кто имеет наиболее высокий грейд. В целом можно сказать, что практикующие менеджеры склоняются к трактовке КС как наиболее ценных для поддержания существующего бизнеса, но не для его развития.

Несмотря на разброс мнений о качествах и критериях идентификации КС, можно выделить их наиболее существенные характеристики. Это социальные и коммуникативные навыки, самоопределение, высокий уровень мобильности (мобильность означает, что сотрудник готов и к вертикальным, и к горизонтальным перемещениям). Важно также отметить, что КС не боятся брать на себя дополнительную ответственность. По всей видимости, они ориентируются на целевую функцию организации.

Полученные в результате интервью данные позволили нам сформулировать гипотезу о пяти критериях отнесения сотрудников к ключевым. Каждый из критериев связан с определенным набором способностей, которые обеспечивают компании не копируемые конкурентные преимущества. Совокупность и степень развития этих групп способностей формируют профиль КС (рис. 1).

К выделенным группам способностей относятся следующие.

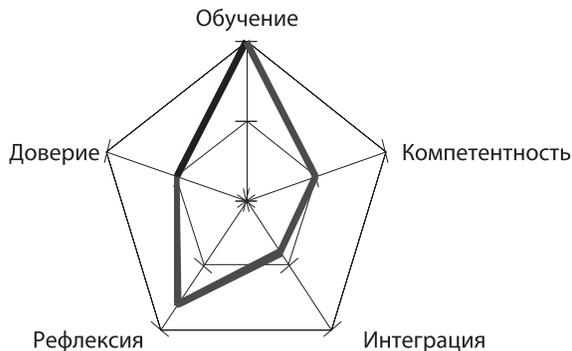
1. **Обучение** — способность обучаться на основании полученного опыта и перенимать лучшие практики.

Респонденты отмечали, что КС:

- *«могут принимать решения в сложных ситуациях. Они не боятся ответственности и принятия решений. При этом они могут попросить поддержки, если это требуется»* (директор по персоналу крупной производственной компании);

- *«не боятся признать ошибку и в следующий раз изменить поведение»* (исполнительный

Рис. 1. Профиль ключевого сотрудника



директор небольшой компании — поставщика строительных материалов).

2. Техническая, или профессиональная, компетентность — способность развивать профессиональные навыки, связанные с производством продукта или услуги.

По словам респондентов, «ключевые сотрудники — это управляющие департаментов, поскольку их опыт работы составляет более десяти лет, они обладают способностью находить общий язык со своими командами» (директор по персоналу крупной производственной компании).

КС также характеризовались как «ключевые фигуры, которые обладают стратегическим знанием и множеством навыков. Они выполняют свои обязанности на выдающемся уровне» (исполнительный директор крупного поставщика металлических компонентов).

3. Интеграция — способность побуждать к кооперации, объединять усилия стейкхолдеров. В данном случае очень важны коммуникативные навыки, умение человека общаться с представителями различных групп интересов, выступать в качестве коммуникативного «узла» (быть своего рода «хабом» в социальной сети).

Респонденты обращали внимание на то, что КС:

■ «обладают высоким уровнем развития социальных и коммуникативных навыков, они создают

партнерские отношения и сети» (директор по персоналу крупной производственной компании);

■ «это лидеры в профессиональном плане... т.к. компания маленькая, все на виду: видно, к кому люди чаще обращаются за советом, к кому подходят с вопросами, кто принимает какие-то технические решения» (исполнительный директор небольшой компании — поставщика строительных материалов).

4. Рефлексия — способность размышлять над полученным опытом, обдумывать и принимать решения исходя из проведенного анализа. Это важный признак самообучающейся организации.

Респонденты отмечали, что КС:

■ «поддерживают клиентов компании, они постоянно анализируют ситуацию» (генеральный директор архитектурного бюро, подразделения крупной строительной компании);

■ «анализируют действия и признают свою ошибку, если сделали ее» (руководитель проектов архитектурного бюро).

5. Доверие — способность формировать и поддерживать доверительные взаимоотношения с заинтересованными группами.

Большинство респондентов отмечали, что КС:

■ «передают дух, или ощущение, компании» (директор по персоналу крупной строительной компании);

■ «формируют имидж компании» (исполнительный директор крупной производственной компании);

■ «это те люди, кому вы можете по-настоящему доверять» (исполнительный директор небольшой компании — поставщика строительных материалов).

Кроме того, важно отметить, что все респонденты указали, что КС — это те, кто «зарабатывает деньги для компании».

Понятно, что перечисленные способности не могут быть развиты у человека в одинаковой степени. В любом случае какие-то из них доминируют, например, люди с критическим стилем мышления вряд ли будут хорошими интеграторами или «проводниками» доверия. Поэтому важен

баланс, определенного рода комбинация указанных характеристик. Следует отметить, что конфигурация (соотношение) способностей зависит от отрасли, стадии жизненного цикла организации, ее стратегии и ряда других факторов.

Среди выделенных критериев явно доминируют социальные характеристики. Вероятно, они имеют особую ценность для работы не только в проектном бизнесе, но и в российской социально-культурной среде. КС взаимодействуют с людьми из различных социальных и профессиональных групп, они выступают своего рода «узлами» в системе коммуникаций, поэтому навыки выстраивания отношений являются для них чрезвычайно значимыми и должны оцениваться.

Сказанное выше позволяет нам сделать вывод о том, что идентификация КС компании связана

с построением профиля по пяти группам способностей. Однако данное заключение порождает новую проблему: кто и как будет определять этот профиль.

Нам представляется, что для формирования профиля КС важным является участие трех групп экспертов, представителей разных социальных сред. Это:

- представители менеджмента организации;
- представители профессионального сообщества;
- представители социальной сети, важной для бизнеса компании (это может быть как внутриорганизационная, так и межфирменная социальная сеть).

Экспертные мнения могут стать основой для разработки профиля КС (рис. 2).

Рис. 2. Среды идентификации ключевых сотрудников



Обобщая рассуждения о необходимости определения КС и формировании их профиля, нужно подчеркнуть, что использование концепции КС в практике управления ЧР сопряжено с рисками и в некотором смысле угрозами для компании.

5. РИСКИ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

В ходе исследования выяснилось, что использование концепции КС в практике управления персоналом не только приносит выгоды, но и создает определенные угрозы для бизнеса, и это надо принимать в расчет. Как отмечали респонденты, на этапе идентификации КС могут быть допущены ошибки, что приведет к выделению «неправильных» людей. Здесь уместно говорить о рисках, связанных с наделением полномочиями или потерей инвестиций.

Кроме того, не исключено, что КС будут ожидать особого внимания и отношения к себе со стороны руководителей компании. Как следствие, могут появиться необоснованные требования:

- *«У ключевого сотрудника может начаться «звездная болезнь» (директор по персоналу крупной производственной компании);*

- *«Они довольно часто чувствуют себя экспертами и не хотят слышать никаких критических замечаний» (директор по персоналу крупного ретейлера строительных товаров).*

По мнению респондентов, КС трудно управлять:

- *«Очень сложно контролировать их работу, поскольку она очень специфична» (руководитель проектов архитектурного бюро);*

- *«Им требуется большой уровень свободы и самоконтроля» (директор по персоналу крупной производственной компании);*

- *«Для управляющего очень важно получить обратную связь от них и быть готовым измениться» (директор по персоналу крупного ретейлера строительных товаров).*

КС имеют ценные для компании знания и связи, они участвуют в принятии стратегических решений, поэтому, если кто-то из них решит покинуть организацию, это может привести к потере не только денег, контактов, но и невозможности восполнить активы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показали результаты исследования, для достижения успеха на российском рынке финским компаниям строительного сектора необходимо больше внимания уделять таким практикам управления ЧР, как адаптация, обучение, развитие и вознаграждение. Все программы обучения и развития могут быть разделены на две основные группы:

- 1) организационное обучение (здесь особенно важным является транслирование базовых ценностей, миссии, целей и стиля управления компании);

- 2) профессиональное обучение — развитие умений, навыков и способностей (в данном случае на первый план выходят работа в команде, распространение знаний, навыки принятия решений, самоопределения, постановки целей и практико-ориентированные профессиональные навыки).

Менеджеры финских компаний, которые работают в российских подразделениях, должны очень подробно описывать все практики управления, особенно это касается процедуры обсуждения будущего развития, целей и задач деятельности сотрудников (development discussion), поскольку российские работники могут понимать эти практики по-другому.

Российские и финские сотрудники неодинаково реагируют на стимулы трудового поведения, и это необходимо принимать в расчет при разработке системы вознаграждения. Сама система вознаграждения должна быть прозрачной.

Важным результатом исследования является анализ трудностей, с которыми сталкиваются

менеджеры компаний сети STROI Business Network в процессе управления ЧР. Чтобы успешно справляться с этими вызовами и создавать конкурентные преимущества, компаниям целесообразно использовать модель управления ЧР, опирающуюся на концепцию КС.

Применение данной концепции предполагает определение профиля КС, что позволяет дифференцировать подход к управлению персоналом. Дифференцированный подход не означает, что одни работники лучше, а другие хуже. Речь идет о том, что в отношении КС должны использоваться такие приемы и методы, которые в максимальной степени ориентированы на перспективы развития бизнеса компании.

Результаты проведенного исследования показывают, что концепция КС вызывает интерес у практикующих менеджеров, и прежде всего потому, что эта группа персонала выступает как некое ядро, через которое можно транслировать ценности и политику материнской компании, а также узнавать о новых идеях и перспективах развития

бизнеса в конкретной социально-культурной среде. Однако в исследованных организациях не накоплен опыт идентификации КС. В связи с этим важным направлением деятельности менеджеров по персоналу является формирование экспертных групп и создание инструментария для определения профиля КС.

При определении понятия «ключевой сотрудник» респонденты обращали внимание на разные умения, навыки и способности работников. В то же время общим является акцент на социальных и коммуникативных навыках, таких как самоопределение и постановка целей, высокая профессиональная и социальная мобильность, умение включаться в локальные социальные сети.

Использование концепции КС в практике управления ЧР несет в себе определенные риски. Они связаны в первую очередь с опасностью формирования внутренней элиты, обладающей большой властью, и, как следствие, с угрозой оппортунистического поведения данной группы сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Клеман К. Неформальные практики российских рабочих // Социологические исследования. — 2003. — №5. — С. 62–72.
2. Мельник И.Н., Минина В.Н. Национально-культурные особенности управления организацией: методологические подходы к исследованию // Культура и поведение в организации: российский опыт: Сб. науч. трудов. — М., Набережные Челны: ИП РАН, Изд-во Института управления РЭА им. Г.В. Плеханова, 2008. — С. 63–76.
3. Шекшня С. Как это skazat' po-russki? — М.: Топ-персонал, 2003.
4. Artto K. *The Organizational Framework of Project Business. New Challenges to Managing Organisations in Project Business.* — СПб.: Аграф+, 2008. — С. 13–72.
5. Atchison T. (1991). «The employment relationship: untied or re-tied». *Academy of Management Executive*, No. 5(4), pp. 52–62.
6. Barney J.B. (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, No. 17, pp. 99–120.
7. Barney J.B., Wright P.M. (1998). «On becoming a strategic player: the role of human resources in gaining competitive advantage». *Human Resource Management*, No. 37, pp. 31–46.
8. Bjorkman I., Fey C.F., Park H.J. (2007). «Explaining choice of MNC subsidiary human resource management practices: evidence from a three-country study». *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, Issue 3, pp. 430–446.
9. Bredin K., Söderlund J. (2006). «Reconceptualising line management in project-based organizations. The case of competence coaches at Tetra Pak». *Personnel Review*, Vol. 36, Issue 5, pp. 815–833.
10. Burack E.H. (1991). «Changing the company culture: the role of human resource development». *Long Range Planning*, Vol. 24, Issue 1, pp. 88–95.
11. Chatman J., O'Reilly Ch., Chang V. (2005). «Cisco Systems: developing a human capital strategy». *California Management Review*, Vol. 47, Issue 2, pp. 137–167.
12. Clark I. (1998). «Designing and sustaining an entrepreneurial role for the human resource function: strategic choice or competitive conditions?» *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No. 1, pp. 51–70.

13. Clark I., Colling T. (1995). «The management of human resources in project management-led organizations». *Personnel Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 178–191.
14. Clegg S., Courpasson D. (2004). «Political hybrids: toquevillean views on project organizations». *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 4, pp. 525–547.
15. Collis D., Montgomery C. (1995). «Competing on resources: strategy in the 1990s». *Harvard Business Review*, Vol. 76 (3), pp. 118–128.
16. Ekstedt E., Lundin R.A., Söderholm A. and Wirdenius H. (1999). *Neo-Industrial Organizing: Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-Intensive Economy*. Routledge, London.
17. Fey C.F. (2005). «Opening the black box of motivation: a cross-cultural comparison of Sweden and Russia». *International Business Review*, Vol. 14(3), pp. 345–367.
18. Fey C.F., Morgulis-Yakushev S., Hyeon J.P. and Björkman I. (2009). «Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: a comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia». *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, Issue 4, pp. 690–712.
19. Fey C.F., Shekshnia S. (2007). *The Key Commandments for Doing Business in Russia*. Stockholm School of Economics in Russia Working Paper, pp. 7–102.
20. Ganskau E., Minina V. *Identifying and Measuring Trust at an Organizational Level: a Review of Empirical Research. New Challenges to Managing Organisations in Project Business*. — СПб.: Аграф+, 2008. — С. 239–257.
21. Gurkov I.B., Zelenova O.I., Saidov Z.B. (2010). «Mutation of HRM practices in Russia — an application of CRANET methodology». *Baltic Journal of Management*. — <http://www.hse.ru/org/personsons/183080>.
22. Gustafsson M., Windischhofer R., Wikstrom K. and Andresen A. *Identifying capabilities needed in project organisations. New Challenges to Managing Organisations in Project Business*. — СПб.: Аграф+, 2008. — С. 92–104.
23. Hamel G. (1994). «The concept of core competence». In: Hamel G., Heene A. (Eds.). *Competence Based Competition*. NY, Wiley.
24. Hamel G., Prahalad C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School, Boston, MA.
25. Hocking J.B., Brown M., Harzing A.-W. (2007). «Balancing global and local strategic contexts: expatriate knowledge transfer, applications, and learning within a transnational organization». *Human Resource Management, Winter*, Vol. 46, No. 4, pp. 513–533.
26. Hofstede G. (1999). *Cultures and Organizations*. London, McGraw-Hill.
27. Hsing-Kuo W., Yu-Fang Y., Cheng-Fei T. and Yu-Chieh L. (2008). «An empirical research on the relationship between human capital and innovative capability: a study on Taiwan's commercial banks». *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 19, Issue 11, pp. 1189–1205.
28. Jacques H.P., Garger J., Thomas M. (2008). «Assessing leader behaviors in project managers». *Management Research News*, Vol. 31, No. 1, pp. 4–11.
29. Ku-Jun L., Tsai-Yen Ch., Mei-Fen H. (2009). *Investing in Core Human Capital and Its Effect on Operating Performance*. Conference Paper. International Association of Computer Science and Information Technology, Spring Conference, pp. 392–396.
30. Lepak D.P., Snell S.A. (1999). «The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development». *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 31–48.
31. Lepak D.P., Snell S.A. (2002). «Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resource configuration». *Journal of Management*, Vol. 28, pp. 517–543.
32. Lindkvist L. (2004). «Governance project-based firms: promoting market-like processes within hierarchies». *Journal of Management and Governance*, Vol. 8, pp. 3–25.
33. Lopez-Cabrales A., Valle R., Herrero I. (2006). «The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency». *Human Resource Management*, Vol. 45, No. 1, pp. 81–109.
34. Midler C. (2005). «Projectification» of the firm: the Renault case». *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 363–375.
35. Minina V., Wikström K., Gustafsson M. and Kosheleva S. *New Challenges to Managing Organizations in Project Business*. — СПб.: Аграф+, 2008.
36. Mintzberg H. (1993). *Structure in Fives*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
37. Packendorff J. (2002). «The temporary society and its enemies: projects from an individual perspective». In: Sahlin-Andersson K., Söderholm A. (Eds.). *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, pp. 39–58.
38. Powell T. (2002). «Key people» are secret of success at powers great American midways». *Amusement Business*, Vol. 114, No. 42, pp. 24–26.
39. Prahalad C.K., Hamel G. (1990). «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3), pp. 79–91.
40. Rao T.V., Varghese S. (2009). «Trends and challenges of developing human capital in India». *Human Resource Development International*, Vol. 12, No. 1, pp. 15–34.
41. Riihimäki M., Nippala E., Perälä A.-L. (2010). *Selection of Network Business Sector*. STROI Network Report. — http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Tutkimus_ja_kehitys/Valtakunnalliset_verkostohankkeet/STROI_Network/Publications/STROI_Part2_%20SNi_2010.2.26.pdf.
42. Rodriguez D., Patel R., Bright A., Gregory D. and Gowing M.K. (2002). «Developing competency models to promote integrated human resource practices». *Human Resource Management*, Vol. 41, Issue 3, pp. 309–325.
43. Senge P. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York, NY.
44. Settles A. (2010). *The Evaluation of Perceptions of Finnish and Russian Manager Regarding the Organization Learning Potential of Their Firms*. STROI Network report. — http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Tutkimus_ja_kehitys/Valtakunnalliset_verkostohankkeet/STROI_Network/Publications/STROI_Part2_%20SNi_2010.2.26.pdf.

45. Teece D.J. (1998). «Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know how, and intangible assets». *California Management Review*, Vol. 40, pp. 55–79.
46. Teitelbaum M.A. (2004). «How to value a key person». *National Underwriter / Life & Health Financial Services*, Vol. 108, No. 34, pp. 52–52.
47. Turner J.R. (1999). «The handbook of project-based management: improving the process for achieving strategic objectives» (2nd ed.). London, McGraw-Hill.
48. Weck M. (2010). *Building Trust in Counterweight to Risks Perceived in Finnish-Russian Inter-Organizational Relationships in Construction Business*. STROI Network report. — http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Tutkimus_ja_kehitys/Valtakunnalliset_verkostohankkeet/STROI_Network/Publications/STROI_Part2_%20SNi_2010.2.26.pdf.
49. Welch C.L., Welch D.E., Tahvanainen M. (2008). «Managing the HR dimension of international project operations». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 205–222.
50. Whittington R., Pettigrew A., Peck S., Fenton E. and Conyon M. (1999). «Change and complementarities in the new competitive landscape: a European panel study, 1992–1996. Organization science». *A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 10, No. 5, pp. 583–600.
51. Wikström K., Magnus G., Windischhofer R. and Andréén A. *Developing and Organizing Expert Services for Project-Based Industry. New Challenges to Managing Organisations in Project Business*. — СПб.: Аграф+, 2008. — С. 73–91.
52. Wright P.M., McMahan G.C., McWilliams A. (1994). «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective». *International Journal of Human Resource Management*, No. 5, pp. 301–326.

Авторы выражают благодарность партнерам по проекту из Университета прикладных наук Хамеенлинны (НАМК), Технологического университета Тампере (ТУТ), Центра технологических исследований Финляндии (VTT) и ГУ-ВШЭ за сотрудничество и помощь в подготовке статьи, а также финскому фонду TEKES за финансовую поддержку проекта.

УРОКИ ЧЕРНОБЫЛЯ. ОТ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

В статье пойдет речь о развитии направления коммерческой реализации нематериальных активов Чернобыльской АЭС как одном из путей диверсификации предприятия. Автор считает необходимым изменить имидж атомной электростанции, придать ему новое звучание как источнику передовых технологий, богатого опыта. Одно из условий возрождения — взвешенный системный подход к управлению знаниями в соответствии с методологией проектного управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система управления знаниями, нематериальные активы, проектно-ориентированное управление предприятием, методология управления проектами, бенчмаркинг, оценка технологической зрелости организации по управлению проектами, сертификация



Мединцов Владимир Викторович — аспирант Киевского национального университета строительства и архитектуры, сертифицированный проектный менеджер уровня С (IPMA) и уровня 2 согласно японской модели знаний по управлению программами и проектами инновационного развития P2M. С 1985 г. по настоящее время работает на Чернобыльской АЭС (г. Киев, Украина)

1. ИЗ ИСТОРИИ ЧЕРНОБЫЛЬСКОЙ АВАРИИ

Взрыв реактора 26 апреля 1986 г. на четвертом энергоблоке Чернобыльской АЭС (см. фото) считается самой большой в истории человечества социально-экономической катастрофой, произошедшей в мирное время.

В ликвидации последствий аварии принимало участие много организаций и ведомств бывшего

Фото. Четвертый блок Чернобыльской АЭС



Советского Союза. Основную часть всех работ — консервацию разрушенного аварийного блока и ввод в эксплуатацию третьего энергоблока Чернобыльской АЭС — выполнили в 1986–1987 гг. сотрудники предприятий и организаций Министерства среднего машиностроения СССР. Всего за шесть месяцев в сложных радиационных условиях, без привлечения иностранных консультантов ученые и специалисты спроектировали и построили защитную оболочку для аварийного реактора.

Реализация проектных решений при сооружении объекта «Укрытие»¹ потребовала выполнения комплекса организационно-технических мероприятий для обеспечения радиационной защиты персонала. Практическая реализация основополагающих принципов безопасности при проведении работ надежно подкреплялась строжайшей дисциплиной и оперативно разрабатываемыми и вводимыми в действие инструкциями и регламентами.

В приговоре суда над обвиняемыми в Чернобыльской аварии (г. Чернобыль, стенограмма от 7–29 июля 1987 г.) сказано: «Подготовка персонала станции не соответствовала требованиям... на станции не был создан учебно-методический совет по повышению квалификации ИТР и профессиональному обучению рабочих, который... должен рассматривать многие важные вопросы, связанные с организацией и методикой обучения персонала: обобщать опыт работы по подготовке кадров, разрабатывать мероприятия по улучшению организации и повышению качества производственного обучения и теоретических занятий, а также решать другие вопросы подготовки и повышения квалификации рабочих и ИТР на производстве...»

События 26 апреля 1986 г. определили один из важных приоритетов деятельности для

Чернобыльской АЭС — управление квалификацией персонала. Основной составляющей системы подготовки и повышения квалификации персонала была, есть и будет успешная реализация эффективной системы управления знаниями на предприятии.

2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ДЕЛ

В настоящее время на промплощадке Чернобыльской АЭС проводится активная деятельность (во многом инновационного характера) по созданию инфраструктуры вывода ее из эксплуатации и преобразованию объекта «Укрытие». По мнению автора статьи, реализация эффективной системы управления знаниями является одним из условий успешного управления данными проектами. Только системная планомерная работа в этом направлении позволит получить ощутимый результат, что во многом зависит от принятия проблемы и внутренней мотивации высшего менеджмента предприятия.

Характерная для большинства строительных проектов тенденция к «растягиванию» графика проекта не явилась исключением и для объектов, возводимых на площадке Чернобыльской АЭС. При сооружении «сухого» хранилища отработанного ядерного топлива (ХОЯТ-2), которое является одним из важных объектов инфраструктуры снятия с эксплуатации ЧАЭС, перенос сроков составил: 2003 г. — 2005 г. — 2013 г. — ?

Аналогичная картина и с вводом в эксплуатацию нового безопасного конфайнмента (НБК)²: 1998 г. — 2005 г. — 2010 г. — 2012 г. — 2013 г. — ?

Прошло уже более одиннадцати лет, как Верховная рада Украины ратифицировала соглашение между Правительством Украины и Европейским банком реконструкции и развития об условиях

¹ Объект «Укрытие» часто называют Саркофагом. — *Прим. авт.*

² На данный момент уже более десяти лет идут работы по выбору и обоснованию новой защитной оболочки над объектом «Укрытие». Новое сооружение должно (помимо защиты от окружающей среды) обеспечить возможность проведения частичного демонтажа аварийных и ненадежных конструкций объекта. Кроме того, необходимы технические средства и оборудование для проведения безопасных работ по извлечению и переработке радиоактивных топливосодержащих материалов. — *Прим. авт.*

финансирования объекта «Укрытие». Однако выполненные за это время работы по преобразованию объекта не могут идти ни в какое сравнение с объемом и сложностью того, что было сделано в первые шесть месяцев после аварии.

Необходимо также учесть, что после аварии 1986 г. дважды значительно менялся коллектив Чернобыльской АЭС (сразу после аварии 1986 г. и в 1987 г., после мер, предпринятых администрацией ЧАЭС для переселения персонала из Киева в Славутич). Все больше опытных специалистов увольняются с Чернобыльской АЭС по возрасту или состоянию здоровья. Все меньше остается непосредственных участников создания Саркофага. Теряется опыт, за который люди заплатили здоровьем и даже жизнью. Огромный объем информации практически утрачен для последующих поколений, поскольку не был зафиксирован в письменном виде.

Автор считает, что далеко не единственной, но одной из важных причин сравнительно неэффективных результатов «международного сотрудничества» при ликвидации последствий аварии на четвертом энергоблоке ЧАЭС является именно непринятие опыта 1986 г. При реализации Плана осуществления мероприятий по преобразованию объекта «Укрытие» в экологически безопасную систему руководящая роль в управлении проектом³ была сразу передана иностранным специалистам (персонал консультанта⁴), в то же время реальная ответственность за результат осталась у клиента — государственного специализированного предприятия «Чернобыльская АЭС» (ГСП «ЧАЭС»).

В качестве примера до конца не реализованных возможностей по изучению уроков прошлого можно также привести осуществление проекта создания ХОЯТ-2 в 1999–2004 гг. международным консорциумом, возглавляемым компанией «Фрамаатом» (Франция). В настоящее время

контрактные отношения между сторонами расторгнуты и проект после выполнения всех требуемых процедур передан компании «Холтек» (США). Автор считает, что несмотря на предпринятые администрацией Чернобыльской АЭС меры все еще не удалось переломить тенденцию к увеличению стоимости и сроков реализации проекта. Необходимо изучить всю полезную информацию по опыту реализации данного проекта, систематизировать и использовать, чтобы избежать ошибок при осуществлении подобных стратегий как на территории ЧАЭС, так и за ее пределами.

3. УНИКАЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

Рассмотрим основные задачи, которые решает в настоящее время персонал Чернобыльской АЭС.

В Уставе Чернобыльской АЭС одна из целей создания государственного специализированного предприятия определена: реализация задачи вывода из эксплуатации Чернобыльской АЭС и других атомных станций Украины. ЧАЭС — первая украинская атомная станция, снимаемая с эксплуатации. С учетом объема (одновременно на трех энергоблоках РБМК-1000) и условий (наличие на площадке разрушенного аварией 1986 г. четвертого энергоблока) проведения работ, опыт по их организации и проведению является востребованным для энергетики Украины и других стран, где эксплуатируют или снимают с эксплуатации реакторы такого типа (Россия, Литва).

Для выполнения работ по преобразованию объекта «Укрытие» в 1997 г. при взаимодействии ЕС, США, Украины и группы международных экспертов на заседании «Большой семерки» (стран-доноров международного Чернобыльского фонда объекта «Укрытие») был разработан и принят План осуществления мероприятий на объекте «Укрытие» (ПОМ) как продолжение работ по

³ Крупнейший международный проект, финансируемый рядом стран и организаций-доноров (в том числе США, ЕС и Россией). Управляет им Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР). — *Прим. авт.*

⁴ В данном случае термин обозначает Bechtel International Systems, Inc. и Battelle Memorial Institute, коллективно нанятые клиентом (ГСП «Чернобыльская АЭС») с целью исполнения услуг по управлению проектом, а также их правопреемников. — *Прим. ред.*

проекту «Чернобыльский блок 4. Краткосрочные и долгосрочные мероприятия». Основной целью ПОМ является реализация первоочередных мероприятий по преобразованию существующего объекта в экологически безопасную систему (уникальное для мирового сообщества мероприятие). Также создана специальная группа управления проектом.

Деятельность, осуществляемая на площадке Чернобыльской АЭС, во многом является инновационной. При создании на ЧАЭС эффективной системы управления знаниями по опыту реализации проектов их можно применять как для повышения квалификации действующих руководителей (например, для разработки целевых курсов обучения), так и для передачи накопленного опыта внешним потребителям через реализацию механизма бенчмаркинга. Это направление приобретает повышенную значимость в связи с объявленными в апреле 2010 г. Правительствами России и Украины планами по сотрудничеству в сфере ядерной энергетики.

4. КОММЕРЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ОПЫТА

Начиная с 1986 г. деятельность на площадке Чернобыльской АЭС находится под пристальным вниманием мировой науки и общественности. Проводятся многочисленные международные научные и общественные форумы и конференции. По «чернобыльским» темам написано много научных трудов и защищено большое количество диссертаций, сняты художественные, документальные и научно-популярные фильмы, организуются экскурсии в Чернобыльскую зону отчуждения и на ЧАЭС.

В современных условиях одним из новых видов необоротных активов длительного пользования являются нематериальные. Наряду с основными средствами, долгосрочными финансовыми вложениями и прочими необоротными активами их учитывают в первом разделе актива баланса предприятия. Их появление связано с переходом

к рыночным отношениям, необходимостью соответствия мировой практике хозяйствования.

Почти каждое предприятие обладает нематериальными активами, но далеко не всегда они отражены в налоговом и бухгалтерском учете. Не все бухгалтеры знают, как принять на баланс доброе имя, хорошие связи, целеустремленность сотрудников или же раскрученный бренд. Руководители же зачастую не видят в этом коммерческой выгоды. Однако именно эти ценности дают фирме уникальные конкурентные преимущества и существенно влияют на ее рыночную стоимость.

Объем незарегистрированных активов на тех предприятиях Украины, которые еще находятся в госсобственности (таких 20%), по некоторым оценкам, составляет \$200–250 млрд. По \$2 млрд в месяц Украина теряет на интеллектуальной собственности.

В современном мире любая уникальная информация может и должна быть товаром. По мнению автора, необходимыми и достаточными условиями успешной деятельности по коммерческой реализации нематериальных активов являются совершенство законодательной базы и последовательная политика руководства предприятия в развитии данного направления.

Еще в 2000 г. Украина объявила об инновационном пути развития. Были разработаны соответствующие национальные программы и инфраструктура. Очевидно, что реализация стратегии инновационного развития требует изучения опыта стран-лидеров в данной области. В этой связи интересен опыт японских компаний. Так, согласно системе знаний Р2М, разработанной Японской ассоциацией управления проектами (РМАJ), две из пяти составляющих стратегии нового экономического подъема организаций, предприятий и страны в целом определены как «интеллектуальный потенциал (технологии и интеллектуальная собственность)» и «знания (способность менеджмента творчески использовать различные ресурсы)».

По мнению автора, именно на эти составляющие необходимо направить основные усилия

менеджмента предприятия через реализацию эффективной стратегии управления знаниями.

Определим активы, которыми располагает персонал атомной электростанции и народ Украины для организации коммерческой реализации опыта, накопленного на площадке Чернобыльской АЭС.

■ Известный на весь мир бренд — Чернобыльская АЭС. Значительных денежных средств на его рекламу не требуется — необходимо только придать ему новое звучание: не «источника самой крупной в мире техногенной катастрофы», а «источника передовых технологий, богатого опыта и компетентного персонала».

■ На площадке ЧАЭС в сложных радиационных условиях реализуются уникальные работы по преобразованию объекта «Укрытие» в экологически безопасную систему.

■ На площадке Чернобыльской электростанции выполняются уникальные для энергетики Украины (а также России, Литвы) работы по одновременному выводу из эксплуатации трех канальных реакторов большой мощности.

5. ПЕРСПЕКТИВЫ

О ситуации и перспективах развития ядерной энергетики и атомной промышленности Украины экс-премьер-министр Украины Ю. Тимошенко говорила следующее: «Атомная энергетика является надеждой, опорой, стратегией и, собственно, всем лучшим, что есть для Украины и ее стратегического, перспективного развития»; «...сегодняшняя ситуация демонстрирует, что цены на атомную энергию наиболее предсказуемы...»; «на сегодняшний день доля производства атомной энергии на Украине составляет около 50%, однако этого недостаточно, чтобы уверенно смотреть вперед»⁵. Это обусловлено в первую очередь повышением цен на нефть и газ. Мировой экономический кризис и перспективы экспорта

электроэнергии в Россию, Молдавию, Белоруссию, Венгрию еще раз показали необходимость развития атомной энергетики Украины.

В середине мая 2008 г. НАЭК «Энергоатом» объявила о планах построить на территории Украины до 2030 г. 11 новых ядерных энергоблоков (мощностью в один миллион кВт каждый), т.е. увеличить производство атомной энергии до 219 млрд кВт/ч.

Тенденции развития атомной энергетики характерны не только для украинской, но и для всей экономики. В мире сейчас работает более 440 энергоблоков АЭС. В последние несколько лет в ряде стран наблюдается рост интереса к АЭС.

■ *Россия.* В настоящее время эксплуатируются 33 ядерных блока. Доля АЭС в общей российской электроэнергетике составляет 17%. Правительство России планирует в ближайшие 5–7 лет увеличить производство электрической энергии на АЭС в европейской части с 30% до 40–50%.

■ *Китай.* Правительство Китая решило увеличить производство электроэнергии за счет АЭС до 2020 г. в 6 раз. К этому времени планируется ввести 30 новых блоков и обеспечить 4% потребностей промышленности в электроэнергии.

■ *Индия.* Правительство Индии планирует увеличить производство электроэнергии на АЭС в ближайшие 7 лет в 10 раз, а к 2050 г. — в 100 раз.

■ *США.* Правительство Соединенных Штатов планирует отойти от нефти и газа для производства электроэнергии и наращивать мощности за счет угля и АЭС. В настоящее время в США находятся в эксплуатации 103 энергоблока, доля АЭС в производстве электроэнергии составляет 20%. До 2010 г. в Америке планировалось построить еще 19 ядерных блоков.

■ *Великобритания.* Правительство Гордона Брауна разработало стратегию по строительству комплекса атомных электростанций. Первая из них должна быть введена в эксплуатацию уже в 2017 г.

⁵ Приводится по материалам прессы о совещании 13 июня 2008 г. в Запорожье. — *Прим. авт.*

■ *Южная Корея.* В настоящее время в эксплуатации в Южной Корее 20 блоков. Доля АЭС в производстве электроэнергии составляет 40%. К 2027 г. планируется увеличить число блоков до 28.

■ *Белоруссия.* Принято решение о строительстве первой атомной электростанции.

Однако нельзя забывать, что «вывод из эксплуатации» является обязательным последним этапом эксплуатации любой ядерной установки. Уже начиная со второго десятилетия XXI в. многие страны столкнутся с этой проблемой (по причине исчерпания сроков службы станций). В данном случае уникальный опыт Чернобыля будет бесценен.

6. РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПЛОЩАДКЕ ЧАЭС

Результаты реализации проектов на площадке Чернобыльской АЭС все в большей степени определяют успешность выполнения комплекса работ по выводу энергоблоков ЧАЭС из эксплуатации и преобразованию объекта «Укрытие» в экологически безопасную систему. Внедрение и развитие в соответствии с международными стандартами методологии управления проектами и программами на Чернобыльской АЭС (и конкретно в группе управления проектом ПОМ) позволяет более эффективно управлять проектами (в том числе по созданию нового безопасного конфайнмента).

За последние годы руководство ГСП «ЧАЭС» приложило большие усилия для профессионального развития персонала, принимающего непосредственное участие в реализации проектов на площадке. Проводятся учебные курсы и мастер-классы, организовано обучение специалистов ЧАЭС в магистратуре Киевского национального

университета строительства и архитектуры на кафедре управления проектами и т.д.

На протяжении более чем 10 лет большую поддержку в подготовке специалистов и внедрении передовых методов управления проектами для ГУП ПОМ оказывает Украинская ассоциация управления проектами УКРНЕТ (г. Киев). Заметным шагом в повышении уровня профессионального управления проектами было проведение процедуры сертификации с выдачей 16 декабря 2008 г. Чернобыльской АЭС сертификата №К.01.0018.2008 о присвоении ГСП «ЧАЭС» первого уровня технологической зрелости в области профессионального управления проектами. Необходимо также указать, что подрядные организации, работающие на объекте «Укрытие», также развиваются в области профессионального управления проектами (ОАО «Южтеплоэнергомонтаж» (ЮТЭМ) в 2008 г. было сертифицировано на третий уровень технологической зрелости в области управления проектами).

В результате дальнейшего развития отработанных в 2008–2009 гг. национальных подходов Германии, Украины и России⁶ к оценке и сертификации организаций в области управления проектами Международная ассоциация управления проектами (IPMA) успешно завершает проект создания международной системы оценки и сертификации компаний в области управления проектами и выпуска соответствующего стандарта. Это, безусловно, повышает уровень и практическую ценность участия в данной процедуре предприятий и организаций, практикующих применение методологии управления проектами и программами.

Основой сертификационных процессов является процедура бенчмаркинга (сравнение с лучшим опытом для последующего совершенствования). В декабре 2009 г. на Чернобыльской АЭС была проведена первая в Европе пилотная сертификация предприятия согласно требованиям IPMA⁷. По результатам проведенной сертификации ассессоры

⁶ В России по модели СОВНЕТ проведена оценка и сертификация технологической зрелости в области управления проектами ряда организаций, а в том числе и «МРСК Центра». — *Прим. ред.*

⁷ Пилотная сертификация ГУП ПОМ, управляемого ЕБРР крупнейшего международного проекта создания укрытия на ЧАЭС, была проведена международной командой ассессоров в следующем составе: ведущий ассессор — Р. Вагнер (Германия), ассессоры — С. Бушуев (Украина), А. Товб (Россия). — *Прим. авт.*

приняли решение выдать группе управления проектом ПОМ ГСП «ЧАЭС» сертификат третьего класса технологической зрелости в области профессионального управления проектами в соответствии с критериями IPMA (ЧАЭС изначально претендовала на второй уровень). Результаты данной сертификации — пример для проведения процедур подобных сертификаций на других предприятиях Украины и Европы.

С целью дальнейшей реализации последовательных планов по повышению эффективности управления проектами в группе управления проектом осуществления мероприятий на объекте «Укрытие» была утверждена и принята к реализации «Программа развития ГУП ПОМ в области профессионального управления проектами согласно требованиям International Project Management Association (IPMA)». В ней намечены конкретные шаги по повышению эффективности управления проектами через идентификацию и оптимизацию процессов деятельности ГУП ПОМ, а также по переносу на площадку Чернобыльской АЭС лучшей международной практики в области управления проектами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чернобыльская АЭС находится на стадии коренной реорганизации, когда наряду с существующей

стандартной организационной структурой управления предприятием активно внедряют проектно-ориентированное управление. Созданные в разное время организационные структуры по управлению проектами (группа управления проектами ПОМ и группа управления проектами СЭ) не в полной мере осуществляют функцию сбора, систематизации, хранения и использования опыта реализации проектов на электростанции, координация между данными подразделениями в рамках единого предприятия (ГСП «ЧАЭС») отсутствует, обмен опытом не налажен. В то же время очевидно: накопленный при реализации проектов опыт может быть востребован как на самой Чернобыльской АЭС, так и за ее пределами.

Приведенные выше факты говорят о том, что деятельность по созданию системы управления знаниями в проектно-ориентированных организациях является стратегически обоснованной и имеет большие перспективы. Все это можно и нужно реализовывать только на основе методологии проектного управления.

Взвешенный системный подход к управлению знаниями в соответствии с методологией управления проектами может не только оказать неоценимую услугу системе подготовки персонала АЭС, но и способствовать определению возможных путей сбора, хранения и коммерческой реализации нематериальных активов предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития. — Киев: Наук. світ, 2007.
2. Бушуев С.Д., Рач В.А. Управление проектами и развитие общества: Сб. науч. трудов. — Киев: IPMA, 2003–2007.
3. Носовский А., Васильченко В., Ключников А., Ященко Я. Снятие с эксплуатации ядерных энергетических установок. — Киев, 2005.
4. План осуществления мероприятий на объекте «Укрытие». — ГСП ЧАЭС, 1997.
5. Права интеллектуальной собственности в Украине: Сб. систематизированного законодательства. Вып. 3. — Киев, 2003.
6. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т. 1, версия 1.2 / Под ред. С.Д. Бушуева. — Киев: Наук. світ, 2009.
7. Стариков В.В. Бенчмаркинг — путь к совершенству // Маркетинг в России и за рубежом. — №4. — 2006.



Журналы по управлению персоналом

Управление развитием персонала

Первое специализированное российское издание, посвященное различным аспектам профессионального развития и обучения персонала. «Управление развитием персонала» — это журнал о новых технологиях, формах и методах управления профессиональным развитием, теории и практике обучения, планировании карьеры и управлении знаниями, а также об отечественных новинках и свежих зарубежных веяниях в области HR-менеджмента.

Основные темы журнала

- Роль кадровой политики и стратегии развития персонала
- Управление инвестициями в человеческий потенциал
- Современные технологии оценки и диагностики персонала
- Организация работы с кадровым резервом и введение в должность кандидатов
- Процесс адаптации и его мероприятия
- Планирование карьеры как основа развития человеческого ресурса
- Оценка эффективности корпоративного обучения
- Анализ человеческого капитала и его саморазвитие
- Методы профессионального обучения персонала компании
- Программы дополнительного образования: семинары, тренинги, наставничество, коучинг
- Методические разработки и новые инструменты развития человеческого потенциала
- Командообразование и построение отношений
- Построение внутрифирменных коммуникаций
- Разработка корпоративных стандартов работы с персоналом и клиентами
- Составляющие бизнес-имиджа: образование, лидерство, конфликтность, стрессоустойчивость
- Зарубежный и российский опыт в области обучения и развития персонала

Цель издания: предоставить специалистам в области управления человеческими ресурсами и развития персонала новейшую информацию о технологиях, формах и методах развития персонала. Дать возможность познакомиться на страницах журнала с новыми и интересными людьми, обмениваться практическим и теоретическим опытом, освещать российские и зарубежные тенденции в области эффективного развития персонала.



Главный редактор:

Рогачева Марина Ивановна — научный сотрудник Университета Санкт-Галлен (Швейцария), преподаватель авторского курса «Управление персоналом» ИПК РАГС (г. Москва), член Национального союза кадровиков и автор ряда статей в сфере эффективного управления персоналом.

Объем журнала: 80–88 стр.

Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 85032
«Пресса России» 12027
«Почта России» 79793

В редакции:

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



ОПЫТ ОАО «МОСИНЖЗЕЛЕНСТРОЙ» В ОБЛАСТИ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Статья подготовлена по результатам внедрения автоматизированной системы управления проектами на базе программного продукта «1С:Подрядчик строительства 3.0. Управление строительным производством». В ней рассмотрены предпосылки появления проекта, основные этапы работ и полученные результаты, описаны схемы бизнес-процесса, автоматизированного в ходе проекта, а также схемы обмена данными между автоматизированными системами заказчика.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: автоматизированная система, календарно-сетевое планирование, диаграмма Ганта, конфигурация, автоматизированная система управления предприятием (АСУП)



Морозова Наталья Николаевна — руководитель проектов компании «ИМПУЛЬС-ИВЦ» (г. Москва)

Справка об ОАО «Мосинжзеленстрой»

Вот уже шесть десятилетий ОАО «Мосинжзеленстрой» занимается озеленением и благоустройством российской столицы, став одной из ведущих организаций этого профиля.

В число объектов, работой на которых особенно гордится коллектив ОАО «Мосинжзеленстрой», входят территории Московского Кремля, Александровского сада, торгово-развлекательного комплекса на Манежной площади, паркового ансамбля на Поклонной горе, Всероссийского выставочного центра, гребного канала в Крылатском, Олимпийской Деревни и Олимпийского проспекта, стадиона «Лужники», исторического парка «Царицыно». Помимо этого специалистами компании благоустроены поймы рек Городни, Битцы, Сетуни, Раменки, созданы живописнейшие парки на месте бывших свалок в Марьино, а также в Северном и Южном Бутово, произведена экологическая реабилитация водных объектов Москвы — рек Чермянки, Лихоборки, Хлебниковского пруда, прудов на ул. Федосина и на ул. Кутузова.

Ежегодно ОАО «Мосинжзеленстрой» высаживает 1520 тыс. крупномерных деревьев и почти 150 тыс. кустарников, устраивает более 150 гектаров газонов, более 50 тыс. м² дорог, тротуаров, дорожек и площадок с покрытием из асфальта, бетона, фигурной плитки, гранитного отсева и спецсмеси.

Разработкой и внедрением автоматизированных систем в ОАО «Мосинжзеленстрой» фирма «ИМПУЛЬС-ИВЦ» занимается уже несколько лет. За это время были реализованы проекты автоматизации бухгалтерского и налогового учета на базе программных продуктов «1С:Бухгалтерский учет и управление автотранспортным предприятием 8», «1С:Подрядчик строительства 4.0. Управление финансами», а также ведения кадрового учета и расчетов с персоналом на основе программы «1С:Зарплата и управление персоналом 8».

Задача автоматизации проектного управления на базе внедрения программного обеспечения «1С:Подрядчик строительства 3.0. Управление строительным производством» явилась логическим продолжением нашего взаимовыгодного сотрудничества и была реализована в период с сентября по декабрь 2008 г.

Цели инициирования проекта ОАО «Мосинжзеленстрой»:

1) автоматизация процесса календарного планирования работ заказчика и контроля сроков их выполнения;

2) автоматизация учета и контроля наличия / движения материалов по местам хранения и эксплуатации;

3) интеграция результатов автоматизации данных бизнес-процессов с имеющейся у заказчика системой бухгалтерского и налогового учета.

На этапе функционального проектирования были выявлены такие недостатки существующей системы планирования, как:

- невысокая оперативность предоставления информации о процессе проведения работ, поступлении и расходовании товарно-материальных ценностей (ТМЦ);

- неоперативный обмен информацией между производственно-техническим управлением и бухгалтерией;

- отсутствие системы автоматизации производственного учета (это снижало оперативность использования данных об ожидаемых поступлениях, планируемых выплатах, затрудняло обеспечение гибкого ведения управленческого учета

с необходимым количеством разрезов аналитики и использование информации для оптимизации финансовой деятельности организации);

- ведение части учетных и расчетных операций вне единой информационной системы, что увеличивало трудозатраты на повторный ввод операций, вероятность возникновения ошибок, из-за чего достоверность получаемых данных снижалась.

В качестве средства устранения данных недостатков, как уже было сказано выше, была выбрана программа «1С:Подрядчик строительства 3.0. Управление строительным производством».

Основные функциональные возможности типовой версии данной программы, успешно использованные при реализации проекта:

- средства календарно-сетевого планирования, позволяющие задавать взаимосвязи между работами, строить диаграммы Ганта, рассчитывать критический путь, оценивать загрузку ресурсов, стоимость проекта и т.д.;

- календарные планы, содержащие перечень технологически взаимосвязанных работ, список необходимых машин и механизмов, объем работ, количество машин или механизмов данного типа, сменность, перечень требуемых материалов, включая общую потребность в каждом виде материалов (очень важно, что значительную часть этой информации можно получить непосредственно из сметных программ с помощью файлов обмена в формате АРПС, который поддерживается большинством сметных программных продуктов);

- суммирование объемов выполненных работ по всем периодам, позволяющее определить весь объем завершенных к текущему моменту, а также оставшихся работ;

- система анализа, являющаяся одной из наиболее важных частей системы управления строительным производством. На базе анализа можно осуществлять правильные корректирующие действия, которые могут ожидаемо влиять на процесс строительства в целом. Анализ обычно проводится на основе как данных планирования, так и учетных фактических данных.

При реализации проекта по автоматизации ОАО «Мосинжзеленстрой» были максимально использованы основные функции типовой конфигурации. Однако в ходе проекта часть функций все же пришлось изменить в соответствии с требованиями, предъявляемыми пользователями к системе. В частности, не полностью отвечали нуждам заказчика система складского учета, спектр аналитики, система отчетности, а также механизм интеграции с бухгалтерской подсистемой. Все эти недостатки были выявлены на этапе функционального проектирования, отражены в техническом задании и впоследствии исправлены.

В ходе проекта были изменены объекты, отвечающие за складской учет — появились дополнительные разрезы аналитики по учету материалов. Основной особенностью реализации проекта является то, что в систему был добавлен механизм формирования и контроля потребности в материалах на объектах строительства с учетом комплектации работ календарного плана и графиков их выполнения. Данный механизм отражает управление производством по бизнес-модели ОАО «Мосинжзеленстрой» (рис. 1). Также были расширены механизмы, позволяющие получать различные виды отчетности.

На заключительном этапе реализации проекта был создан механизм обмена данными с уже имеющейся системой бухгалтерского и налогового учета через XML-файлы (рис. 2).

В результате проведения работ на предприятии появилась возможность анализа эффективности системы планирования, в частности анализа взаимодействия планов реализации, производства, прибыли, финансов и инвестиций, а также оценки эффективности существующего механизма формирования и контроля исполнения бюджета.

Автоматизация поставленных проектных задач и последующий анализ всей информации о выполняемых работах ОАО «Мосинжзеленстрой» позволяют службам управления оперативно готовить достоверную отчетность, а руководителям на основе этой отчетности принимать своевременные и обоснованные решения и в результате добиваться

даже в сложных современных условиях стабильности финансового положения организации.

Планирование и учет фактического выполнения работ по объектам строительства на различных уровнях управления теперь осуществляется с помощью АСУП на основе «1С:Предприятие 8. Подрядчик строительства 3.0. Управление строительным производством». В программу вводятся данные актов выполненных работ, составленных в сметной программе в отношении генподряда, субподряда, а также сведения о фактической оплате, что позволяет:

- составлять суммарные акты по всем выполненным за месяц работам;
- настраивать различные способы расчета дополнительных начислений (накладные расходы, плановые накопления и др.) по желанию пользователя;
- составлять реестр выполненных работ (генподряд, в том числе субподряд, собственные силы);
- формировать планы выполнения работ по объектам, по субподрядчикам и в целом по организации;
- составлять справки о стоимости произведенных работ по заказчику, расшифровывать выполненные на объекте работы;
- производить расшифровку стоимости выполненных работ.

На основании обработки полученных документов можно формировать как плановые, так и фактические сводные показатели (объемы работ по объектам и исполнителям, данные о взаиморасчетах с заказчиками и субподрядчиками и т.д.).

Получаемые финансовые показатели могут быть увязаны с информацией, обрабатываемой в системе бухгалтерского учета.

Внедрение АСУП позволило ОАО «Мосинжзеленстрой» увеличить производительность труда основных и вспомогательных подразделений, повысить достоверность данных при подготовке управленческой и регламентированной отчетности, а также оперативность обработки и анализа информации, поступающей из филиалов компании.

Рис. 1. Графическое представление бизнес-модели складского учета ОАО «Мосинжзеленстрой»

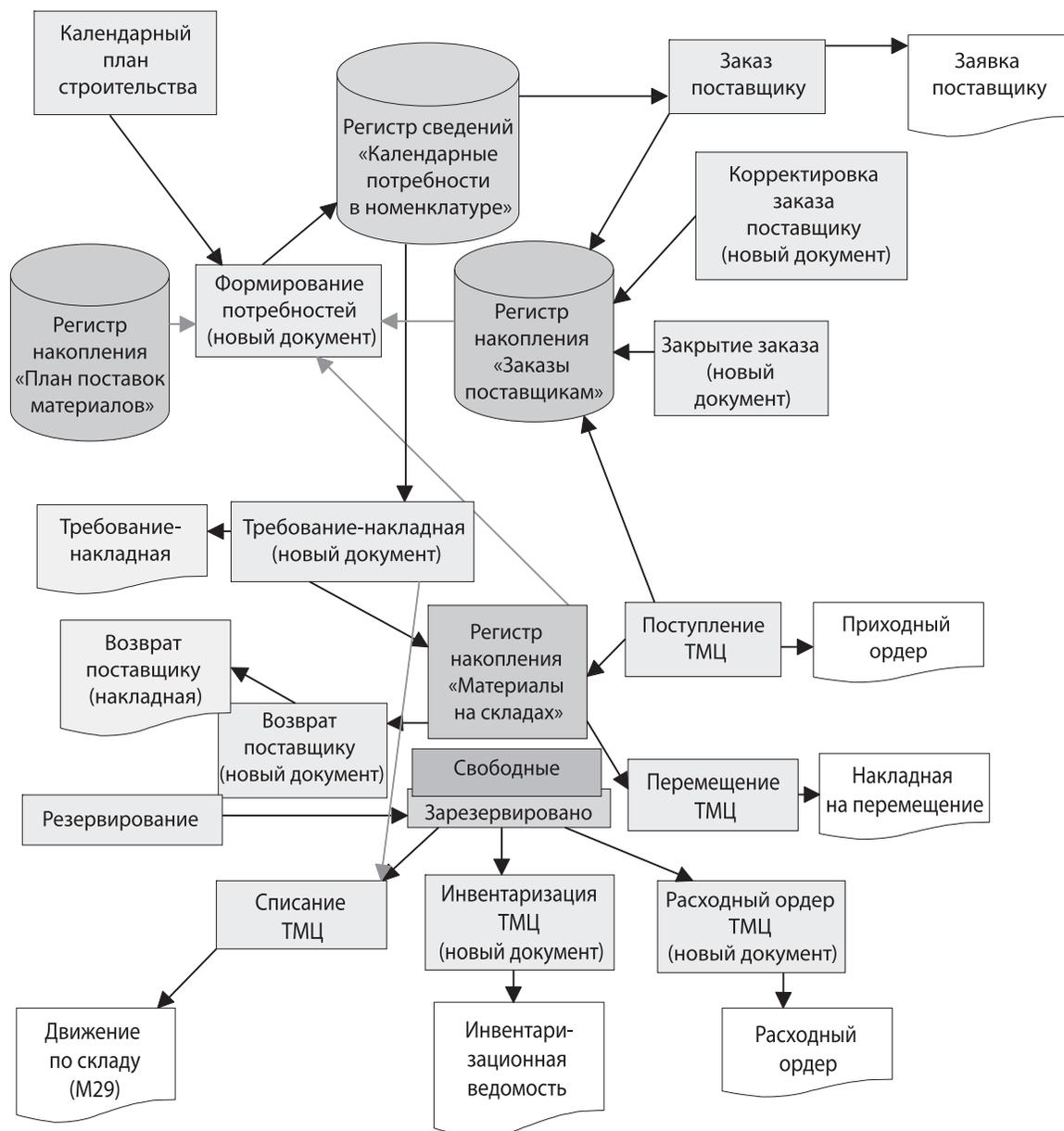
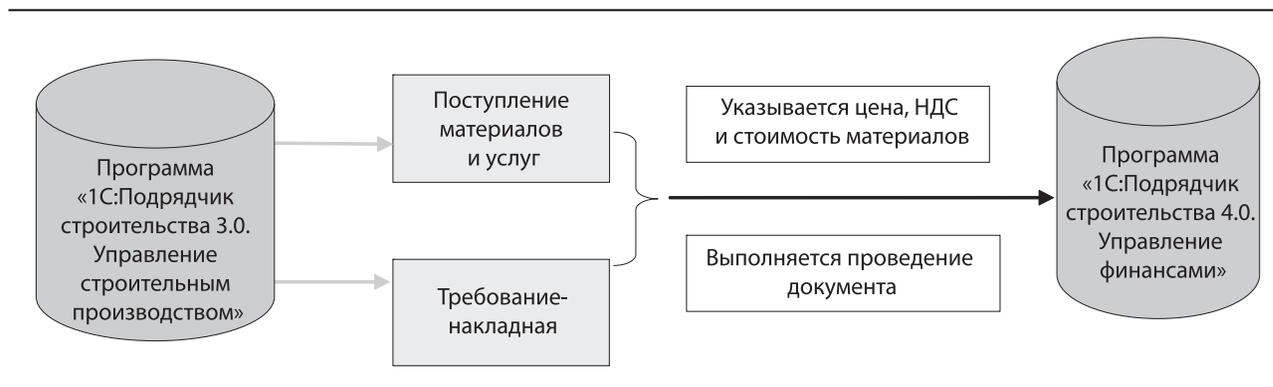


Рис. 2. Схема обмена данными между автоматизированными системами ОАО «Мосинжзеленстрой»



КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
23–27 июля 2010 г.	Сингапур	Международная конференция	7th International Cost Engineering Council — ICEC and 14th Pacific Association of Quantity Surveyors — PAQS Congress http://www.icoste.org
9–12 октября 2010 г.	Вашингтон, США	Североамериканский международный конгресс	PMI Global Congress 2010 — North America http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2009/NextYearsCongress.cfm
27–29 октября 2010 г.	Копенгаген, Дания	Региональный симпозиум	NORDNET 2010 Symposium on Project Management http://www.danskprojektledelse.dk
1–3 ноября 2010 г.	Стамбул, Турция	Всемирный конгресс	24 Всемирный конгресс IPMA Challenges, Opportunities http://www.ipma2010.com
Ноябрь 2010 г.	Москва, Россия	Международная конференция	VI Международная конференция по управлению проектами Московского отделения PMI http://www.pmi.ru
Декабрь 2010 г.	Москва, Россия	Международная конференция	Второй международный форум студентов и аспирантов по управлению проектами Московского отделения PMI http://www.pmi.ru
17–18 февраля 2011 г.	Цюрих, Швейцария	Международный семинар	IPMA Expert Seminar 2011 — Future Trends in Project, Programme and Portfolio Management www.ipma-expertseminar.com

ОПЫТ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ В РАМКАХ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ

IBS — крупнейший российский системный интегратор и консалтинговая компания. Будучи проектно-ориентированной, IBS нуждается в специалистах с развитыми компетенциями в сфере IT, консалтинга, менеджмента и особенно управления проектами. Для обеспечения кадровых потребностей IBS совместно с ведущими вузами России создала программу магистерской подготовки, в которой вопросы менеджмента проектов включены в контекст программ по стратегическому и операционному управлению, управлению финансами, персоналом и др.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектами, консалтинг, магистерская программа, аккредитация, сертификация



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



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



Товб Александр Самуилович — вице-президент IPMA, вице-президент СОВНЕТ, национальный ассессор IPMA, СРМ IPMA, член PMI, заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами» (г. Москва)

1. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ОБРАЗОВАНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМАЯ IBS

Почти двадцатилетняя история компании IBS ясно показала все недостатки традиционных программ подготовки российскими вузами специалистов в области менеджмента и информационных технологий: практически любой приходящий в компанию выпускник обнаруживал неготовность полноценно участвовать в производственном процессе. Требовался длительный период переподготовки и дополнительного обучения, что негативно сказывалось и на финансовых показателях организации, и, что не менее важно, на моральном состоянии молодого сотрудника.

Стратегической инициативой компании IBS стало создание системы целевой профессиональной подготовки выпускников вузов по ключевым специальностям в области информационных технологий и консалтинга. Это обучение проводится в рамках магистерских программ, реализуемых на базе инновационной модели частно-государственного партнерства компании IBS и ведущих вузов России (МФТИ и МИСиС).

Ключевым элементом реализуемой IBS модели бизнес-образования, представленной на рис. 1, являются производственные подразделения (департаменты) компании, которые выполняют ряд важнейших функций в процессах набора и обучения студентов.

Схематично эти процессы выглядят следующим образом:

- департаменты IBS формируют требования к компетенциям выпускников магистратуры и делают заказ на нужное количество мест;
- специализированное подразделение компании (Академия IBS) консолидирует требования и заявки и совместно с вузами формирует учебные планы и программы;
- корпоративные факультеты (институты) информационных бизнес-систем, созданные с помощью IBS в составе ведущих вузов России, организуют и обеспечивают учебный процесс;
- департаменты IBS принимают активное участие в учебном процессе в самых различных формах, например привлекают своих сотрудников в качестве штатных преподавателей кафедр корпоративных факультетов (так, кафедра управленческого

консалтинга практически полностью укомплектована работниками департамента управленческого консалтинга IBS);

- департаменты IBS обеспечивают участие студентов в научно-исследовательских и коммерческих проектах, предоставляют материалы, необходимые для подготовки магистерских диссертаций. По завершении обучения студенты зачисляются в штат департаментов.

Таким образом, заказчики обучения в лице производственных департаментов, будучи полностью вовлеченными в учебный процесс, получают возможность оперативно влиять на него, что особенно важно в период становления магистерских программ.

2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ КАК КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ СОТРУДНИКА IBS

Одной из принципиально важных для консалтингового бизнеса специальностей было признано управление проектами. Можно выделить три

Рис. 1. Участники системы бизнес-образования



основные причины, по которым управлению проектами в IBS придается такое значение (рис. 2).

Прежде всего компания IBS оказывает услуги в различных областях консалтинга (IT-, управленческий, финансовый, стратегический, HR-консалтинг), реализуя ежегодно несколько сотен проектов различного масштаба и сложности. Это означает, что одной из наиболее востребованных позиций в компании являются профессиональные руководители проектов. Однако, учитывая специфику бизнеса, они должны кроме общих знаний и навыков иметь еще и дополнительную специализацию в области консалтинга и информационных технологий.

Кроме того, управление проектами является не только способом ведения бизнеса, но и собственно бизнесом IBS: в портфеле компании имеется целый ряд продуктов в области управления проектами. Это требует наличия соответствующих знаний, навыков и опыта у консультантов,

деятельность которых связана с разработкой и внедрением корпоративных стандартов и систем управления проектами.

Наконец, владение в той или иной степени методологией проектного управления, понимание основных принципов организации и функционирования проектно-ориентированной компании важны для всех сотрудников IBS, поскольку вся деятельность фирмы осуществляется в проектной форме.

К сожалению, значительная часть нареканий по подготовке выпускников вузов касается именно сферы управления проектами. Это связано, в частности, с тем, что учебные программы большинства вузов в этой области находятся в стадии становления, а сама специальность «Управление проектами» до сих пор не признана Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки РФ.

Такая ситуация, а также высокие требования к компетентности сотрудников в области управления проектами обусловили необходимость

Рис. 2. Потребности консалтинговой компании в компетентности в области управления проектами



особого подхода к формированию и специально-го курса обучения управлению проектами, и общего контекста магистерской программы. В частности, многие специальные вопросы управления проектами включены в различные дисциплины программы по информационным технологиям, экономике и финансам, стратегическому и операционному управлению и др.

3. УЧЕБНЫЙ КУРС «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ»

Целью курса «Управление проектами в современной компании» является формирование у студентов целостного представления о состоянии, механизмах и основах методологии профессионального менеджмента проектов, о международных и национальных стандартах, об основных принципах их применения в деятельности проектно-ориентированных компаний, а также о подходах к реализации системы управления проектами на основе стандарта организации.

Общая логика курса, представленная на рис. 3 в виде «Дорожной карты», построена таким образом, чтобы последовательно дать ответы на наиболее важные вопросы, возникающие у многих специалистов, сталкивающихся с проектными формами деятельности.

Прежде всего это вопрос: «Почему управление проектами?», рассматриваемый во введении к курсу. Здесь анализируются основные преимущества, причины и факторы успеха профессионального управления проектами, современное состояние этой дисциплины в мире и России.

Далее мы стараемся дать достаточно краткий ответ на вопрос: «Что такое управление проектами?» Этому посвящена первая часть курса, в которой выделены два раздела. В первом рассматриваются основные положения методологии управления проектами, международные и национальные стандарты в этой области, а также глоссарий. Второй раздел содержит краткий обзор развития моделей управления проектами.

Следующему вопросу — «Как устроена проектно-ориентированная компания?» — посвящена вторая часть курса. Здесь рассмотрены роль и возможности применения менеджмента проектов в практике современной компании. Материал этой части курса основан на собственном опыте и научных исследованиях IBS. Рассматриваются различные модели — организационная, процессная, экономическая — проектно-ориентированной компании [1]. К ключевым темам этой части также относятся:

- гармонизация проектного и процессного подходов [2, 3];
- роль проектов в стратегическом управлении компанией [4];
- оценки проектно-ориентированной деятельности [5, 6];
- офисы управления проектами.

Если управление проектами рассматривается не как умозрительная доктрина, а как практический инструмент, то очень важно найти ответ на вопрос: «Как заставить это работать?» В третьей части курса изучаются принципы построения корпоративного стандарта управления проектами, охватывающего все основные уровни управления — от политики до операционного стандарта. В качестве сквозного примера здесь рассматривается стандарт управления проектами компании IBS, действующий и развивающийся с 2000 г. [7].

И наконец, последнему вопросу — «Как это работает?» — посвящен четвертый раздел курса. Здесь рассматриваются общие принципы и примеры построения систем управления проектами в российских и зарубежных компаниях. Значительная часть примеров взята из практики IBS по внедрению стандартов и систем управления проектами на различных предприятиях [8].

Рабочая программа курса включает 32 часа лекций и 46 часов практических занятий и мастер-классов. Специально для этого курса разработано учебное пособие [9] и комплект методических материалов общим объемом более 500 страниц.

Рис. 3. «Дорожная карта» учебного курса по управлению проектами



4. КУРС ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В ОБЩЕМ КОНТЕКСТЕ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ

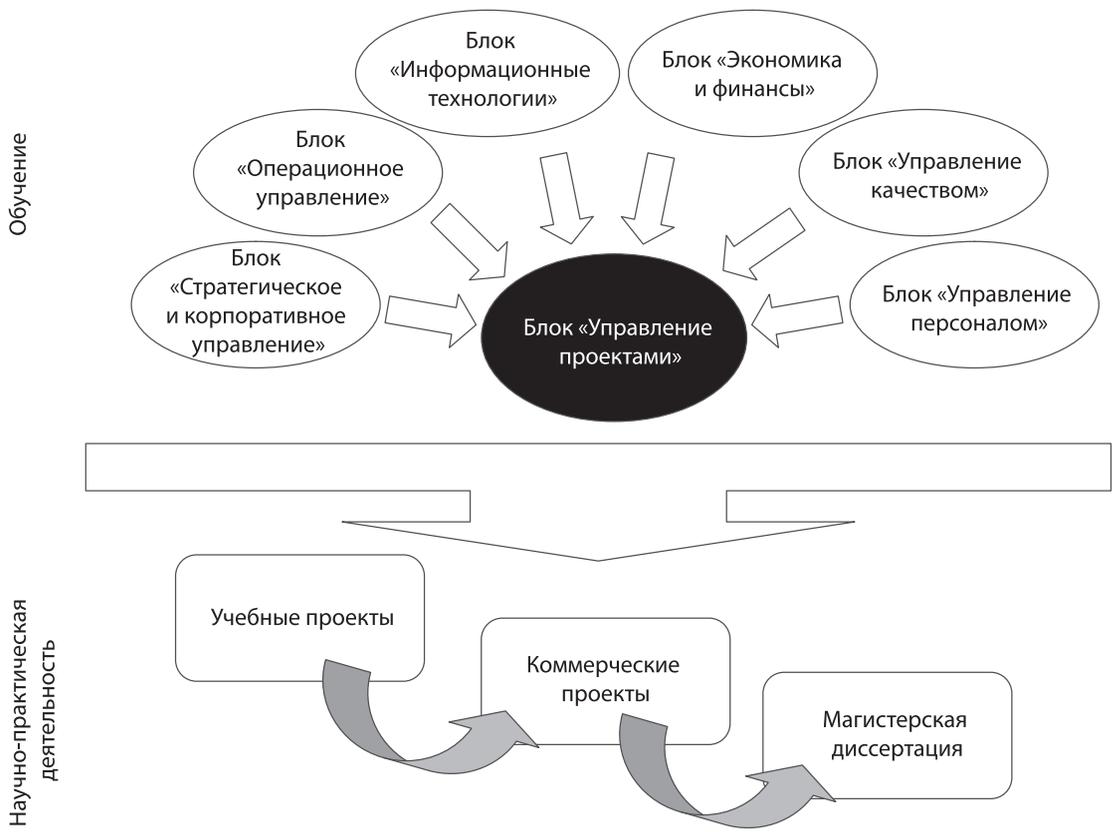
В течение всего первого года обучения студенты также получают дополнительные знания по методологии и инструментам управления проектами в рамках смежных курсов. Общая структура программы магистерской подготовки включает шесть блоков дисциплин, тесно связанных с курсом «Управление проектами в современной компании» (рис. 4). Рассмотрим некоторые из этих связей.

Курс стратегического и корпоративного управления позволяет более глубоко изучить

вопросы стратегического менеджмента проектов. В частности, детально рассматриваются современные технологии стратегического управления на основе методологии *Balanced Scorecard*, а также возможности и способы ее применения для управления отраслевыми и корпоративными программами / портфелями проектов развития.

Курс операционного управления фокусирует внимание слушателей на ситуациях, когда необходима интеграция различных организационных, методических и программных инструментов проектного и процессного управления в единую систему, подчиняющуюся общекорпоративным правилам и нормам.

Рис. 4. Общая структура программы магистерской подготовки IBS



Большой объем информации об управлении проектами студенты получают в рамках курсов блока «Информационные технологии». Здесь подробно изучаются специальные отраслевые стандарты управления проектами, особенности организации и жизненных циклов IT-проектов, принципы работы IT-службы как подразделения, совмещающего проектную и операционную деятельность и т.д.

Другие показанные на рис. 4 блоки дисциплин позволяют более полно рассмотреть вопросы управления стоимостью, персоналом и качеством в проекте, охватывая более широкий

корпоративный контекст соответствующих контуров управления компании.

Большое внимание в программе уделено также формированию и развитию у студентов практических навыков работы в проектных командах и управления проектами (см. рис. 4). Базовые навыки проектной деятельности приобретаются в научно-исследовательских проектах, выполняемых в течение первого года обучения. На втором году обучения студенты в качестве стажеров IBS уже участвуют в реализации коммерческих проектов компании. Полученные в ходе проектов результаты являются

основой для подготовки магистерских диссертаций, в том числе по тематике управления проектами. Как правило, диссертационные исследования напрямую связаны с потребностями IBS в части развития и совершенствования продуктового портфеля.

Контроль обучения осуществляется в разнообразных формах, а итоговая аттестация в области управления проектами проводится в рамках государственного экзамена.

Программа магистерской подготовки прошла аккредитацию в Российской ассоциации управления проектами COBNET и получила официальное подтверждение соответствия требованиям, предъявляемым COBNET и Международной ассоциацией управления проектами IPMA к знаниям и навыкам специалистов по управлению проектами (рис. 5). Все студенты, успешно сдавшие государственный экзамен и защитившие магистерскую диссертацию, получают соответствующий сертификат COBNET.

Рис. 5. Свидетельство об аккредитации программы в COBNET



¹ Официальный сайт олимпиады — <http://olympiadp.com>. — Здесь и далее прим. авт.

² Официальный сайт чемпионата — <http://challengel.com>.

³ Официальный сайт премии — <http://hrbrand.ru>.

5. ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Программа магистерской подготовки действует с 2007 г. За три года набор увеличился в два раза (с 40 до 80 человек), а конкурс — более чем в пять раз. В плане набора на следующий учебный год уже 140 человек.

Сегодня уже два поколения выпускников Академии IBS работают в компании консультантами и стажерами. Ожидания руководства департаментов в отношении знаний и навыков молодых сотрудников в области управления проектами в основном оправдываются. Сотрудники без труда вливаются в проектные команды еще студентами и не испытывают серьезных стрессов от работы в матричной организационной структуре, от необходимости заниматься параллельно несколькими задачами.

Далеко идущие выводы делать пока еще рано, но можно отметить и успехи молодых сотрудников в проектах, связанных с консалтингом в области управления проектами, и явные задатки будущих руководителей проектов.

И конечно, нельзя не упомянуть о первых серьезных профессиональных достижениях студентов магистратуры. Весной 2010 г. Мария Подколзина, магистрант пятого курса, стала победительницей в личном зачете Второй Международной студенческой олимпиады по управлению проектами¹, а команда магистрантов шестого курса (Евгений Глушков, Кирилл Кондаков, Мирон Кузнецов, Станислав Орехов) одержала победу во Всероссийском чемпионате по решению бизнес-кейсов Changellenge Cup 2010².

Высокую оценку в профессиональном сообществе получил и проект «Магистратура IBS» в целом. Компания IBS завоевала Гран-при премии «HR-БРЕНД 2009»³ в номинации «Старт карьеры» за успешную работу среди молодых специалистов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Садков Д., Ципес Г. Проектно-ориентированный подход к построению консалтингового бизнеса // Управление проектами и программами. — 2008. — №4 (16).
2. Ципес Г., Товб А. Проекты и процессы — туда и обратно // Директор информационной службы. — 2006. — №7.
3. Tsipes G., Tovb A. (2009). *Harmonization of Project and Process Approaches in Activity of the Modern IT-company*. India, Icfai University Press, Projects and Profits, No. 1.
4. Ципес Г., Товб А. Проекты и управление проектами в современной компании. — М.: Олимп-бизнес, 2009. — 480 с.
5. Циперман Г., Ципес Г. BSC для CIO // Директор информационной службы. — 2004. — №6.
6. Tsipes G., Tsiperman G. (2008). *Strategy and Politics in IT System Implementation Projects*. India, Icfai University Press, Projects and Profits, No. 12.
7. Ципес Г.Л. Ключевые показатели деятельности в проектно-ориентированной компании // Директор информационной службы. — 2003. — №5.
8. Товб А., Ципес Г. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: Олимп-бизнес, 2005. — 240 с.
9. Ципес Г., Товб А. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М.: Олимп-бизнес, 2006. — 304 с.

Авторы выражают благодарность коллективу, реализующему магистерскую программу, и прежде всего профессору А. Силантьеву, профессору М. Нежуриной, доценту И. Щербининой, доценту В. Бабешко, доценту Н. Ечкаловой, за неоценимую помощь, оказанную при подготовке и становлении курса «Управление проектами в современной компании».

К КОНКУРЕНТНОМУ ПРЕИМУЩЕСТВУ — ЧЕРЕЗ ПРОЕКТЫ

Как добиться того, чтобы в результате реализации проектов, связанных с изменениями схемы ведения бизнеса, компания получила конкурентные преимущества? В статье с точки зрения предпринимателя рассмотрены виды изменений (по степени их радикальности), описана их связь с разными формами управления проектами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: конкурентное преимущество, проект, коммерческая бизнес-модель, улучшения, системные изменения, радикальные изменения



Ананьин Владимир Игоревич — директор центра компетенций Vector-D компании «Технический вектор», преподаватель бизнес-школ для CEO, CIO, CFO и руководителей IT-проектов. На IT-рынке с 1993 г. Область интересов: корпоративные IT-стратегии, управление IT-проектами и программами, IT-сервисом (член совета форума itSMF Russia), изменениями, экономическая эффективность и контрактное обеспечение IT, ERP (Oracle e-Business Suite, SAP R/3), PLM, документооборот (г. Москва)

Кризис — это не только исчезновение старых форм жизни, но и бурное развитие новых. Именно кризис открывает дорогу новым поколениям продуктов, услуг и технологий, новым формам организации и кооперации, новым компетенциям и знаниям.

Так же как и в живой природе, в экономике «выживают не самые сильные и умные, а наиболее быстро приспосабливающиеся к изменениям» (Ч. Дарвин), поэтому в период кризиса управление изменениями для компаний — в буквальном смысле вопрос жизни и смерти.

В данном случае приспособиться — значит создать или хотя бы сохранить свои конкурентные преимущества. Проблема состоит в том, что к значимому коммерческому результату приводит лишь малая часть изменений, инициируемых руководителями компаний.

1. ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В КОМПАНИИ?

Генеральный директор небольшой торговой компании «Омега» отправил руководителей среднего

звена на курсы по управлению проектами. Он понимал, что необходимы изменения, и надеялся, что повышение квалификации руководителей в этой области позволит повысить организационную гибкость компании. Применение полученных знаний оказалось сопряжено с необходимостью придерживаться стандартов, существенно ограничивающих авторитарный, допускающий минимальное делегирование полномочий стиль управления генерального директора. Менять свои привычки он не захотел. В результате полученные знания оказались невостребованными.

Произошли ли какие-нибудь изменения в этой компании? С одной стороны, вырос уровень квалификации руководителей среднего звена, с другой — принципы управления остались прежними. Повышение квалификации персонала не породило никаких конкурентных преимуществ компании.

В данном случае генеральный директор сам воспрепятствовал преобразованиям, поскольку не захотел менять подход к управлению организацией. Даже если предположить, что он все-таки способствовал бы внедрению принципов проектного управления, это отнюдь не гарантировало бы появления у компании конкурентных преимуществ. Попробуем разобраться почему.

2. КОММЕРЧЕСКАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Для того чтобы понять, каким образом в результате изменений возникают конкурентные преимущества, необходимо взглянуть на осуществляемые преобразования глазами предпринимателя. Эту точку зрения отражает понятие «бизнес-модель», давно используемое в инвестиционном и — в последнее время — в инновационном управлении [4]. В отличие от моделей деятельности компании (например, модели бизнес-процессов) мы будем называть бизнес-модель *коммерческой*.

Коммерческую бизнес-модель (КБМ) можно представить в виде заполненной анкеты, состоящей из шести пунктов, характеризующих область,

в которой предприниматель собирается реализовать изменения:

- 1) кто является заказчиком продукта;
- 2) в чем ценность данного продукта для заказчика, каким образом он будет использовать продукт, за что он платит;
- 3) каким образом будет создаваться эта ценность (как будет выглядеть цепочка создания ценности);
- 4) как извлечь прибыль из процесса создания ценности и реализации продукта;
- 5) как защитить созданную ценность и прибыль от конкурентов (т.е. как защитить свои конкурентные преимущества, определяемые предыдущими пунктами);
- 6) каким образом все вышеперечисленное работает (и работает ли) на реализацию существующей стратегии развития бизнеса?

Только ответив на эти вопросы (по сути получив основу будущего бизнес-плана (табл. 1)), можно понять, нужны ли компании предлагаемые изменения, и убедить инвестора вложить в них средства.

КБМ определяет, на что должно быть направлено любое изменение с точки зрения бизнеса (предпринимателя). Проект, в свою очередь, определяет, как достичь этого результата с точки зрения лица, реализующего изменения (менеджера проекта). КБМ и проект соотносятся, таким образом, как цель и способ ее достижения.

Рассмотрим изменение, связанное с внедрением в компании «Омега» методов проектного управления. Любой стандарт проектного управления предполагает принятие явных соглашений, обязательных для всех сотрудников компании, включая генерального директора. Однако, придерживаясь описанного выше стиля управления, он первым нарушит принятые соглашения. Здесь важно отметить, что стиль управления формируют не только личностные характеристики руководителя, но и объективные факторы внешнего порядка. Тем не менее попытка изменить КБМ компании потребует от руководителя во многом изменить свое мировоззрение и жизненный уклад, а на это человек идет в последнюю очередь.

Таблица 1. КБМ компании «Омега»

Элементы КБМ	Содержание
Заказчик	Около ста оптовых покупателей, среди них два основных (торговые сети), на которых приходится 80% от объема продаж
Основная ценность продукта	Главной добавленной ценностью, которую создает любая торговая компания, является доступность товара для заказчика. Качество товара в основном зависит от его производителя. От торговой же компании зависит конечная цена и качество поставки. Уровень соотношения «цена — качество» товара, поставляемого компанией «Омега», среднерыночный. Для двух основных заказчиков главную ценность представляет лояльность компании: «Омега» готова осуществлять долгосрочные поставки в условиях, когда предсказать, как изменятся требования заказчиков, достаточно сложно. Главное достоинство компании — быстрая реакция на изменение ситуации и готовность идти на уступки
Способ создания ценности	Следует понимать, что в случае с торговой компанией цепочка создания ценности — это цепочка поставок товара от производителя до заказчика. Особенностью цепочки поставок компании «Омега» является ее высокая гибкость, позволяющая реагировать на постоянно меняющиеся требования основных заказчиков. Гибкость цепочки создания ценности обеспечивает непосредственное участие в ней генерального директора в качестве менеджера, который лично ведет переговоры с поставщиками и основными заказчиками, а также корректирует деятельность всей цепочки, осуществляя прямой контроль. В этих условиях деятельность подразделений компании «Омега» определяется не столько процессами и регламентами, сколько ситуативной целесообразностью
Составляющие прибыли (факторы получения прибыли)	Ключевые факторы прибыли: 1) лояльность руководства основных заказчиков позволяет компании «Омега» удерживать приемлемый уровень дохода; 2) лояльность производителей и поставщиков товаров позволяет компании работать по минимальным закупочным ценам; 3) лояльность собственного персонала обеспечивает высокую ситуативную гибкость всей цепочки, что минимизирует затраты компании на поддержание лояльности своих основных заказчиков и поставщиков
Методы защиты созданной ценности и прибыли от конкурентов	Лояльность заказчиков, производителей и поставщиков основана на личных дружеских связях генерального директора. Таким образом, основным способом защиты в данном случае является поддержание и развитие личных связей с ключевыми контрагентами
Влияние на реализацию стратегии развития	Генеральный директор интуитивно понимает, что существующая КБМ не имеет потенциала развития. Стихийно сложившаяся практика может быть выражена формулой «удержание клиентов + экономия на издержках», но это стратегия выживания, а не развития. Именно в этом пункте КБМ содержится основное противоречие и источник неудовлетворенности руководителя существующим положением вещей

КБМ определяет не только результат, но и условия, в которых будут реализованы проекты преобразований. В существующих условиях (см. табл. 1) не выживет никакое классическое проектное управление. Даже если в «Омеге» и приживется слово «проект», то содержание его останется старым: работа по прямым поручениям генерального директора. В рамках действующей КБМ внедрение проектного управления, скорее всего, не только не даст никаких конкурентных

преимуществ, но и, возможно, приведет к определенным потерям в эффективности управления.

3. РАДИКАЛЬНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Наиболее важные различия изменений связаны со степенью их радикальности. Рассмотрим три основные категории изменений:

1) улучшения (рационализация) — локальные изменения, эффект от которых слабо ощутим и с трудом поддается фиксации, однако и риски таких изменений невелики;

2) системные изменения — глубокая перестройка всех областей бизнеса; сопровождаются ощутимыми эффектами, связанными с формированием и созданием сильных конкурентных преимуществ, и значительными рисками;

3) радикальные изменения — направлены на создание нового бизнеса либо на достижение отраслевого лидерства; такие изменения крайне рискованны.

Чем выше степень радикальности изменений, тем значительнее их влияние на компанию и тем неопределеннее условия, в которых они происходят. Можно предположить, что для разных категорий изменений будут востребованы разные формы управления проектами. Рассмотрим несколько примеров изменений, связанных с внедрением информационных технологий, и попытаемся понять, каким образом они трансформируют коммерческую бизнес-модель с точки зрения заказчика и с точки зрения исполнителя IT-проектов.

3.1. Улучшения

Проанализируем проект внедрения отдельного модуля («Управление финансами») системы ERP

(Enterprise Resource Planning — управление ресурсами предприятия) в компании, занимающейся серийным производством электродвигателей.

Для заказчика изменения коммерческой бизнес-модели носят локальный характер и ощутимы только в плане незначительной трансформации схемы формирования прибыли (табл. 2). Локальность эффекта объясняется тем, что в серийном материальном производстве сокращение срока подготовки финансовой отчетности лишь косвенно влияет на общие показатели бизнеса.

Для подрядчика в данном случае можно говорить о КБМ конкретного проекта. Проект близок к типовому [4]. Основным фактором успешной реализации проекта является наличие необходимых ресурсов (табл. 3). Если ситуация на рынках заказчика стабильна, то риски данного проекта минимальны.

В условиях, когда неопределенность проекта связана прежде всего с его ресурсным обеспечением, для управления хорошо подходит стандарт Project Management Body of Knowledge (PMBOK) [5]. Широко распространена практика, когда для проведения небольших локальных рационализаторских изменений проект вообще не открывают. В этом случае управление осуществляется в рамках моделей управления изменениями, как, например, при управлении IT-услугами [8].

Таблица 2. КБМ заказчика при локальных изменениях

Элементы КБМ	Содержание
Заказчик	Без изменений. Старые заказчики электродвигателей
Основная ценность продукта	Без изменений. Продукция, соответствующая требованиям заказчика. Готовность быстро отреагировать на изменения требований заказчика
Способ создания ценности	Без изменений (производство — поставка)
Составляющие прибыли (факторы получения прибыли)	Небольшие изменения. Сокращение объемов штрафов за несоблюдение сроков предоставления финансовой отчетности и ошибки в ней
Методы защиты созданной ценности и прибыли от конкурентов	Без изменений. Поддержка лояльности контрагентов
Влияние на реализацию стратегии развития	Без изменений. Удержание клиентов + снижение издержек

Таблица 3. КБМ подрядчика при локальных изменениях

Элементы КБМ	Содержание
Заказчик	Главный бухгалтер предприятия
Основная ценность продукта	Качество финансовой информации, сокращение сроков подготовки финансовой отчетности
Способ создания ценности	Внедрение и последующая эксплуатация модуля «Управление финансами» в финансовых службах предприятия
Составляющие прибыли (факторы получения прибыли)	При наличии хорошо отлаженной технологии и стабильных рыночных ценах основным фактором является точное соблюдение сроков и неперевышение лимита затрат, для этого нужно располагать необходимыми ресурсами, среди которых ключевыми являются консультанты
Методы защиты созданной ценности и прибыли от конкурентов	Гарантированные сроки и минимальная стоимость реализации проекта как следствие грамотного маркетинга, применения отработанной технологии и наличия профессиональной команды
Влияние на реализацию стратегии развития	Помимо получения прибыли реализация данного проекта позволит усовершенствовать технологию, упрочить и разнообразить связи с другими компаниями, создать центр отраслевой компетенции в области автоматизации финансовых служб

3.2. Системные изменения

Комплексное внедрение ERP-системы на том же предприятии ориентировано на сквозное планирование всей цепочки «снабжение — запасы — производство — сбыт» на базе системы планирования MRP (Material Requirement Planning) [2].

Для заказчика изменения носят системный характер и затрагивают практически все элементы его КБМ (табл. 4).

Системные изменения очень рискованны не только для заказчика, но и для подрядчика (табл. 5). Для таких изменений нужны очень сильные стимулы: борьба за выживание или лидерство. При реализации системных изменений есть только две точки опоры: понимание того, кто является реальным заказчиком, и того, что заказчик и исполнитель — стратегические партнеры (соответственно п. 1 и 6 табл. 5). Все остальные элементы КБМ — зоны неопределенности, их нужно постоянно выстраивать в течение всего проекта.

В рассмотренном примере внедрение ERP-системы всего лишь первый проект комплексной программы развития, предусматривающей осуществление комплекса проектов. Все они

оказываются настолько тесно связаны между собой, что остановка одного проекта может привести к остановке всей программы. На управление такими формами преобразований ориентированы стандарты управления программами, например стандарт PMI [9].

3.3. Радикальные изменения

Данный вид изменений мы рассмотрим на примере создания и выведения на рынок поисковой системы Google. Сроки реализации проекта: 1998 г. (стартап) — 2002 г. (получение прибыли) [7].

В середине 1990-х гг. многие, в том числе очень крупные, компании занимались разработками поисковых систем для Интернета. Изобретенная двумя аспирантами новая методика поиска отличалась от остальных очень высокой скоростью и релевантностью поиска по нечетким запросам пользователей в сверхбольших объемах данных. Это позволило Google создать технологию продвижения рекламы по инициативе самих пользователей. Корпорация Google разработала уникальную КБМ (табл. б), явившуюся коммерческой основой для двух дополняющих друг друга сетей:

Таблица 4. КБМ заказчика при системных изменениях

Элементы КБМ	Содержание
Заказчик	Без изменений. Старые заказчики электродвигателей
Основная ценность продукта	Есть изменения. Повышение качества поставок, возможность управлять ценой в рамках долгосрочных контрактов
Способ создания ценности	Есть изменения. Повышение ритмичности всей цепочки «снабжение — запасы — производство — сбыт», сокращение цикла выполнения заказа
Составляющие прибыли (факторы получения прибыли)	Есть изменения. Снижение уровня затрат: <ul style="list-style-type: none"> ■ сокращение складских площадей; ■ сокращение уровня потерь от брака; ■ сокращение объемов оплаты сверхурочных работ; ■ переход от срочных ремонтов к планово-предупредительным; ■ снижение закупочных цен за счет перехода на долгосрочные контракты. Повышение дохода за счет роста объема продаж
Методы защиты созданной ценности и прибыли от конкурентов	Есть изменения. Создание конкурентных преимуществ на основе улучшения соотношения «цена — качество»
Влияние на реализацию стратегии развития	Есть изменения. Реализация стратегии ценового лидерства на рынке поставок электродвигателей

Таблица 5. КБМ комплексного проекта для подрядчика

Элементы КБМ	Содержание
Заказчик	Генеральный директор компании, занимающейся серийным производством электродвигателей
Основная ценность продукта	Повышение ритмичности всей цепочки «снабжение — запасы — производство — сбыт», сокращение цикла выполнения заказа, сокращение уровня запасов
Способ создания ценности	Реализация комплексной программы развития предприятия: постановка сквозного учета, постановка среднесрочного и оперативного планирования, упорядочение и нормирование производства, внедрение новых схем работы с контрагентами
Составляющие прибыли (факторы получения прибыли)	Изменения реализуют как комплексную программу развития предприятия, которая включает поток взаимосвязанных проектов. Программа развития уникальна, ориентирована на специфику данного предприятия и принципиально не может быть сведена к одному проекту, тем более типовому. Получение прибыли основано на выстраивании долгосрочных партнерских отношений с заказчиком и на способности управлять программами развития. Главными действующими лицами будут являться руководитель программ и бизнес-архитектор в области серийного производства электродвигателей
Методы защиты созданной ценности и прибыли от конкурентов	Стратегическое партнерство с заказчиком, ориентированное на получение масштабного эффекта
Влияние на реализацию стратегии развития	Подрядчик и заказчик — стратегические партнеры по росту. Первый помогает второму создать конкурентные преимущества на рынке поставок электродвигателей, а тот, в свою очередь, помогает подрядчику стать лидером своего рынка. Осуществляя системные изменения бизнеса заказчика, подрядчик вынужден меняться сам

рекламодателей и издателей рекламы (партнеров Google). Поскольку результатом проекта стало создание нового бизнеса, то КБМ бизнеса и КБМ проекта совпадают.

Радикальные изменения крайне рискованны. В этом случае все шесть элементов КБМ являются зоной высокой неопределенности. Проекты по реализации радикальных изменений совершенно не укладываются в классические стандарты управления проектами, например в стандарт РМВОК. Трудно себе представить классическое управление проектом, ключевые параметры которого (заказчик проекта, цели и границы проекта) не определены и постоянно меняются. К подобным проектам применимы принципы экстремального управления [3]. Это область венчурного (высокорискованного) бизнеса, где экстремальное управление проектами — норма [4].

Всякие радикальные изменения осуществляют как экстремальный проект, но не каждый экстремальный проект есть радикальные изменения. Даже типовой проект при неумелом подходе можно превратить в экстремальный. В этом случае КБМ не меняется и типовой проект как

был простым улучшением, так им и останется, но только в «экстремальном» исполнении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главным условием коммерциализации изменения является разработка и реализация его коммерческой бизнес-модели. Нет КБМ — нет коммерциализации, какой бы новой и радикальной ни была первоначальная идея. Именно отсутствие КБМ становится препятствием на пути внедрения большинства технических идей, в лучшем случае дело доходит до стадии получения патента. Возможны ситуации, когда внедрение изменений без проработки КБМ порождает конкурентные преимущества. В этом случае полученное конкурентное преимущество в большей степени похоже на сюрприз. Как известно, сюрпризы бывают приятными крайне редко.

Ученый может создать метод или технологию, инженер — продукт на основе этой технологии, менеджер может управлять проектом по разработке технологии, продукта и проведению изменений. Создателем конкурентного преимущества

Таблица 6. КБМ радикальных изменений

Элементы КБМ	Содержание
Заказчик	Издатели рекламы — партнеры Google
Основная ценность продукта	Рекламодатели Google AdWords создают объявления для привлечения целенаправленного трафика на свои сайты и получения перспективных клиентов. Издатели — партнеры Google распространяют эти объявления, ориентированные на релевантные результаты поиска, с помощью программы Google AdSense. Она позволяет издателям получать свою долю прибыли от активного просмотра объявлений читателями (пользователями)
Способ создания ценности	Простое подключение рекламодателей и издателей рекламы к интернет-сервису Google
Составляющие прибыли (факторы получения прибыли)	Заказчик оплачивает выход пользователей на свои сайты, найденные через запросы в Google. Система Google ведет статистику кликов конечных пользователей по ссылкам своих заказчиков
Методы защиты созданной ценности и прибыли от конкурентов	Защита технологии поиска Google. Опережающее развитие
Влияние на реализацию стратегии развития	Реализация стратегии лидерства на рынке поисковых интернет-систем

является предприниматель, именно он генерирует ценность для заказчика. КБМ — его главный язык и основное оружие. При этом предприниматель может использовать чужие технологии или продукты, нанять менеджеров, а идеи не обязательно должны быть наукоемкими. Несмотря на пока еще высокий уровень образования и обилие идей, неразвитость российской предпринимательской культуры является серьезным препятствием, тормозящим различного рода преобразования и связанные с ними инновации.

Каждый вид изменений требует адекватных форм управления. Анализ радикальности изменений, проводимый с использованием КБМ, позволяет предпринимателю найти адекватные формы управления ими. Профессиональное сообщество накопило богатый арсенал методов и технологий управления изменениями, проектами, программами и портфелями. Интеграция арсеналов менеджеров и предпринимателей становится обязательным условием повышения организационной гибкости компаний,

так необходимой для выживания в условиях кризиса.

Наиболее полно принципы и механизмы такой интеграции отражены в национальном японском стандарте по управлению проектами и программами P2M [6]. Одной из центральных идей стандарта является интенсивная интеграция регулярного управления бизнесом и управления проектами. Помимо этого в стандарте детально проработан аспект взаимодействия со всеми ключевыми заинтересованными лицами, особенно с заказчиком проекта. Не менее тщательно в P2M рассмотрен вопрос формирования ценности проекта для бизнеса заказчика, что перекликается с идеей КБМ. Стандарт P2M отражает японскую традицию рассматривать все предметы в единстве, в то время как для западных стандартов характерна тенденция разделения, специализации и детализации. В рамках западных традиций интеграцию приходится осуществлять практикам. Без такой интеграции нельзя превратить изменения в конкурентные преимущества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ананьин В.И. В поисках «правильного» стиля IT-проекта // Управление проектами. — 2007. — №1(6).
2. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II. — СПб.: Питер, 2005.
3. ДеКарло Д. Экстремальное управление проектами. — М.: Компания р.м.Office, 2005.
4. Котельников В. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. — М.: Эксмо, 2007.
5. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2004). Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, USA.
6. *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation* (2005). Project Management Association of Japan, Revision 3. October.
7. Google. Корпоративная информация. — <http://www.google.ru/intl/ru/corporate/business.html>.
8. *IT Infrastructure Library v. 3. Service Operation* (2007). United Kingdom's Office of Government Commerce (OGC).
9. *The Standard for Program Management* (2006). Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, USA.

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ — СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД (ЧАСТЬ 2)



Козлов А.С. Управление Портфелем Программ и Проектов: процессы и инструментарий: Монография. — М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. — 350 с.
ISBN: 978-5-904574-02-4

Рецензируемая монография известного российского специалиста, ученого и преподавателя А.С. Козлова является второй книгой по программно-целевому и проектно-ориентированному управлению, выпущенной в серии «Библиотека «Проектная ПРАКТИКА»¹. Предлагаемая вашему вниманию работа представляет системное исследование процессов и инструментария управления портфелем программ и проектов.

В книге рассматривается инвариантная модель, которая может быть использована в качестве базиса для регламентации процессов программно-целевого и проектно-ориентированного управления и для формирования технических требований или технических заданий на разработку информационных систем поддержки принятия управленческих решений для портфельного управления реальными инвестициями.

В этой работе можно найти ответы на вопросы о том, кто, что, когда, зачем, почему и, конечно же, как должен делать в процессе управления портфелем программ и проектов.

Книга «Управление Портфелем Программ и Проектов: процессы и инструментарий» состоит из введения, четырех глав, заключения и приложений.

В первых трех главах рассматриваются три основные группы процессов управления портфелем программ и проектов, которые, собственно, и формируют основу практической



Товб Александр Самуилович — вице-президент ИРМА, вице-президент СОВНЕТ, национальный ассессор ИРМА, СРМ ИРМА, член РМІ, заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами» (г. Москва)

¹ Рецензия на книгу А.С. Козлова «Методология управления Портфелем Программ и Проектов» опубликована в №1(21) нашего журнала за 2010 г. — *Прим. авт.*

реализации программно-целевого и портфельного управления:

- формирование и выравнивание;
- мониторинг и контроль;
- сопровождение и развитие.

Процессная модель системы управления портфелем программ и проектов формируется автором путем применения структурно-функционального подхода для рассмотрения этих процессов в их интеграции и взаимодействии для получения «сквозного» целевого результата управления — контролируемого портфеля и реализуемой стратегии. Предложенная группировка процессов по целевому выходному результату позволяет сформировать состав и содержание самих процессов управления портфелем инвариантным и не зависящим ни от сферы деятельности, ни от формы собственности организации.

В четвертой главе систематизируются и структурируются основные объекты модели, оценивается необходимость и достаточность элементов модели и формируется общая картина, позволяющая охватить всю модель в целом. Очевидный практический интерес представляют предложенные «процессная» и «инструментальная» карты системы управления портфелем программ и проектов, которые могут быть использованы как методологический базис при внедрении и дальнейшем развитии программно-целевых и проектно-ориентированных методов управления в организации.

В приложениях представлена структурно-функциональная модель процессов управления портфелем, а также предложены состав и основное содержание нормативно-регламентирующей документации для системы управления портфелем программ и проектов: собственно регламенты и нормативы, классификаторы и справочники, формы и шаблоны типовых управленческих документов, а также управленческие реестры.

Книга имеет четкую и логически обоснованную структуру, снабжена множеством иллюстраций и таблиц. Однако, на наш взгляд, размер шрифта и масштаб иллюстраций слишком мелки, книга бы выиграла от издания в большем формате.

Представленные материалы могут быть интересны профессионалам-практикам, консультантам, разработчикам информационных систем управления портфелями, научным сотрудникам, а также преподавателям и студентам соответствующих специальностей («Экономика», «Менеджмент»).

Вместе с тем необходимо отметить, что для практического применения представленная формализация модели процессов системы управления портфелем программ и проектов требует дальнейшей проработки до уровня процедур и рабочих инструкций, что может привести к необходимости доработки и совершенствования самой модели.

Прошедшая весна оказалась исключительно богатой на события в мире управления проектами. Не имея возможности подробно рассказать о каждом из них (хотя многие события этого заслуживают), мы хотели бы дать общее представление о них хотя бы в форме кратких заметок, которые предлагаем вниманию читателей.



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



Товб Александр Самуилович — вице-президент IPMA, вице-президент СОВНЕТ, национальный ассессор IPMA, СРМ IPMA, член PMI, заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами» (г. Москва)

18–20 марта, Казахстан, Астана — Алматы. Второй международный форум «Software Engineering Summit — 2010, Kazakhstan». В Казахстане традиционно высок уровень интереса к управлению проектами. Это проявляется и в массовом обучении и сертификации специалистов, и в активном участии казахстанских делегаций в различных международных форумах по управлению проектами. Естественно, тема управления проектами не могла не возникнуть и на мероприятии, связанном с информационными технологиями. Ключевые доклады форума были посвящены управлению проектами и лидерству как стратегическим компетенциям в современном бизнесе. Доклады В. Боддупали (члена совета директоров PMI, Индия) и Дж. Брайтмана (США) были не только интересными по содержанию, но и очень яркими по форме, эмоциональными и никого не оставили равнодушными. Основными темами, которые обсуждались в ходе форума, были стандарты управления проектами (доклады Е. Карлинской и В. Палагина), управление портфелями IT-проектов (доклад Г. Ципеса), характерные для Казахстана проблемы реализации IT-проектов (доклад Н. Черепковой, Казахстан).

Очень интересен опыт наших казахстанских коллег по вовлечению в орбиту профессиональных обсуждений представителей государственных структур управления. В рамках форума было проведено специальное выездное заседание в Астане, на котором присутствовало большое количество как чиновников высокого ранга, так и профильных специалистов различных отраслевых министерств.

20–21 апреля, Россия, Московская область. Первый ежегодный конгресс «Основные практические аспекты развития строительной отрасли России и институтов саморегулирования».

Управление проектами в строительстве — тема для России не новая, но, увы, прогресс в этой области происходит гораздо медленнее, чем этого хотелось бы и чем это необходимо, особенно если принять во внимание глобальные проекты, начатые в России в последние годы. Конгресс, к сожалению, подтвердил это еще раз. Пожалуй, определенный оптимизм вызывает то, что тема управления проектами на конгрессе возникла и что совместный доклад компаний IBS и ПМСОФТ (докладчики А. Цветков и Г. Ципес), посвященный опыту внедрения систем управления проектами в строительной индустрии, вызвал заметный интерес. И, наверное, самое важное — это то, что на круглом столе, посвященном вопросам применения современных управленческих технологий в строительстве, активно обсуждались перспективы и формы возможного сотрудничества профессионалов в области управления проектами и в строительстве.

Тем не менее повторим, что все это пока очень далеко от того, что мы увидели у наших коллег, например, в Греции. Но об этом чуть позже.

21–22 апреля, Чехия, Брно. Конференция Чешской ассоциации управления проектами (SPŘ — IPMA CZ), посвященная 20-летию основания и 45-летию создания Международной ассоциации управления проектами. Чехия и Россия в области управления проектами очень похожи. Профессиональные ассоциации в обеих странах практически ровесницы, уровень

проникновения управления проектами в бизнес, в государственное управление примерно одинаков и явно недостаточен, поэтому нам было особенно интересно понять, какие пути чешские коллеги наметили для изменения ситуации к лучшему.

Тематика докладов конференции была достаточно разнообразной — сугубо научные исследования и обзорные методологические темы аспирантов и профессоров университетов хорошо сочетались с представлением и анализом практического опыта применения современного управления проектами в чешском бизнесе. С ключевым докладом IPMA Moving Forward выступил приглашенный чешскими коллегами вице-президент IPMA и СОВНЕТ А. Товб. В ходе визита удалось ближе познакомиться с опытом чешских коллег, наметить пути развития сотрудничества. Интересно отметить, что в Чехии наш российский опыт развития и применения современного управления проектами пользуется большим уважением. На наш взгляд, и для нас есть много ценного в чешском опыте, например глубокое вовлечение в проектную деятельность университетов (почти во всех университетах Чехии управление проектами стало общепринятой дисциплиной, включаемой в программы подготовки инженеров, менеджеров и специалистов различных областей), работа с молодежью (Young Crew). Мы постараемся наладить с нашими чешскими друзьями и коллегами постоянное сотрудничество.

20–21 мая, Украина, Киев. VII Международная научно-практическая конференция «Управление проектами в развитии общества» («Киев РМ'10») в Киевском национальном университете строительства и архитектуры. Сегодня главным трендом развития управления проектами на Украине можно с полной уверенностью считать инновации. Этой теме были посвящены выступления ключевых докладчиков — хорошо известных в России С. Бушуева и Х. Танаки. Успехи наших украинских коллег, которых они достигли при поддержке Японской ассоциации управления проектами (JPMI) в области развития этого направления, впечатляют. Разработана уникальная

система сертификации в области управления инновационными проектами, проведена сертификация десятков компаний и специалистов. И это всего за два года!

Лейтмотивом нынешней конференции стало управление проектами и программами на основе ценностного подхода. Этот подход принят государством на уровне Министерства финансов Украины, а новый бюджет Украины построен с учетом инновационного подхода на основе определенной Президентом Украины системы ценностей. В рамках предложенного подхода с использованием адаптированной японской методологии Р2М были спроектированы дорожные карты развития, в которых обозначены новые приоритеты в управлении с ориентацией на максимизацию добавленных ценностей. Значительный интерес к тематике конференции проявили представители Азербайджана и Латвии. В докладе профессора В. Бариса отражен анализ применения ценностного подхода при отборе и реализации государственных проектов и программ в рамках технической помощи ЕС. Приглашенный украинскими коллегами вице-президент IPMA и COBHET А. Товб выступил с ключевым докладом IPMA Moving Forward.

Продолжением работы в развитии управления проектами и программами на государственном уровне были успешно проведенные в мае профессорами Х. Танакой и С. Бушуевым пятидневные мастер-классы для руководства Украины (министров, их заместителей, глав и заместителей глав областных администраций).

Киевская ежегодная международная научно-практическая конференция по управлению проектами далеко не единственная на Украине, научные конференции ежегодно проводятся также летом в Алуште, осенью в Николаеве и зимой на карпатском горнолыжном курорте Славское.

Традиционными стали научные конференции, проводимые под эгидой Николаевского отделения Украинской ассоциации управления проектами при Национальном университете кораблестроения им. Адмирала Макарова. Основные акценты исследований связаны с программами

отраслевого и организационного развития, главным образом в машиностроении и обрабатывающих отраслях промышленности. Научные конференции в Алуште проводятся Харьковским авиационным институтом и посвящены управлению проектами в аэрокосмических отраслях.

В феврале этого года в г. Славское Львовской области состоялась международная конференция по управлению проектами и программами регионального развития. Значительная часть докладов была посвящена подходам к формированию и реализации программ муниципального развития, развития аграрного сектора, машиностроения и транспортной инфраструктуры. Эта конференция также станет ежегодной.

Следует отметить, что в рамках всех конференций значительное место отведено докладам молодых ученых, аспирантов, соискателей кандидатских и докторских научных степеней для обсуждения тематики, методов и результатов исследований.

Хотя наши украинские коллеги во многом самодостаточны и нам есть чему у них поучиться, тем не менее они нам всегда искренне рады и постоянно приглашают российских коллег к участию во всех своих конференциях. Мы же регулярно предлагаем читателям статьи украинских специалистов по управлению проектами, подготовленные по наиболее интересным докладам.

29–31 мая, Греция, Ираклион. 5 научная конференция по управлению проектами «Концепции, инструменты и техники для успешного управления проектами». Главная особенность конференции следует непосредственно из ее названия — «научная». Большинство докладов было посвящено именно научным исследованиям. Впечатляет даже простой перечень математических методов, использованных авторами в работах: нечеткие когнитивные карты, аналитические сети, дискриминантный анализ, нейронные сети, нечеткие множества и др.

Большое внимание на конференции было уделено также вопросам организации образования и методологии научных исследований в области

управления проектами. Интересные подходы были представлены в области разработки новых форм и инструментов обучения, в подходах к постановке задач для научных исследований и способах преодоления проблем в подготовке диссертаций по тематике управления проектами. Здесь хотелось бы отметить, что российский подход к обучению студентов в рамках партнерства бизнеса и университетов, представленный в докладе Д. Садкова, А. Товба и Г. Ципеса, был встречен аудиторией с большим интересом¹.

Прямым продолжением этой темы стал круглый стол, посвященный особенностям сертификации менеджеров проектов на национальном языке. Эти вопросы очень актуальны не только для Греции. Мы видели это и в Чехии, мы столкнулись с языковыми проблемами и при подготовке новой редакции Национальных требований к компетентности российских специалистов по управлению проектами. Интересно, что, по оценке известного специалиста Майлза Шефферда (Великобритания), эта проблема существует и в англоязычных странах, поскольку английский язык в Великобритании, США, Австралии и т.д. имеет много существенных отличий. Эту проблему нелегко решить, поскольку для этого требуются серьезные затраты времени, а также привлечение уникальных и дорогостоящих специалистов, хорошо знающих и понимающих современное управление проектами, родной и иностранный языки.

Очень хорошо дополнили программу обучающие семинары и лекции признанных мировых гуру менеджмента проектов — Т. Тейлора (Великобритания), Д. Пеллса (США), Р. Гарайса (Австрия), а также выступления руководства IPMA и ее президента Б. Шаден.

Следует отметить, что по просьбе организаторов при подготовке конференции было объявлено следующее: по наиболее интересным, на взгляд нашей редколлегии, докладам мы попросим авторов подготовить статьи для публикации

в журнале. Доклады, предварительно отобранные нами по тезисам, в программе были особо выделены. Это вызывало законную гордость и у нас, и у потенциальных авторов. Можно удивляться, но наш русскоязычный журнал имеет в профессиональном мире очень высокий авторитет. На самой конференции мы встретились с некоторыми авторами и обсудили возможные будущие публикации, отобрали еще несколько интересных докладов, с которыми познакомим читателей в следующих номерах.

Конечно, этими событиями жизнь профессионального сообщества не ограничилась. Так, в Москве в конце мая традиционно успешно прошла очередная (уже девятая по счету) Международная конференция ПМСОФТ по управлению проектами. Состоялись несколько научно-практических семинаров СОВНЕТ, работают специальные группы СОВНЕТ по различным направлениям.

26 мая 2010 г. в Воронеже успешно прошла посвященная управлению проектами первая конференция регионального проекта «Школа воронежского лидерства», направленного в первую очередь на повышение профессионального уровня местных управленческих кадров. Приглашенный организаторами президент СОВНЕТ В.И. Воропаев выступил с ключевым докладом, познакомил собравшихся представителей региональных и муниципальных органов власти и управления, бизнеса, науки, кадровый резерв с современным состоянием, практическими возможностями и перспективами развития управления проектами.

Но одно явление нам хотелось бы отметить особо. Везде, где мы побывали этой весной, на конференциях и конгрессах одной из наиболее заинтересованных сторон являются университеты. В Казахстане мероприятия прошли при поддержке Казахско-Британского технического университета, в Брно — на базе Технического университета. В Киеве активными участниками конференции являются практически все крупнейшие вузы страны. В Греции организатором конференции был

¹ Статья, подготовленная авторами по материалам этого доклада, публикуется в данном номере. — *Прим. ред.*

Национальный технический университет (Афины), а с докладами выступали представители еще не менее десятка греческих университетов.

Для России такой интерес учебных и научных центров к управлению проектами — скорее исключение, чем постоянная практика. Пожалуй, кроме прошедшего в прошлом году при поддержке Высшей школы экономики Форума аспирантов и студентов по управлению проектами, вспомнить нечего. Однако потенциал этой аудитории огромен, и это очень хорошо продемонстрировала вторая студенческая олимпиада по управлению проектами, заключительные туры

которой прошли в апреле в Москве. В олимпиаде приняли участие более 600 студентов и аспирантов из 130 вузов России, Украины, Белоруссии и Казахстана. Многие из них, по отзывам членов жюри, продемонстрировали и глубокое понимание методологии, и способности к практическому управлению проектами. Среди особо отличившихся отмечены студенты МФТИ, ГУ-ВШЭ, МГУ, МИСиС, ФА. Мы поздравляем победителей и участников олимпиады с замечательными достижениями и надеемся, что эта хорошая тенденция закрепится в нашем профессиональном и научном сообществе.

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

Identifying / Verifying Customers' Needs Before Specifying Product / Service Requestment in the Program / Project Context

Alan Stretton

This discussion paper synthesizes processes for identifying customers' needs, based on the little relevant material the author has found in the literature, supplemented by materials from the experience of an old employer of his in this field. The resulting processes appear to be rather «thin» in terms of content, but the author hopes that this paper may elicit responses from researchers and practitioners in relevant fields, including the service industries, to help develop more grounded processes for identifying customers' needs in their broadest contexts.

KEYWORDS: client organisation, identifying / verifying customers' needs, needs analysts..... 174

The Process Model of Project and Program Portfolio Management System

Alexander Kozlov

How to make sure that every employee accomplishes what he needs to accomplish? The answer is clear: first of all, you have to define their tasks and then ensure motivation and control. The author of the article considers the model that can be used as an invariant process basis when building project and program portfolio management system for individual performance regulation and for creation of IT-infrastructure supporting management decision-making.

KEYWORDS: processes, regulations, system, management by objectives, real investments..... 184

Project Governance

Ralf Müller

The article considers the issues of project governance in a company. The author describes four governance paradigms which are used in organizations, analyses the framework for governance of project, program and portfolio management, and emphasizes three steps of migrating from process orientation to project orientation.

KEYWORDS: project governance, behavior control, performance control, paradigms of project governance..... 198

Influence of Socio-cultural and Business Environment on Human Resource Management in Project-oriented Firms

Vera Minina, Anastasia Krupskaya, Elena Dmitrienko

Finnish firms face many challenges entering Russian construction market. They deal with socio-cultural context and project business environment. Human resources management model based on the concept of core employee can be useful for achieving goals in new business environment. The article is based on research of the network of Finnish construction-oriented companies operated in Russia.

KEY WORDS: human resource management, human resource management practices, socio-cultural context, project business environment, project-oriented firm, core employees, core employee's profile..... 204

Chernobyl Lessons Learned. From Knowledge Management to Projects Management

Vladimir Medintsov

The article raises the issues of development of commercial implementation of intangible assets of Chernobyl NPP as one of the ways of enterprise diversification. The author considers that it is required to change image of Chernobyl NPP, give it a new twist, not «the source of the largest man-made disaster in the world», but «the source of advanced technologies, rich accumulated experience and experienced competent personnel». One of the obligatory conditions of «revival» of Chernobyl NPP is systematic approach to knowledge management according to methodology of project management. The author describes his experience of assessment of project management unit of Chernobyl Shelter International Project performed last December as first pilot of IPMA assessment of organisation project.

KEYWORDS: unique experience, knowledge management system, lessons learned, intangible assets, project-oriented enterprise management, projects management methodology, benchmarking, assessment of organisations..... 222

Open Society Experience of MoslnzhZelenStroj in the Field of Project Management automation

Natalja Morozova

Article is prepared by results of the project of introduction of projects management automation system on the basis of «1C: Contractor of building 3.0. Management of building manufacture» software product. The preconditions to project occurrence, the basic stages of works, and the received results are considered. The schemes of business process automated during the project are presented, and also the schemes of data exchange between the customer's automated systems are described.

KEYWORDS: automated system, scheduling, Gant diagram, configuration, automated enterprise control system..... 230

The Training of Project Management Specialists for a Consulting Company within a Master's Degree Program

Dmitry Sadkov, Alexander Tovb, Grigory Tsipes

IBS is a major Russian systems integrator and consulting company. As a project-oriented company, IBS needs specialists with advanced competencies in IT, consulting, management and especially in project management. To meet these demands, IBS in association with leading Russian universities initiated master's degree program within which the issues of project management are included in courses for strategic and operation management, financial management, human resource management etc.

KEYWORDS: project management, consulting, master's degree program, accreditation, certification..... 236

A Competitive Advantage by Means of Projects

Vladimir Ananyin

How to transform a business change into competitive advantage, and what is a project form of this transformation? This paper is a viewpoint of an entrepreneur to business changes: relationship between levels of its radicalism and its project forms.

KEYWORDS: competitive advantage, project, commercial business model, improvement, systematic change, radical change..... 244

КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №3, 2010

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

Козлов А.С.: г. Москва, Перервинский бульвар, д. 27, к. 1, кв. 134.

Мюллер Р.: Sjöbogatan 10, 21228 Malmö, Sweden.

Минина В.Н.: 199155, г. Санкт-Петербург, пер. Декабристов, 16.

Крупская А.Ю.: 199155, г. Санкт-Петербург, пер. Декабристов, 16.

Дмитриенко Е.С.: 199034, г. Санкт-Петербург, 17-я линия, д. 4–6, п/я 9.

Мединцов В.В.: 07100, Украина, Киевская область, г. Славутич, Ереванский квартал, д. 7, кв. 2.

Морозова Н.Н.: 127339, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 30, кв. 1306.

Садков Д.В.: 127434, г. Москва, Дмитровское шоссе, д. 96, IBS.

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

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

Ананьин В.И.: 105554, г. Москва, ул. 9-я Парковая, д. 6, кор. 1, кв. 223.