



Управление проектами и программами

Зуйков К.А. **178** Устойчивость проекта. Подход, основанный на системной динамике

Штейн П. **188** Роль директора портфеля в организации

Козодаев М.А. **202** Практика построения проектных офисов (часть 1)

Стреттон А. **214** Идентификация и классификация заинтересованных сторон программы / проекта

Позняков В.В. **224** Управление проектами для топ-менеджеров

Багратиони К.А., Иванов М.В. **238** Темпоральный аспект лидерства и его роль в тайм-менеджменте проектов

246 В мире управления проектами

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№3(31) август 2012

Главный редактор

ВОРОПАЕВ ВЛАДИМИР ИВАНОВИЧ,

основатель и почетный 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 ассоциации управления проектами IPMA, член PMI, корреспондент PMForum в России и СНГ, ассессор IPMA, CSPM IPMA
tovb@grebennikov.ru



Заместитель главного редактора

ЦИПЕС ГРИГОРИЙ ЛЬВОВИЧ,

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



Креативный директор

МИРОНОВА ЛЮБОВЬ ВЛАДИМИРОВНА,

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

Яковлева Светлана yakovleva@grebennikov.ru

Корректор

Королева Юлия corrector@grebennikov.ru

Компьютерная верстка

Козлов Василий kozlov@grebennikov.ru

Адрес редакции:

119034, Москва, Сеченовский пер., д. 5, стр. 2
Тел. (495) 926-04-09

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
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
Д. э. н.,
проф., СРМР IPMA,
член-корреспондент
МАИЭС.

vorccs@comch.ru

Серов Виктор Михайлович



Россия
Завкафедрой ГУУ,
д. э. н., проф.

ibsup@inbox.ru

Котляревская Ирина Васильевна



Россия
Завкафедрой УрФУ
имени Б.Н. Ельцина,
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
Председатель правления
СОВНЕТ, СРМ IPMA.

iit@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
Президент СОВНЕТ,
ассессор IPMA, СРМ
IPMA, РМР РМІ.

apolkovnikov@pmpractice.ru

Романова Мария Вячеславовна



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

mr@guu.ru

Савченко Людмила Ивановна



Казахстан
Вице-президент
KazAPM,
СРМР IPMA, к. э. н.

prom@intelsoft.kz

Frank T. Anbari



США
PhD, MBA, MS, PE,
РМР РМІ.

anbarif@aol.com

Christophe N. Bredillet



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

christophe_bredillet@wanadoo.fr

Alfonso Bucero



Испания
Президент отделения
РМІ в Барселоне, РМР,
член РМІ, АЕІПРО (Испания),
IPMA.

alfonso.bucero@abucero.com

Hiroshi Tanaka



Япония
Основатель и президент
JPMF, один из основателей
и член оргкомитета
GPMF, член AIPM

(Австралия), СОВНЕТ, РМСС, РМР.
hirojpmf@wta.att.ne.jp

Paul Dinsmore



Бразилия
Директор РМІЕФ, АМР,
BSEE, РМІ 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 РМІ, проф.,
PhD, РМР РМІ.

davidson.frame@umtweb.edu

Qian Fupei



Китай
Основатель РМРС,
председатель ССВ,
Первый ассессор IPMA.

qianfp@nwpu.edu.cn

Golenko-Ginzburg Dimitri



Израиль
Проф., DSC, Ма, 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
Основатель и почетный
президент РМА
(Индия), Первый
ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

Petar Jovanovic



Сербия
Основатель
и президент YUPMA,
проф., PhD.

petarj@fon.bg.ac.yu

Peter W.G. Morris



Великобритания
Экс-председатель
и вице-президент,
почетный член АРМ UK,
зампредседателя
IPMA, проф.

pwmorris@netcomuk.co.uk

David L. Pells



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

pells@sbcglobal.net

Pieter Steyn



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

phian@cranefield.ac.za

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Представляю вам 31-й номер нашего журнала. На мой взгляд, он получился интересным, содержательным и сбалансированным. В этот раз мне было особенно приятно читать макет и готовить это вступительное слово.

В рубрике «Теория и методология» мы публикуем статью «Устойчивость проекта. Подход, основанный на системной динамике» нашего молодого коллеги К. Зуйкова, сочетающего ответственную практическую работу в бизнесе, серьезную научную и общественно-профессиональную деятельность. Для анализа и моделирования проектов автор рассматривает применение кибернетических подходов и методов теории автоматического управления и регулирования, системной динамики и теории устойчивости, приводит краткий обзор существующих исследований и обозначает перспективные направления работ по этой теме.

В этой же рубрике представлена статья масти того южноафриканского специалиста — профессора П. Штейна «Роль директора портфеля в организации». Статья обобщает ряд исследований корпоративного руководства и организации проектной деятельности современной обучающейся организации, для поддержания конкурентоспособности которой необходима программа непрерывного инновационного совершенствования. Автор рассматривает цепочку создания ценности такой организации и предлагает подходы к ее структурированию на межфункциональные портфели и программы, выделяет проектные и непроjektные компоненты таких программ, описывает соответствующие организационные структуры, особо выделяя роль директора портфеля организации.

В рубрике «Опыт и практика» публикуется первая часть статьи признанного отечественного специалиста М. Козодаева «Практика построения проектных офисов». Приведенные в статье подходы к классификации проектных офисов и соображения по их созданию основаны на опыте автора и его коллег по построению корпоративных систем управления проектами и выполнению функции проектного офиса на условиях аутсорсинга. Статья может быть полезной при определении

и обосновании путей развития корпоративной системы управления проектами и проектного офиса организации.

В рубрике «Школа управления проектами» мы представляем статью известного австралийского специалиста — профессора А. Стреттона «Идентификация и классификация заинтересованных сторон программы / проекта». Автор разработал модель классификации и идентификации заинтересованных сторон, которая объединила данные четырех различных источников, и приводит обзор этих работ.

В этой же рубрике представлена фундаментальная статья одного из корифеев отечественного управления проектами — профессора В.В. Позняка «Управление проектами для топ-менеджеров». Автор считает, что в общепринятых методологиях управления проектами недостаточно места отводится вопросам стратегического управления, что затрудняет восприятие управления проектами современными топ-менеджерами. Для устранения этого недостатка предлагается использовать логико-структурный подход в качестве методологии управления проектами для топ-менеджеров и включить его в современные методологические стандарты профессиональных организаций.

В рубрике «Новые идеи» мы публикуем статью К.А. Багратиони и М.В. Иванова «Темпоральный аспект лидерства и его роль в тайм-менеджменте проектов», которая посвящена актуальным в любом проекте вопросам лидерства и командной работы. Временное лидерство — видение лидером будущего проекта — рассматривается авторами как необходимое качество руководителей проектов и ключевых членов команд и, как мне представляется, в будущем может стать компетентностью, необходимой им для профессиональной сертификации. Эти вопросы авторы рассматривают как профессиональные психологи, сочетая научный подход к исследованиям с практическими задачами, поэтому результаты, на мой взгляд, будут интересны практикующим руководителям проектов.

В рубрике «В мире управления проектами» мы поместили отчет об XI Международной конференции ПМСОФТ, прошедшей в Москве 31 мая и 1 июня и посвященной становлению инжиниринга в нашей стране.

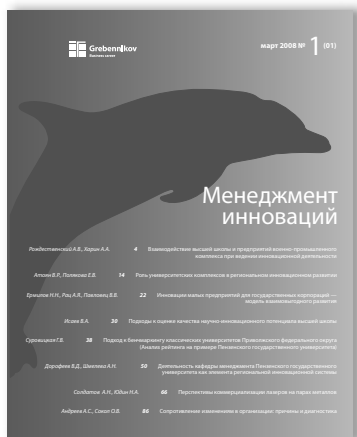
Как всегда, в конце номера мы предлагаем вашему вниманию календарь международных и национальных мероприятий по управлению проектами.

Пользуясь случаем, еще раз приглашаю вас принять участие также в 26-м Всемирном конгрессе IPMA Integrating Project Management

Standards, который будет проходить на греческом острове Крит 29–31 октября 2012 г. во время бархатного сезона. Кроме того, вспомнив лозунг отечественных десантников «Никто, кроме нас!», в очередной раз хочу напомнить о личной роли каждого из нас в российском профессиональном сообществе проектных менеджеров, призвать вас вступить в члены Российской ассоциации управления проектами и тем самым поддержать развитие этого важного для будущего страны направления инновационного развития.

Приятного вам чтения!

А.С. Товб, заместитель главного редактора



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 НИУ ВШЭ, начальник отдела промышленности гражданского назначения Департамента бюджетной политики в сфере инноваций, энергетики, связи и частного государственного партнерства Министерства финансов РФ

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) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru



УСТОЙЧИВОСТЬ ПРОЕКТА. ПОДХОД, ОСНОВАННЫЙ НА СИСТЕМНОЙ ДИНАМИКЕ

Статья посвящена вопросам исследования устойчивости проекта. В работе используются подходы к исследованию устойчивости, принятые в кибернетике и системной динамике, выдвигается гипотеза о возможности стабилизации проекта путем внесения изменений в систему коммуникаций. Автор рассматривает различные задачи управления, возникающие в проектном менеджменте.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: системная динамика, теория управления, устойчивость проекта, устойчивость расписания, макромоделирование, обратная связь

ВВЕДЕНИЕ

В исследованиях, посвященных управлению проектами, большое внимание уделяется причинам проектных неудач и выявлению ключевых факторов, влияющих на успех проекта. Интерес исследователей отнюдь не является праздным, поскольку более половины всех проектов выполняются со значительным превышением сроков и/или бюджетов, а после их реализации не производятся продукты или услуги, удовлетворяющие требованиям заказчика или пользователя. Лишь в 35% случаев эти неудачи обусловлены причинами технической природы, остальные 65% приходится на плохой менеджмент [10, 16].

В данной работе автор предлагает способ прогнозирования успешности выполнения проекта в условиях неопределенности на основе устойчивости — интегрального показателя, учитывающего все критические процессы проекта в их взаимосвязи. Кроме того, ниже выдвигается гипотеза о том, что можно придать проектам устойчивость путем установления между участниками проекта дополнительных каналов обмена информацией либо устранения или преобразования существующих.

Зуйков Кирилл Александрович — заместитель генерального директора по развитию ОАО «Московский завод тепловой автоматики», студент магистратуры факультета менеджмента НИУ ВШЭ (кафедра управления проектами), член правления Молодежной ассоциации управления проектами IPMA Young Crew SOVNET (г. Москва)

В статье также приводится анализ различных моделей проектов, применяемых для исследования устойчивости. Часть моделей основана на микротехнике организации [9, 11]. В них применяются стохастические методы, а взаимосвязи между объектами в проекте (работами, исполнителями, коммуникационными каналами) описаны на элементарном уровне. Другие модели оперируют макропараметрами проекта, такими как текущие и кумулятивные трудозатраты, ожидаемый срок окончания проекта, количество непредвиденных исправлений. Эти модели детерминированы, они представляют собой системы дифференциальных уравнений, описывающих макропроцессы в проекте [8, 15]. Среди них можно выделить линейные и нелинейные. Нелинейные модели могут более полно описывать внутренние процессы и поэтому давать более точные результаты при моделировании. Линейные легче поддаются аналитическому исследованию, что позволяет не только сделать заключение, например, об устойчивости или неустойчивости, но и, возможно, дать рекомендации по стабилизации системы.

Большинство исследований устойчивости проектов, проведенных до настоящего времени, относятся к реализации плана в условиях неизменности целей. Однако эта ситуация довольно редко встречается на практике, особенно в высокотехнологических отраслях, где компании вынуждены менять свои цели, для того чтобы успевать за изменениями во внешней среде. Поскольку компании реализуют свои стратегии через проекты, то очевидно, что цели проектов также могут меняться. В данной работе делается попытка расширить понятие устойчивости, с тем чтобы оно было применимо и в условиях изменения целей, обусловленного неопределенностью внешней среды.

1. ПРОЕКТ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА

Любую организацию можно рассматривать как систему, в которой информация преобразуется

и передается между структурными звеньями [12]. Такой подход вполне соотносится с идеями кибернетики, сформулированными в середине XX в. и получившими наибольшее развитие с повсеместным распространением вычислительной техники. Подобной системой является и проект.

Члены команды получают задания от менеджеров, составляют отчеты, далее осуществляются контроль выполнения заданий, коррекция планов и выдача новых заданий. Участники проекта осуществляют непрерывные коммуникации, используя разнообразные каналы. Информация обуславливает принятие всех решений по проекту. События, происходящие при его реализации (назначение сотрудника на работу, завершение работы, достижение вехи и др.), также являются информацией.

В этой системе есть звенья, обрабатывающие информацию (участники проекта), и каналы передачи информации. При этом качество информационных каналов также может оказывать значительное влияние на динамику системы в целом.

Существуют два основных подхода к построению модели проекта как информационной системы: микро- и макро-модель проекта. При описании системы на микроуровне как можно точнее характеризуются объекты, относящиеся к проекту: работы и исполнители, а также их взаимосвязи. Для работ задается сложность, неопределенность, вероятность исключительных событий при выполнении. Команды исполнителей характеризуются квалификацией участников, а также горизонтальными и вертикальными коммуникационными связями, способом разрешения проблем и принятия решений. Вся эта информация впоследствии используется при имитационном моделировании выполнения проекта [9, 11].

Макромодели очень полезны при исследовании динамики проектов, в том числе и для анализа устойчивости [13], т.к. позволяют достаточно точно прогнозировать динамику проекта, оценивать результаты, выявлять слабые места.

В макро-модели не фигурируют отдельные работы и исполнители. В ней задаются лишь общие

закономерности развития проекта, например, в виде дифференциальных уравнений или структурных схем. Линейная (или линеаризованная) система может быть также описана в пространстве состояний, что эквивалентно системе линейных дифференциальных уравнений:

$$\dot{x} = Ax + Bu,$$

$$y = Cx + Du,$$

где $x = n \times 1$ — вектор состояния;

n — размерность пространства состояний;

$u = m \times 1$ — вектор управления;

m — размерность пространства управляющих воздействий;

$y = r \times 1$ — вектор выходов;

r — размерность пространства выходов системы;

$A = n \times n, B = n \times m, C = r \times n, D = r \times m$ — матрицы коэффициентов [3].

Полезность макромоделей проекта состоит в том, что они позволяют изучать потоки информации и общую логику ее преобразования. При помощи макромоделей можно не только прогнозировать результаты проекта, но и проводить синтез систем, т.е. планировать систему коммуникаций в проекте, обеспечивающую требуемые динамические показатели.

2. КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

В предыдущей главе мы затронули подход к исследованию проекта как информационной системы. Попробуем классифицировать проекты с точки зрения кибернетики, иными словами, рассмотрим типы проектов как систем управления. Выявим также задачи управления, которые возникают в системах разных типов.

Прежде чем приступить к описанию видов систем управления и движений, которые в них возникают, дадим определение движения. Под движением системы мы будем подразумевать любое изменение переменных состояния, т.е. значений, тем или иным способом описывающих динамические

характеристики. В случае если исследуется проект, переменными состояниями могут быть текущие и кумулятивные трудозатраты, прогнозируемый срок завершения проекта, потребность в ресурсах. Необходимо различать переменные состояния, характеризующие динамику объекта управления, и параметры — значения, свойственные самому объекту. Параметрами системы являются, например, задержка найма и адаптации персонала, качество коммуникационных связей, производительность и мотивация.

Если параметры системы с течением времени не меняются, то система называется стационарной. Если параметры системы не зависят от ее состояния, описываемого набором переменных состояния, то система линейна. Система, параметры которой являются случайными величинами, называется стохастической, в отличие от детерминированной системы, в которой значения параметров определены неслучайным образом. Система, в которой переменные состояния могут принимать только определенные значения (квантование по уровню) либо меняться только в определенные моменты времени (квантование по времени), называется дискретной. Если же переменные состояния принимают значения всего числового ряда и могут изменяться в любой момент времени, то это непрерывная система [3].

Проект является одновременно нестационарной, нелинейной, стохастической и дискретной системой, что делает практически невозможным его исследование. Однако, как мы покажем далее, возможно построение моделей, которые хотя и являются в известной степени упрощением реальности, но в целом достаточно точно описывают объект. Эти модели, как правило, линейны, стационарны, детерминированы и непрерывны, что значительно упрощает анализ. Так, например, поскольку постоянные времени (значения, характеризующие временные параметры) в проекте во много раз больше шага квантования (интервала получения информации), то на основе теоремы Котельникова — Шеннона [3] мы можем исследовать проект как непрерывную систему.

Иерархию системы управления проектом можно условно представить следующим образом (рис. 1). На нижнем уровне находится подсистема, ответственная за осуществление плана. Ее задача — обеспечить движение в соответствии с определенным графиком (управляющее воздействие) с наименьшими возможными отклонениями. Эта подсистема является аналогом классической системы регулирования. В данной подсистеме, как правило, присутствует обратная связь, реализуемая в управлении проектами посредством группы процессов мониторинга и контроля [6]. Наличие обратных связей — вообще характерная особенность таких систем, поскольку основной в них является задача программного управления — обеспечение программного режима движения объекта управления [4].

На втором уровне иерархии система дополняется модулем, формирующим управляющее воздействие в соответствии с поставленной целью. Данный командный модуль вместе с подсистемой регулирования вместе образуют систему управления. В нашем случае управляющим воздействием, обрабатываемым подсистемой регулирования, является план проекта. Сама же система управления

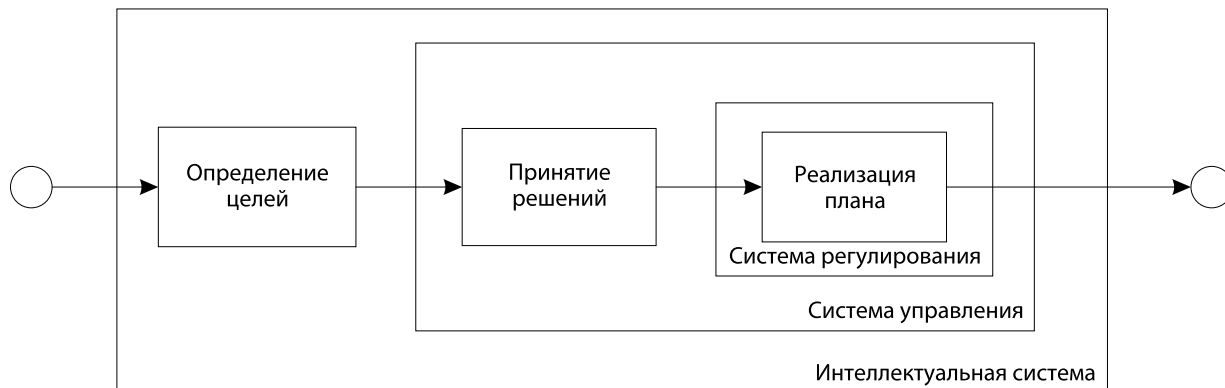
представляет собой систему, реализующую при помощи проектов стратегию компании.

На данном уровне есть смысл говорить о задаче терминального управления — перевода объекта из одного начального заданного множества $S_0 \subset R^n$ в другое конечное заданное множество $S_k \subset R^n$, где R^n — пространство состояний системы [4].

Если проект предпринимается для достижения тех или иных стратегических целей компании, то критерии его успешности могут быть определены в терминах достижения этих целей. Задача управления проектом должна быть в этом случае сформулирована как переход из текущего состояния, характеризуемого такими переменными, как доля рынка, объем продаж, уровень издержек и др., в некоторое желаемое состояние, соответствующее целям компании. При этом возможно внесение изменений в расписание в зависимости от текущих условий и состояния выполнения проекта.

На верхнем уровне иерархии находится подсистема, вырабатывающая цели, или интеллектуальная система управления. С ней связаны вопросы устойчивости стратегического и портфельного управления, выходящие за рамки данной работы.

Рис. 1. Иерархическая структура системы автоматического управления



3. ПОДХОД К МОДЕЛИРОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ ПРОЕКТА, ОСНОВАННЫЙ НА СИСТЕМНОЙ ДИНАМИКЕ

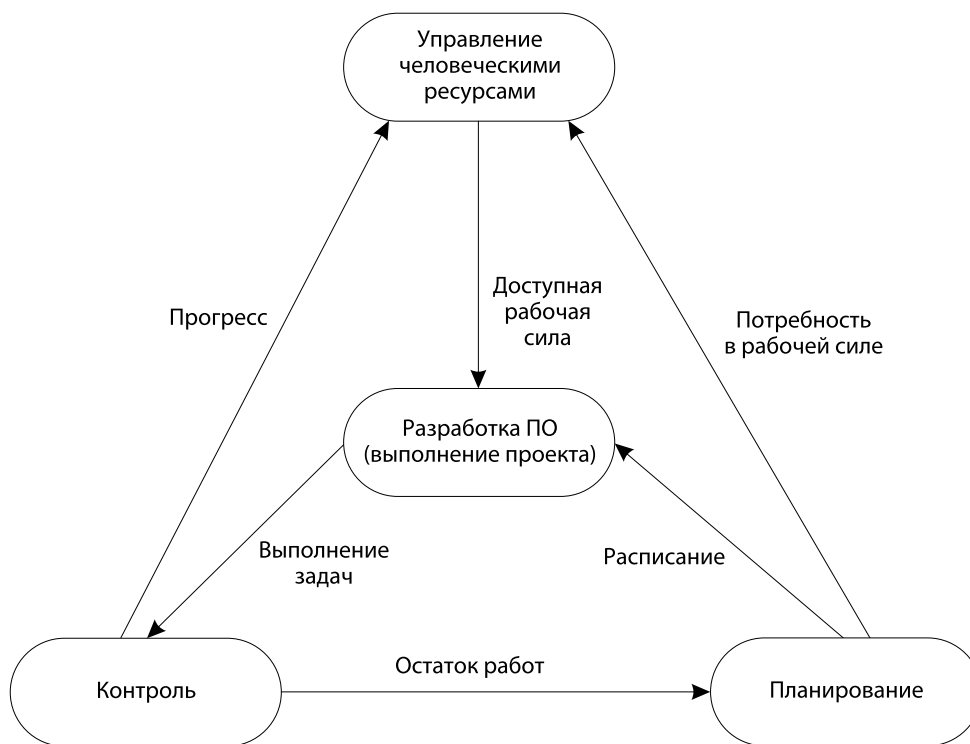
Одной из наиболее значимых и полных моделей, описывающих проект на макроуровне, является модель Т. Абдель-Хамида (ТАН) [8]. В своей диссертации он рассматривает следующую структурную схему проекта разработки программного обеспечения, основанную на системной динамике (рис. 2).

В этой структурной схеме устанавливаются информационные взаимосвязи между основными группами процессов проекта: планированием, исполнением, мониторингом и контролем [6]. Кроме того, управление человеческими ресурсами рассматривается в ней как отдельный структурный

элемент. Подсистема управления человеческими ресурсами отвечает за найм, обучение, ассимиляцию и передачу персонала в проект. Эти действия влияют на другие подсистемы и подвержены, в свою очередь, влиянию с их стороны. Например, величина «Уровень найма» является функцией переменной «Потребность в рабочей силе», определяемой необходимостью завершить проект в срок [8].

Данная подсистема, как и другие, достаточно полно описана в модели, однако нелинейна, что затрудняет ее аналитическое исследование. Уайт [15] предлагает использовать упрощенную линейную модель проекта, основанную на модели ТАН. Автор выделяет девять основных переменных состояния проекта как объекта управления и формирует описание системы в пространстве

Рис. 2. Структурная схема модели ТАН



состояний, которое представляет собой систему линейных дифференциальных уравнений.

Приведем для примера одно из уравнений системы:

$$\dot{WF} = -\frac{1}{wfat}WF + \frac{1}{wfat}WFS,$$

где WF — переменная состояния: текущее количество рабочей силы, задействованной в проекте; WFS — переменная состояния: текущая потребность в рабочей силе;

$wfat$ — константа: время адаптации персонала.

Нетрудно заметить, что система находится в состоянии равновесия, когда количество рабочей силы, задействованной в проекте, равно требуемому. В противном случае система будет двигаться в направлении равновесного состояния. При этом текущее количество рабочей силы изменяется не мгновенно, а с постоянной времени $wfat$, что вполне естественно, т.к. необходимо учитывать задержки назначения работника на проект, обучения (работник наращивает свою производительность постепенно), а также время, затрачиваемое на вывод его из проекта и передачу работ. Наличие этой постоянной времени отчасти объясняет действие закона Брукса: «Если проект не укладывается в сроки, то добавление рабочей силы задержит его еще больше» [1].

Автор исследовал исходную нелинейную модель, упрощенную линейную модель, а также кейс крупного проекта NASA и пришел к выводу, что линейная модель дает результаты, вполне приемлемые для качественного исследования. Кроме того, следует заметить, что линеаризованная модель является вполне адекватной для исследования устойчивости. Хотя она и не учитывает ряд ограничений, например ограниченность ресурсов, однако если в проекте потребность в ресурсах неограниченно возрастает, то такая система должна быть признана неустойчивой. В свою очередь, система, обладающая свойством устойчивости, будет работать в той части пространства состояний, в которой является линейной, иными словами, ограничения в проекте не достигаются.

Уайт также приходит к выводу, что исходная система является неустойчивой, однако стабилизируемой путем введения в нее дополнительных обратных связей. Устойчивость проекта как системы управления будет рассмотрена ниже. Физический смысл обратной связи состоит в установлении нового коммуникационного канала заданной направленности между звеньями / подсистемами или в устранении / изменении существующих.

Можно предложить следующий алгоритм исследования динамики проекта:

- 1) разработка полной нелинейной модели;
- 2) разработка адекватной линейной модели на основе полной нелинейной;
- 3) исследование динамики на линейной модели и внесение изменений для ее улучшения;
- 4) проверка синтезированной системы на исходной нелинейной модели;
- 5) проверка результатов на микромодели.

4. ПОНЯТИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОЕКТА

Дадим определение устойчивости проекта на основе понятий системной динамики и кибернетики. Обычно, когда говорят об устойчивости применительно к управлению проектами, имеют в виду устойчивость расписания. Под последней понимается способность расписания возвращаться «в прежнее русло» после окончания действия возмущений (система, устойчивая к возмущению). Например, существует такой взгляд: утверждается, что устойчивой является система, в которой доминирует один критический путь. «В условиях данного проекта движение от нормального времени к оптимальному не создаст новых критических или почти критических операций. При этом сокращение простоев на некритических операциях лишь незначительно повышает риск их превращения в критические по сравнению с менее устойчивой системой» [2].

Допустим, возмущение вызывает задержку в выполнении одной из работ. При этом можно рассмотреть следующие варианты поведения проекта:

1) возмущение сглаживается, и выполнение работ возвращается к изначальной расписанию;

2) задержка просто передается от работы к работе в расписании, не увеличиваясь и не уменьшаясь;

3) изначальное возмущение вызывает увеличивающиеся отставания, приводя к изменению длительности проекта более чем на величину изначальной задержки [14].

Систему 1 иногда называют положительно устойчивой, систему 2 — нейтрально устойчивой, систему 3 — системой с отрицательной устойчивостью, или неустойчивой [14].

Какие внутренние силы заставляют проект после возникшего расхождения с планом возвращаться на прежний путь или, напротив, удаляться от первоначального плана все больше? Можно предположить, например, что если команда мотивирована и вовремя получила информацию о возникшем отставании, то она может мобилизовать свои ресурсы, для того чтобы это отставание устранить. Наоборот, если мотивация недостаточна либо информированность членов команды оставляет желать лучшего, то нельзя ожидать, что план будет выполнен.

Каковы причины неустойчивости расписания проектов, если понимать устойчивость в описанном выше смысле? Они следующие:

- некоторые работы должны выполняться в строго определенное время или в конкретный интервал времени, и задержка предшествующей работы может приводить к необходимости длительного ожидания следующей возможности выполнения работы;

- в матричной структуре ресурсы могут быть задействованы одновременно в нескольких проектах, и задержка работы может привести к ограничению доступности ресурсов;

- можно ожидать, что если произошла задержка выполнения работы, то те же сотрудники в той же организационной структуре и тех же условиях задержат выполнение также всех однотипных работ;

- постоянное отставание от графика может отрицательно влиять на мотивацию сотрудников;

- введение новых ресурсов в проект приводит к усложнению системы коммуникаций и координации работ, а также требует обучения и адаптации новых сотрудников, что может снизить производительность более опытных.

Между тем можно выделить и другие аспекты устойчивости проекта, причем набор характеристик устойчивости может изменяться по мере продвижения по уровням иерархии системы управления, рассмотренной выше. Назовем некоторые наиболее важные виды проблем устойчивости, возникающих в управлении проектами:

- устойчивость расписания;
- устойчивость команды;
- устойчивость бюджета;
- устойчивость целей;
- устойчивость портфеля проектов;
- устойчивость портфеля ресурсов;
- устойчивость стратегии.

Продолжая этот ряд, можно говорить также об устойчивости проектно-ориентированной организации, а выходя за рамки организации — об устойчивости экономики и устойчивости общества в целом, что может быть актуально, когда речь идет о крупных инфраструктурных проектах и проектах устойчивого развития.

Попробуем расширить определение устойчивости таким образом, чтобы его можно было применять не только для анализа устойчивости расписания, но и для проекта в целом. Для этого рассмотрим определения, принятые в теории автоматического управления и регулирования.

Допустим, что на систему действует некоторое входное воздействие произвольного вида, которое, естественно, вызывает определенную ее реакцию, в частности приводит к изменению выходной величины.

Устойчивая система — это система, которая после устранения указанного воздействия прекращает движение и самостоятельно приходит к некоторому установившемуся стабильному состоянию [5]. Система обычно находится в состоянии

движения, поэтому рассматривают устойчивость движения, а понятие устойчивости в динамике сложнее, чем устойчивости в статике.

Пусть заданный режим работы системы при отсутствии возмущений характеризуется координатами $x'_1(t), x'_2(t), x'_3(t), \dots$, а на систему действует возмущение, которое заставляет ее двигаться по другим траекториям $x_1(t), x_2(t), x_3(t) \dots$. Система будет находиться в возмущенном состоянии. Если система устойчива, то она снова войдет в заданный режим или в область около него:

$$\varepsilon_i = x_i(t) - x'_i(t).$$

Заданное невозмущенное состояние движения устойчиво, если в результате действия возмущений состояние движения с течением времени перейдет в некоторую конечную область, находящуюся в окрестности невозмущенного состояния, определяемого координатами:

$$\tilde{x}_1 = x_1(t) - x'_1(t)$$

$$\tilde{x}_2 = x_2(t) - x'_2(t)$$

...

$$\tilde{x}_n = x_n(t) - x'_n(t) [3].$$

Если мы определили проект как систему управления в пространстве состояний или в виде структурной схемы, то можем говорить о его устойчивости, если движения по всем каналам данной системы управления обладают свойством устойчивости.

Если применяется линейная модель, то в нее невозможно ввести такие параметры, как, например, ограниченные трудовые ресурсы. Однако данное ограничение следует из требования устойчивости, если переменные, на которые наложены ограничения, являются переменными состояниями. Если они значительно отклоняются от задания, это будет означать, что система неустойчива.

Реальность, которую необходимо учитывать при проектировании систем управления, состоит в том, что исходные данные для расчетов (структура и параметры модели объекта) задаются всегда

с некоторой, обычно даже неизвестной погрешностью. Соответственно, для полной уверенности в работоспособности системы необходимо выяснить, сохранит ли система устойчивость при возможных, пусть даже малых вариациях ее параметров относительно их расчетных значений. Системы, которые удовлетворяют этому требованию, называют грубыми [5].

Поскольку реально функционирующие системы должны быть не просто устойчивыми в определенный момент времени, но и обладать определенным запасом устойчивости (т.е. их переходные процессы должны не просто затухать, но затухать достаточно интенсивно), то и грубость системы не может еще считаться достаточным признаком ее работоспособности — необходимо, чтобы при возможных вариациях параметров система сохраняла должный запас устойчивости. Такие системы получили название *робастных* [5]. Когда мы говорим о проекте, то параметрами системы, которые подвержены вариациям, могут являться общая производительность команды, мотивация сотрудников, постоянная времени ввода сотрудника в проект и др.

Определяя устойчивость проектов таким образом, мы можем использовать аппарат кибернетики для исследования проекта как информационной системы. Полученные результаты позволяют нам судить об устойчивости и робастности проекта. Поскольку, как показал Уайт [15], неустойчивую систему часто можно стабилизировать путем введения в нее обратных связей, это дает возможность построения устойчивой и робастной организационной структуры.

Введение в проект обратной связи означает установление дополнительного коммуникационного канала. Уильямс и Парр [7] отмечают, что множество неудач в реализации программ обусловлено плохой коммуникацией с теми, кто влияет на успех программы: членами команды, сотрудниками, спонсорами и лицами, принимающими решения, заинтересованными сторонами и бизнес-партнерами. Вовлеченность этих людей в процесс расценивается как критический фактор.

Таким образом, эффективные коммуникации в программе определяются как взаимодействие с правильными людьми в правильное время, позволяющее гарантировать их вовлеченность в проектную деятельность. Исследование устойчивости проекта и выявление необходимости введения обратных связей может дать менеджеру проекта подсказку, кому, с кем и в какое время нужно взаимодействовать, чтобы гарантировать устойчивость проекта к разного рода неопределенностям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях неопределенности проблема устойчивости проекта приобретает первоочередную важность. Как изменятся результаты проекта при возникновении какого-либо отклонения от плана? Каким образом поведет себя проект как система управления при изменении целей? Ответы на эти и другие подобные вопросы содержатся в интегральном показателе, описывающем происходящие в проекте процессы, — устойчивости.

Реальность физического мира состоит в том, что даже при отсутствии сколько-нибудь заметных возмущений система неизбежно будет находиться под воздействием мелких флуктуационных возмущений, которые для неустойчивой системы могут послужить своеобразным «запалом», приводящим к возникновению собственного движения системы с бесконечно нарастающей амплитудой [5]. Кроме того, рассмотрение проекта как информационной системы и анализ устойчивости

позволяет построить систему коммуникаций в проекте, обеспечивающую требуемый запас устойчивости и робастности системы.

Одним из направлений для будущего исследования является определение ограничений теории управления динамическими процессами и устойчивости применительно к управлению проектами, выяснение условий, при которых возможно использование определений и математического аппарата кибернетики, уточнение исчерпывающего набора переменных состояния, адекватно описывающих проект. При этом следует предложить методы синтеза устойчивых систем управления проектами путем изменения коммуникационных каналов в проекте.

Другое направление — исследование проблемы устойчивости в условиях неопределенности при изменении целей проекта (так называемой устойчивости по управлению). Эта задача отличается от задачи реализации плана тем, что рассматривается устойчивость не равновесия системы, а ее движения.

Дальнейшим развитием темы должно послужить исследование устойчивости управления портфелем проектов, стратегического управления, устойчивости организации в целом, а также выходящего за рамки организации вопроса устойчивости экономики и общества. Этот вопрос не является актуальным для небольших проектов, выполняющихся в интересах самой компании или ее клиентов, однако становится существенным, когда речь идет о крупных инфраструктурных проектах и проектах устойчивого развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брукс Ф. Мифический человек-месяц, или Как создаются программные системы. — М.: Символ-Плюс, 2010. — 304 с.
2. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами: Учебник / Пер. с англ., науч. ред. перевода В.М. Дудников. — М.: Дело и сервис, 2007. — 608 с.
3. Методы классической и современной теории автоматического управления: Учебник. Т. 1: Математические модели, динамические характеристики и анализ систем автоматического управления / Под ред. К.А. Пупкова, Н.Д. Егулова. — М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2004. — 656 с.

4. Методы классической и современной теории автоматического управления: Учебник. Т. 2: Синтез регуляторов и теория оптимизации систем автоматического управления / Под ред. Н.Д. Егупова. — М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2000. — 736 с.
5. Ротач В.Я. Теория автоматического управления: Учебник для вузов. — 2-е изд. — М.: Издательство МЭИ, 2004. — 400 с.
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Project Management Institute, 2004.
7. Уильямс Д., Парр Т. Управление программами на предприятии. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 304 с.
8. Abdel-Hamid T.K. (1984). *The Dynamics of Software Development Management: an Integrative System Dynamics Perspective*. Doctor of philosophy degree thesis, MIT.
9. Kunz J.C., Christiansen T.R., Cohen G.P., Jin Y. and Levitt R.E. (1998). «The virtual design team. A computational simulation model of project organizations that is usable and predictive for routine, project-oriented design task». *Communications of the ACM*, November, Vol. 41, pp. 84–91.
10. Levasseur R.E. (2010). «People kills: ensuring project success — a change management perspective». *Interfaces*, Vol. 40, No. 2, March — April, pp. 159–162.
11. Levitt R.E. (2004). «Computational modeling of organizations comes of age». *Computational & Mathematical Organization Theory*, Vol. 10, pp. 127–145.
12. March J.G., Simon H.A. (1993). *Organizations*. 2 ed. Cambridge: Blackwell Publishers.
13. Ortiz de Orue D.A., Taylor J.E., Chanmeka A. and Weerasooriya R. (2009). «Robust project network design». *Project Management Journal*, June, pp. 81–93.
14. Swartz S.M. (2008). «Managerial perceptions of project stability». *Project Management Journal*, December, pp. 17–32.
15. White A.S. (2010). «A control system project development model derived from system dynamics». *International Journal of Project Management*.
16. Zwikael O., Globerson Sh. (2006). «From critical success factors to critical success processes». *International Journal of Production Research*, Vol. 44, No. 17, September 1, pp. 3433–3449.

РОЛЬ ДИРЕКТОРА ПОРТФЕЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Одной из стратегий проектного офиса является создание программы инновационного непрерывного совершенствования. В статье описана важная для такого совершенствования роль директора портфеля в организации. Автор раскрывает суть непроектного компонента цепочки создания ценности, описывает, как обучающаяся организация структурирует межфункциональные портфели и программы в таких цепочках.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: директор портфеля, программа, изменения, цепочка создания ценности, межфункциональные процессы, обучающаяся организация

ВВЕДЕНИЕ

Последний опрос IBM показал: генеральные директора считают, что сегодня организации сталкиваются со множеством изменений, и изо всех сил пытаются сами осуществлять необходимые преобразования. Разрыв между ожидаемыми изменениями и способностью управлять ими увеличился почти в три раза по сравнению с данными предыдущего опроса IBM в 2006 г. Генеральные директора настойчиво подталкивают компании к глобализации, серьезно изменяя производственные мощности предприятий и развивая партнерство.

Эта тенденция имеет большое значение для программного подхода к управлению цепочкой создания ценности предприятия. В связи с ней необходимо наличие межфункциональных структур управления программами, позволяющих наладить взаимодействие и достичь синергии в процессе контроля и управления операциями. Чтобы добиться успеха, генеральные директора и все сотрудники организации должны хорошо знать принципы управления проектами, программами и портфелями. Важно то, что по мере увеличения

Штейн Питер — DBA, сертифицированный инженер. Основатель и директор Кренфилдского колледжа управления проектами и программами, член учредительного совета Института управления производством Южной Африки, Инженерной ассоциации Южной Африки и Ассоциации управления проектами Южной Африки (PMSA). Бывший президент PMSA. Входит в состав Совета по управлению исследованиями IPMA (г. Претория, ЮАР)

количества проектных офисов в организационной структуре увеличивается потребность в руководителе, перед которым бы отчитывались менеджеры программ и проектов. Они не могут постоянно отчитываться перед генеральным директором, который, как показал опрос IBM, как правило, перегружен информацией. Эту проблему позволит решить создание должности директора портфеля¹.

1. ПРЕДПРИЯТИЕ БУДУЩЕГО

В недавнем исследовании IBM было опрошено более 1000 генеральных директоров со всего мира [3]. Опрос показал: генеральные директора быстро репозиционируют свои компании, чтобы эффективнее и продуктивнее использовать возможности роста. Требовательные заказчики теперь рассматриваются не как угроза, но как возможность для совершенствования. Можно добавить, что воздействие финансового кризиса, поразившего мировую экономику в конце 2008 г., еще больше увеличило потребность в организационных преобразованиях.

Все генеральные директора адаптируют свои бизнес-модели, и по меньшей мере две трети из них внедряют масштабные инновации ради извлечения выгод из возможностей глобальной интеграции. Неудивительно, что, например, управление отношениями с клиентами как межфункциональный процесс стало очень важным на предприятии будущего.

Недавняя диссертация К. ван Хирдена, получившего степень магистра в Колледже Крейнфилда, убедительно демонстрирует, что глобальная интеграция и координация эффективнее всего осуществляются через структуры и процессы управления программами [14]. Кроме того, как было сказано выше, генеральные директора стимулируют компании к партнерству. Согласно Б. Семолиту, это заставляет организации создавать

виртуальную сеть партнеров, что может обусловить внедрение инноваций и привести к увеличению конкурентоспособности [8].

И внутренняя среда, и внешнее окружение организаций стали намного более изменчивыми с начала текущего десятилетия. Ускорение потоков информации поощряет изменения, требует того, чтобы управленческие решения принимались чаще и быстрее [10]. Рынок, внешний по отношению к организации, также постоянно меняется. Изменения характеристик внешнего окружения, таких как экономические перспективы, социокультурные проблемы, политика, экология и инновационные технологии, также в значительной степени влияют на то, как осуществляется управление современными компаниями.

Вероятно, самое большое влияние на управление оказывает совершенствование технологий. Оно заставляет организации применять инновационное непрерывное совершенствование, осуществлять реинжиниринг систем и бизнес-процессов, что, в свою очередь, требует постоянного оттачивания навыков и улучшения поведения сотрудников организации с целью сохранения конкурентных преимуществ, а также эффективного и продуктивного управления знаниями.

Вышеупомянутая тенденция имеет большое значение для программного подхода к управлению цепочкой создания ценности предприятия. Она требует введения межфункциональных структур управления такой программой, позволяющих наладить взаимодействие в процессе контроля и управления операциями, и включает виртуальную сеть партнеров, которая связывается с цепочкой создания ценности организации. Цель структуры управления программой создания виртуальных сетей партнеров — управлять потенциальными угрозами, возможностями и инновациями, которые эти связи дают организации. Межфункциональные процессы управления проектами и программами используются повсеместно, но

¹ Сохраняя в переводе авторское название этой роли — «директор портфеля организации» (Chief Portfolio Officer, CPO), отметим, что в литературе сокращение CPO чаще используется для обозначения директора по управлению проектами организации (Chief Project Officer). — *Здесь и далее прим. ред.*

сегодня для организаций все более важной становится безотлагательная межфункциональная структуризация растущего количества непроектных операционных процессов. Это позволит избавиться от бюрократизма и создать культуру обучающейся организации.

Согласно Р. Линчу, на окружение организации воздействуют два типа изменений. Во-первых, это запланированные изменения, которые иницируются «сверху» и соответствуют стратегии, регулируются формальными процессами контроля и являются результатом целенаправленного анализа и планирования. Во-вторых, это непредвиденные изменения, которые вызваны непредсказуемыми событиями во внешнем окружении и внутренней среде организации [5]. Подобные события часто не запланированы или являются результатом обучения внутри организации и связаны с большой степенью неопределенности, требуют реагирования и адаптации, в основе которых лежит ведение переговоров, учет неопределенности и использование человеческих ресурсов.

Из-за перечисленных проблем организации больше не могут полагаться исключительно на стратегии запланированных изменений, такие как максимизация прибыли, но в большей степени должны опираться на стратегию непредвиденных изменений. Таким образом, чтобы справиться с турбулентностью (иногда даже хаосом), о котором говорится в опросе IBM, организации переходят на использование подхода непредвиденных изменений, в основе которого лежат теория и стратегия выживания, учет неопределенности и использование человеческих ресурсов. Последняя категория подразумевает отношение к талантам сотрудников и их коллективному творческому потенциалу как к самому важному активу организации.

2. УСПЕШНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ

Очевидно, что традиционные формы организации и способы управления ими устаревают.

Исключительно функциональный подход к управлению больше не позволяет справляться с ситуацией. Осуществлять коммуникацию в традиционных структурах организации слишком сложно, что затрудняет обмен информацией и принятие управленческих решений. Данная проблема обостряется из-за неэффективного бюрократического руководства: оно в таких организациях обычно не имеет стратегической цели и не ориентировано на потребителей. Д. Партингтон [7] утверждает, что для управления проектами и программами это стало настоящей обузой, поскольку большая часть того, что было реальностью в прошлые десятилетия, уже не соответствует требованиям времени. В условиях технологической революции и волны инноваций общество должно суметь справиться с информационным взрывом и глобализацией экономики.

Творческий потенциал членов команд становится все более важным в контексте быстрых изменений и виртуального управления. Менеджеры все чаще переходят к культуре принятия рисков, т.к. бизнес-результаты можно предсказывать только в ближайшей перспективе. Поскольку необходимо руководить в новой культуре рисков и неопределенности, то организационные структуры, лидеры и руководители вынуждены осуществлять более радикальные изменения, чем когда-либо в прошлом. Кроме того, новые структуры должны быть очень гибкими и динамичными.

Д. Партингтон утверждает: чтобы успешно реализовать в организации изменения в новом тысячелетии, менеджеры должны «соединять динамичность с руководством, креативность с контролем и гибкость со структурой» [7]. Это означает, что сегодня требуется высокий уровень координации и интеграции при внедрении соответствующей стратегии, что может быть достигнуто только через эффективное и продуктивное управление программой.

Партингтон сожалеет о том, что в литературе основное внимание уделяется теориям формулирования и планирования стратегии и в то же время недооценивается трудность ее разработки

и осуществления на уровне организации, бизнеса и операционной деятельности. Он утверждает, что организационные преобразования и изменения лучше всего осуществлять через структуры и парадигмы управления программами. Для максимально гибкого контроля необходимы отчеты о прогрессе внедрения изменений, которые используются в программном подходе.

Структуры, созданные на основе проектных команд, являются многофункциональными и позволяют передавать им полномочия, ответственность, обеспечивать прозрачность деятельности, быстрое реагирование на изменения и сотрудничество. Кроме того, «использующийся в управлении программами структурированный подход к осуществлению изменений позволяет учитывать получение и распространение знаний, как в настоящей обучающейся организации, в то время как навыки управления программами могут использоваться в программах стратегического изменения» [7].

3. СТРУКТУРИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И ИНИЦИАТИВ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Структурирование портфеля цепочки поставок проектной организации на проекты / программы / портфели наиболее известно в строительных и IT-компаниях, реализующих проекты для внешних клиентов. Реализация проектов начинается с того, что клиент отправляет в проектную организацию запрос и в ответ получает соответствующие предложения. Затем с организацией, представившей лучшее предложение, заключается договор. Штейн [9] утверждает, что такие организации часто функционируют во многих

сегментах рынка и для каждого сегмента создают свою группу проектов (направление) в портфеле проектов организации. В крупных компаниях назначаются руководители программ / портфелей для каждого сегмента рынка², перед ними отчитываются руководители проектов данного сегмента. В свою очередь, руководители программ / портфелей, ответственные за сегменты, отчитываются перед руководителем портфеля организации, который отвечает за проектный компонент цепочки создания ценности в организации.

Исследовав, как организации формируют свои межфункциональные программы, Мюррей-Вебстер и Тири перечислили три дополнительных способа, позволяющих формировать соответствующие комплексные программы³ организации [6]. Это, во-первых, программа стратегических преобразований (выделяется ориентацией на стратегические цели), во-вторых, программа инновационного непрерывного совершенствования, в-третьих, инвестиционная программа. Согласно Штейну [10, 12], организации могут по-разному структурировать свои межфункциональные программы, чтобы ускорить превращение в обучающиеся организации. Семолитч [8] утверждает, что формируется также программа построения виртуальной сети партнеров, которая обеспечивает эффективность цепочки создания ценности организации через инновации продуктов (или технологий). Эти программы и содержат межфункциональные программы, структура отчетности которых подобна описанной выше.

Программы / проекты, о которых мы говорили и которые составляют различные портфели, реализуются в интересах внутренних клиентов. В основном их целью является увеличение эффективности и/или продуктивности цепочки создания ценности организации. Опираясь на работу Стока и Ламберта [13], Штейн утверждает, что может быть рассмотрена еще одна группа, а именно

² Часто они называются аккаунт-менеджерами (account managers), хотя изначально этот термин относился к менеджерам, ответственным за ключевых заказчиков.

³ В авторском тексте нет четкого разделения терминов portfolio и programme. В тексте перевода мы следуем терминологии, принятой в НТК СОВНЕТ: «программа — совокупность проектов и различных мероприятий (непроектной деятельности), объединенных общей целью и условиями выполнения»; «портфель — совокупность проектов и/или программ, объединенных с целью повышения эффективности управления и достижения стратегических целей организации».

непроектный компонент цепочки создания ценности, состоящий из семи межфункциональных бизнес-процессов [12]. Из них только один является процессом управления проектами — это разработка и коммерциализация продукта: он обслуживает внутренних заказчиков. Оставшиеся шесть — это управление отношениями с клиентами, их обслуживанием и выполнение заказов (для внешних клиентов), а также закупки, управление потребностями, коммерциализация и управление операциями (производством) (обычные бизнес-процессы, обслуживающие внутренних клиентов). На рис. 1 представлено схематическое изображение того, как обучающаяся организация структурирует межфункциональные программы в своих цепочках создания ценности. Кроме того, на нем показано, как сбалансированная система показателей соотносится с системным подходом, включающим оценку и анализ стратегических выгод.

4. ПРОГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Программа стратегических преобразований включает анализ, разработку и внедрение стратегии. Целью этой программы является выбор стратегии, которая увеличит эффективность организации (позволит ей «делать правильные вещи»). Успешное внедрение проектов данной категории позволяет осуществлять радикальные или инновационные преобразования, затрагивающие деятельность, структуру и операции организации, и ведет к тому, что эффективность цепочки создания ценности начинает повышаться. Структура управления программы стратегического преобразования не является постоянной и существует только во время ее реализации.

По мере преобразования предприятия в обучающуюся организацию количество задач проектного офиса постепенно уменьшается. В итоге структура программы стратегического преобразования может быть постепенно сокращена и восстановлена только тогда, когда организации

понадобится снова осуществить анализ стратегии. Важным для проектного офиса является создание программы инновационного непрерывного совершенствования. Поскольку проекты, осуществляемые благодаря этой программе, также направлены на увеличение эффективности, то она постепенно сокращает количество функций проектного офиса и сдерживает последующие радикальные преобразования и инициативы, связанные с изменениями.

Согласно Мюррею-Вебстеру и Тири, стратегические программы группируются вокруг общей структуры или цели, например стратегической. Когда существует неопределенность относительно конечного результата, может произойти стратегическое изменение содержания программ, соответственно, из программы могут быть удалены (или добавлены в нее) проекты [6]. Основные выгоды, которые приобретаются в результате реализации проектов программы стратегических преобразований, таковы:

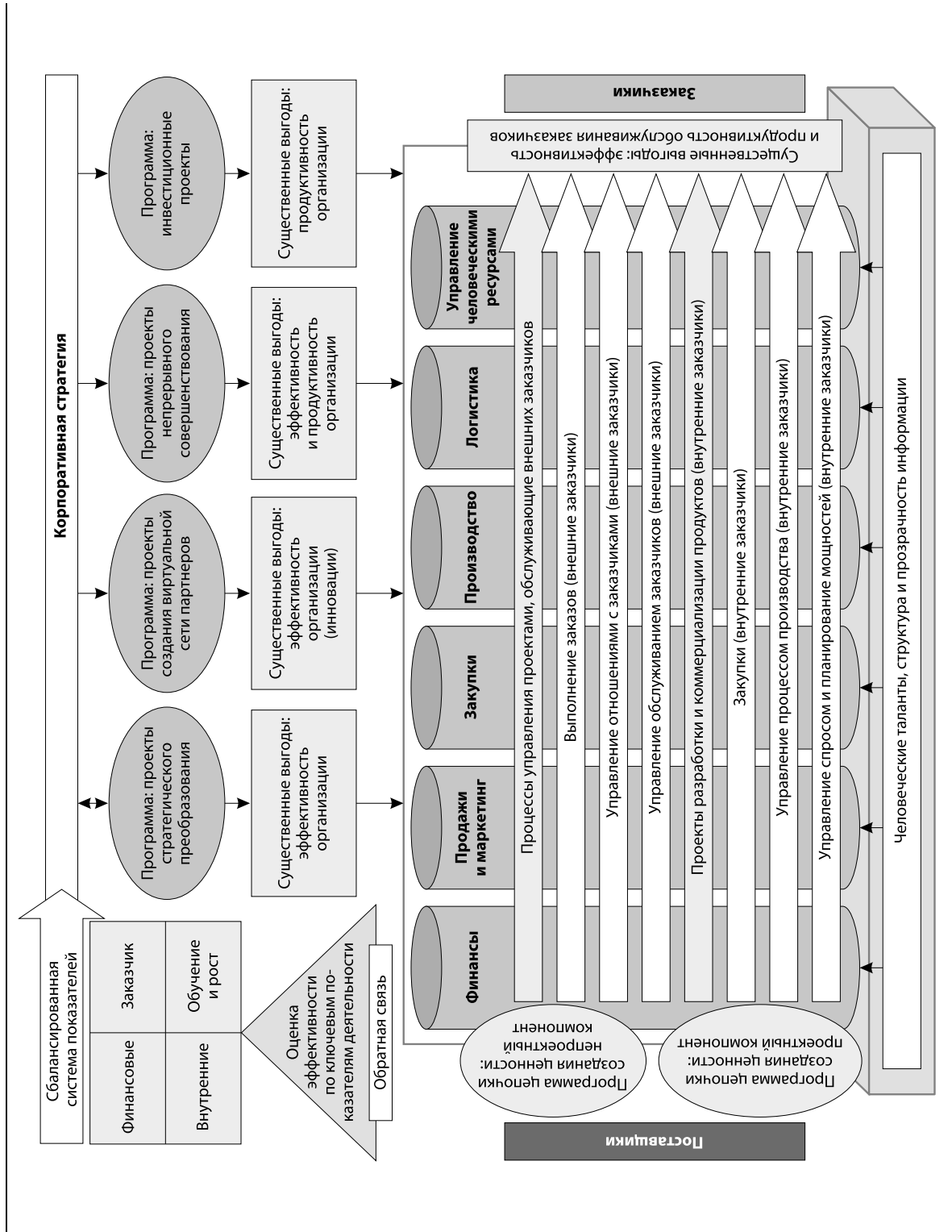
- 1) стратегия трансформируется в действия;
- 2) осуществляется эффективное управление возникающими во время изменения стратегии структурами управления программой;
- 3) благодаря итеративности реализации программы уменьшаются риски и неопределенность;
- 4) результаты каждого проекта, направленного на реализацию стратегии, подвергаются анализу и должны одобряться на основе ключевых показателей деятельности.

Программа стратегических преобразований фокусируется главным образом на том, чтобы «делать правильные вещи», например убедиться, что используются правильные стратегии увеличения эффективности цепочки создания ценности, реализации видения и миссии организации.

5. ПРОГРАММА НЕПРЕРЫВНОГО ИННОВАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Проекты непрерывного инновационного совершенствования — результат бизнес-инициатив,

Рис. 1. Схематическое изображение цепочки создания ценности обучающейся организации, включающей сбалансированную систему показателей и управление проектами



исходящих от различных источников в цепочке создания ценности (см. рис. 1). Запросы о возможности реализации проектов принимают форму ТЭО⁴, подготовленных внутренними заказчиками, или иначе спонсорами. Приоритетность проектов, которые реализуются в соответствии с бизнес-кейсами, определяется стратегическими выгодами: проекты, которые принесут организации больше выгод, признаются приоритетными. Обучающиеся организации, в отличие от бюрократических, реализуют политику непрерывного совершенствования во всем, что делают. Бюрократические организации не придерживаются принципов всеобщего управления качеством и с течением времени деградируют, теряют конкурентоспособность, становятся непродуктивными и неэффективными.

Организации, которые реализуют политику непрерывного инновационного совершенствования, постоянно отшлифовывают человеческие таланты, процессы, инфраструктуру, технологию и системы. По этой причине непрерывное инновационное совершенствование тесно связано с системой управления качеством и обычно присутствует в структурах компаний, сертифицированных по ISO 9001⁵. В результате они редко достигают этапа, на котором требуются радикальные преобразования.

Проекты этого вида приводят к адаптивным или инновационным преобразованиям и изменениям в организации. Основные выгоды, получаемые при реализации этого подхода, многочисленны и являются результатом оценки и анализа результатов деятельности. Инновации можно эффективно внедрять с помощью системного метода. Как предложили Мюррей-Вебстер и Тири, инициативы можно группировать, чтобы действия по их реализации были последовательными и эффективными. Краткосрочные действия могут

включаться в долгосрочную стратегию. Можно точно оценить полученные выгоды благодаря ключевым показателям деятельности. Программа непрерывного инновационного совершенствования позволяет координировать и интегрировать инициативы такого совершенствования через общую цепочку создания ценности организации. Основная выгода — эффективность и продуктивность деятельности (возможность «делать правильные вещи с первого раза»).

6. ПРОГРАММА КАПВЛОЖЕНИЙ

Программа капвложений (инвестиций в основные средства) является предписывающей или конкретной и базируется на чем-то объединяющем компоненты: это может быть программа для одного бизнес-подразделения, определенной группы ресурсов или одной области знаний. Мюррей-Вебстер и Тири [6] считают, что к выгодам относятся более эффективная расстановка приоритетов и контроль над многочисленными проектами, лучшее распределение и использование ресурсов⁶, правильная идентификация и управление связями между проектами. Программа включает масштабные инвестиционные проекты, такие как строительство нового завода, установка нового оборудования и возведение зданий. Основная выгода от ее реализации — повышение производительности организации. Приоритетными эти проекты также признаются в зависимости от стратегических выгод. Проекты, которые дают организации самые важные стратегические преимущества, получают самый высокий приоритет для реализации.

Инвестиционные проекты — это результат бизнес-инициатив, генерируемых различными источниками в цепочке создания ценности.

⁴ ТЭО — технико-экономическое обоснование, в авторском тексте Business Case.

⁵ Мы не совсем разделяем это утверждение автора. Многие организации в мире и в России, добившись определенного и стабильного уровня качества продуктов и заслуженно получив сертификат соответствия требованиям ISO 9001, считают это достаточным и не «реализуют политику непрерывного инновационного совершенствования», пока их не заставляет конкуренция или другие изменения рыночных условий.

⁶ Поскольку для эффективного распределения и использования ресурсов в рамках программы капвложений целесообразно использовать методы управления портфелями, то и саму программу часто называют инвестиционным портфелем.

Как и в случае с проектами непрерывного инновационного совершенствования, здесь запросы на реализацию проектов также принимают форму ТЭО, которые готовят внутренние заказчики. Предложения, которые создаются в ответ на эти запросы, обычно требуют детального описания технических характеристик, чертежей и ведомостей по учету объема работ. В общем случае в результате выполнения этих проектов требуется получение определенной внутренней нормы прибыли, поэтому они являются объектом применения расчетов дисконтированного денежного потока, в котором используется расчет чистой стоимости, и какого бы то ни было отклонения от основного плана не допускается.

Инвестиционные проекты увеличивают производительность цепочки создания ценности организации. Преобразования и изменения, связанные с инвестиционными проектами, возможны только в том случае, если сотрудники, непосредственно работающие с новыми технологиями, которые должны быть внедрены, пройдут соответствующее обучение. Инвестиционные проекты должны реализовываться лишь при условии внутреннего роста. В бюрократических организациях, которые мало заботит непрерывное инновационное совершенствование, инвестиционные проекты часто запускаются из-за необходимости оправдать лишние затраты.

7. ПРОГРАММА СОЗДАНИЯ ВИРТУАЛЬНОЙ СЕТИ ПАРТНЕРОВ

Программа создания виртуальной сети партнеров, относительно новое понятие современной экономики, фокусируется на проектах внедрения специализированных технологических инноваций [8]. Все большее количество организаций понимает, что создание сети из партнеров-поставщиков может привести к получению выгод. Используя возможности ресурсов партнера и оптимизируя свой собственный потенциал, организации могут увеличить свою конкурентоспособность.

В целях сотрудничества формируются сети, в рамках которых проводятся межнациональные исследования, осуществляются разработка и производство. Кроме того, чтобы получить инновационные и конкурентные преимущества, организации формируют временные группы определенных ресурсов.

Виртуальная организация — временный союз различных предприятий-партнеров, созданный для получения дополнительной ценности. Партнеры делятся друг с другом навыками и помогают друг другу повысить компетентность, а для реализации процессов сотрудничества используют современные коммуникационные технологии.

Проектные команды, работающие в разных местах, объединяются в рамках программы, и это создает возможности для сотрудничества при разработке инноваций. Выгоды включают улучшение планирования и контроля многочисленных инновационных проектов, усовершенствование распределения и использования знаний. Для успешной реализации проектов необходимы определенные управленческие навыки, привлекаемые к работе люди должны обладать хорошими знаниями и опытом координирования и интеграции в сети. Ответственность за координирование и интеграцию в первую очередь несет партнер, инициировавший создание виртуальной сети.

Как и в управлении отношениями с клиентами, здесь нужно ясно представлять себе возможности организаций-партнеров и их культуру. Очень важны хорошие лидерские способности. Основные бизнес-функции варьируются от разработки продукта / услуги до их продажи на рынке. Поддерживающие бизнес-функции включают бизнес-планирование, финансирование, управление программой и проектами. Эффективное и продуктивное управление виртуальной сетью партнеров важно, и для этого обязательно нужно правильно определить цели и структуры. Кроме того, роль, которую выполняет каждая индивидуальная организация в сети, также должна быть четко определена.

8. ПРОГРАММЫ СОЗДАНИЯ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК

Согласно Штейну [10], программные структуры программы создания цепочек поставок ориентируются на совершенствование качества обслуживания клиентов (см. рис. 1). В целом эти программы группируются вокруг инициатив, которые координируют и объединяют множество действий функциональных подразделений и аутсорсинговых компаний, связанных с межфункциональными бизнес-процессами, обслуживающими внутренних и внешних клиентов организации. Основная получаемая при этом выгода — эффективное удовлетворение потребностей внутренних и внешних клиентов. Чтобы добиться максимального конкурентного преимущества на рынке, инициативы системы поставок в конечном счете должны быть связаны с высококачественным обслуживанием клиентов.

Организации формируют межфункциональные процессы для программы создания цепочек поставок в соответствии с принятой бизнес-моделью. Цепочка создания ценности организации, схематично представленная на рис. 1, показывает программные структуры программы создания цепочек поставок как для проектного, так и для непроектного компонентов. Организация, которая использует обе структуры в своей цепочке создания ценности, называется гибридной. Проектный компонент создает доход от реализации проектов для внешних заказчиков, в то время как непроектный компонент создает его благодаря продаже внешним клиентам продуктов и услуг.

Как уже говорилось, три бизнес-процесса непроектного компонента, т.е. управление отношениями с клиентами, управление обслуживанием клиентов и выполнение заказов, обслуживают внешних клиентов. Оставшиеся четыре — разработка и коммерциализация продукта, закупки, управление спросом и планирование мощностей, а также управление потоком операций (производства) — обслуживают внутренних клиентов.

Организация, где есть только проектный компонент, уникальна с точки зрения структурирования программы системы поставок. Чтобы получить заказы, она отвечает на запросы внешних клиентов — заказчиков проектов. Для эффективного и продуктивного обслуживания клиентов она создает и использует межфункциональные процессы управления проектами. Выполнение заказов и разработка продуктов становятся частью межфункциональных действий в процессе управления проектами и осуществляются членами проектной группы во время жизненного цикла проекта. Межфункциональные процессы управления проектами, составляющие проектный компонент программы системы поставок, поддерживаются пятью оставшимися межфункциональными бизнес-процессами непроектного компонента программы системы поставок. Это управление отношениями с клиентами, управление обслуживанием клиентов, закупки, управление потоком операций (производства), спросом и планирование мощностей.

ВЫВОДЫ

Чтобы преуспеть, высшие руководители должны понимать: возможности организаций по созданию ценности сегодня уже не ограничиваются управлением материальными активами, такими как запасы, заводы, собственность и оборудование, — сегодня это также управление основанное на знаниях стратегиями, развертывание нематериальных активов организации [4]. Нематериальные активы включают среди прочего сфокусированное на стратегии лидерство, здоровый организационный климат, инновационные продукты и процессы, знания и компетентность сотрудников, хорошие отношения с клиентами и их качественное обслуживание. Это означает, что организация будущего будет вынуждена отказаться от старых методов управления и лидерства ради основанного на знаниях подхода, который включает внедрение инноваций и обучение.

Профессор Д.А. Джервин из Гарвардской школы бизнеса описал обучающуюся организацию следующим образом: «Способная создавать, приобретать и передавать знания и изменять свое поведение так, чтобы учитывать новые знания и понимание» [2]. Согласно Каплану и Нортону, самыми важными для поддержания конкурентоспособности организации будущего являются нематериальные активы, а они создаются прежде всего благодаря способностям и отношению персонала. Для этого необходимо, чтобы формулирование и реализация стратегии превратились в непрерывный процесс, в котором могут принимать участие все сотрудники и который нацеливает их на соответствие критических факторов успеха организации. Показатели стратегии поведения, о которых говорилось выше, чрезвычайно важны, но их одних недостаточно. В будущем организации также должны будут обращать особое внимание на структурные требования к стратегии, поддерживать отношения между сотрудниками и заинтересованными лицами. Чтобы управлять основанной на знаниях стратегией эффективно и продуктивно, многие процессы должны быть межфункциональными.

Это имеет большое значение для портфельного, программного и проектного подхода к управлению и анализу предприятия будущего. Управление программой позволяет создавать лучшие механизмы эффективного и продуктивного руководства, контроля, управления, координирования и интеграции этих межфункциональных процессов в единую систему, которая является мощным инструментом получения выгод стратегического значения. Кроме того, программный подход к управлению позволяет измерять ключевые показатели эффективности, оценивать стратегические выгоды и анализировать работу организации в целом, что ведет к увеличению эффективности и стимулирует проведение преобразований и изменений. Чтобы добиться успеха, генеральные директора и все сотрудники предприятия будущего должны хорошо

знать принципы управления портфелями, программами и проектами. Это потребует всестороннего обучения на всех уровнях предприятия.

Важно, что по мере увеличения количества офисов программы в структуре организации увеличивается потребность в руководителе, перед которым могли бы отчитываться менеджеры, отвечающие за различные программы. Эту функцию должен выполнять директор портфеля организации (рис. 2, 3). Директор портфеля должен назначаться из представителей тех структур, где поощряется межфункциональное мышление. В его обязанности входит поддержка генерального, финансового и исполнительного директора путем выполнения стратегических оценок и анализа на лидерском уровне.

В литературе и на практике существует путаница в определениях и плохое понимание способов применения управления портфелями и программами. В публикации в Gartner Research от 9 марта 2009 г. [1] подвергся жесткой критике документ, опубликованный Project Management Institute в декабре 2008 г. под названием «Стандарт управления программами». По мнению его авторов, в документе не отражено, что дисциплины управления программами и управления проектами, хотя и связаны, но сильно отличаются. Программы ошибочно рассматриваются авторами документа как «просто очень крупные проекты».

Согласно Gartner, методы, представленные в документе, не оправдали ожиданий, т.к. в основном включают «повторно используемые ориентированные на проекты понятия и подходы» и демонстрируют непонимание того, что управление программами — это комплексная дисциплина. Кроме того, Gartner советует своим клиентам не использовать этот документ, пока не будет выполнен соответствующий анализ. К сожалению, огромное большинство публикаций по управлению портфелями и программами страдает подобными недостатками⁷.

⁷ Соглашаясь с этим утверждением, отметим, что наряду с достоинствами представленной публикации в ней также был ряд сходных недостатков, которые мы попытались устранить в представленной редакции перевода и дать необходимые примечания.

Рис. 2. Роль директора портфеля в структуре программы

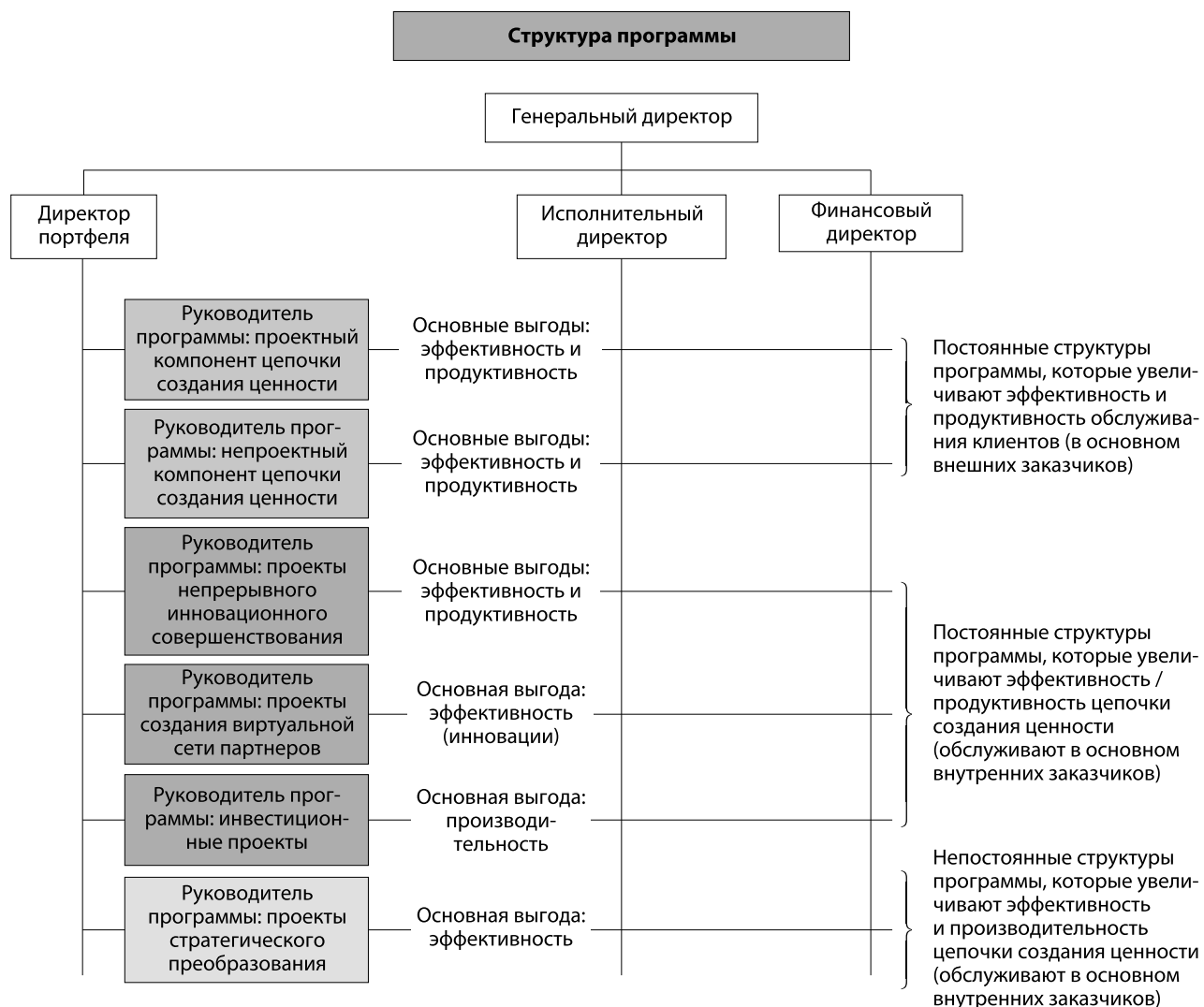
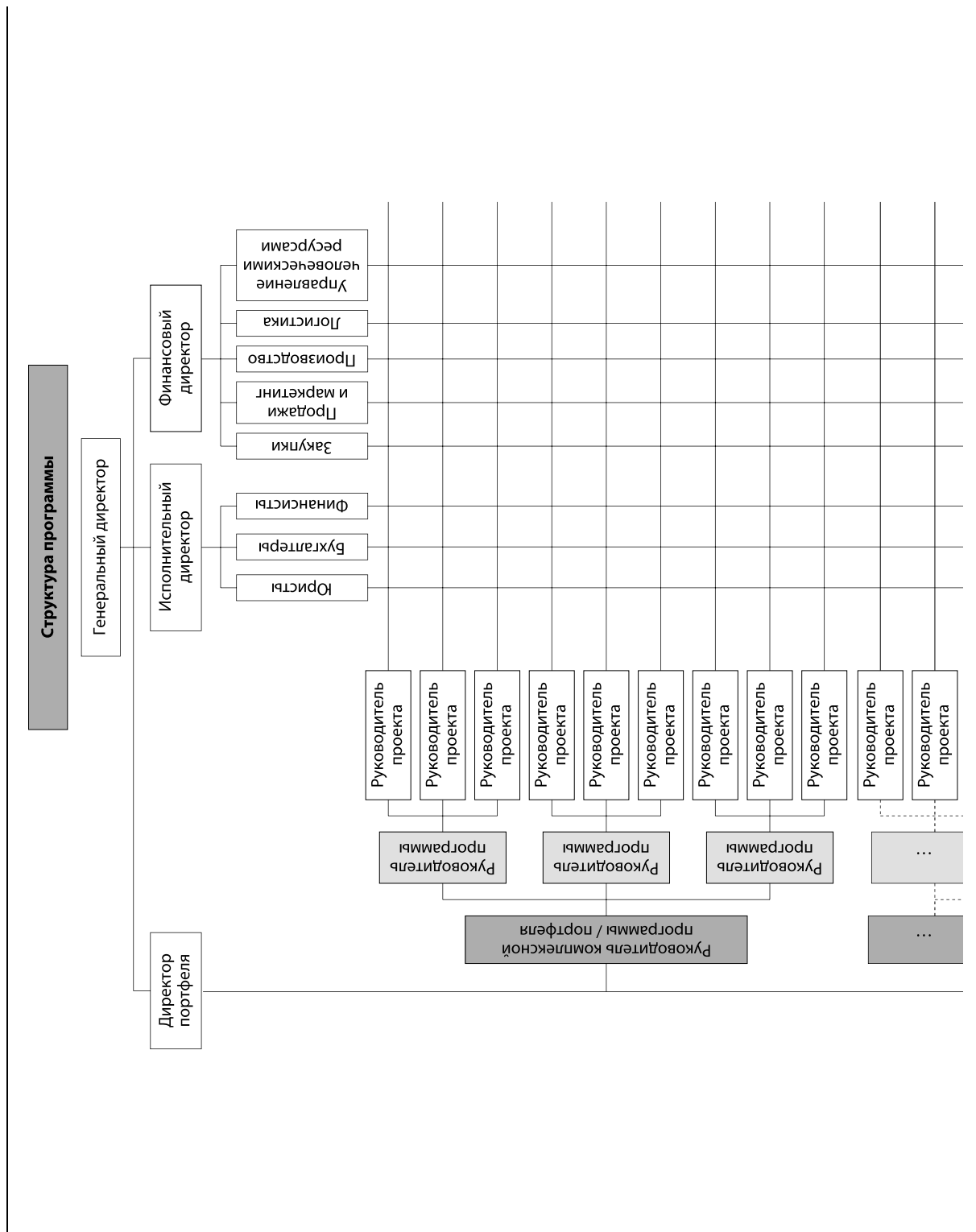


Рис. 3. Структуры управления процессами, проектами, программами и портфелями



ЛИТЕРАТУРА

1. Gartner Research (2009). *PMI's Revised Program Management Standard: Warmed-over Project-Centric Content and Approaches*. 9 March.
2. Garvin D.A. (1993). «Building a learning organization». *Harvard Business Review*, July — August.
3. IBM Corporation (2008). *IBM Global CEO Study: The Enterprise of the Future*. December.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. (2001). *The Strategy Focused Organisation*. Harvard Business School Press.
5. Lynch R. (2006). *Corporate Strategy*. 4 ed. United Kingdom: Pearson Education.
6. Murray-Webster R., Thiry M. (2000). «Managing programmes of projects». In: *Gower Handbook of Project Management*. 3 ed. Ed. Rodney Turner. England: Gower Publishing.
7. Partington D. (2000). «Implementing strategy through programmes of projects». In: *Gower Handbook of Project Management*. 3 ed. Ed. Rodney Turner. England: Gower Publishing.
8. Semolic B. (2010). *Virtual Networks of Partners*. Proceedings of the IPMA Research Expert Seminar, Cape Town, South Africa, March.
9. Steyn P.G. (2007). *Leadership Excellence Delivers Organisational Performance and Project Management Maturity*. Proceedings of the ZPM International Academic Forum, Celje, Slovenia.
10. Steyn P.G. (2001). «Managing organisations through projects and programmes: the modern general management approach». *Management Today*, Vol. 17, No. 3, April.
11. Steyn P.G. (2006). *Programme Managing Transformation and Change*. Proceedings of the First Joint ICEC & IPMA Global Congress on Project Management, Ljubljana, Slovenia.
12. Steyn P.G. (2003). *The Balanced Scorecard Programme Management System*. Proceedings of the 17th IPMA Global Congress on Project Management, Berlin, Germany.
13. Stock J.R., Lambert D.M. (2001). *Strategic Logistics Management*. 4 ed. Chapter 2. McGraw-Hill International Edition.
14. Van Heerden C. (2009). *Optimising an Organisation's Programme and Project Management across Continents*. Unpublished Masters Dissertation, Cranefield College of Project and Programme Management, September.

Перевод А. Исламовой.

Источник: *PM World Today*, July 2010 (Vol. XII, Issue VII) — http://www.pmworldtoday.net/featured_papers/2010/july/The-Need-for-Chief-Portfolio.html.

Печатается с разрешения автора и *PM World Today*.



Журналы по менеджменту

Стратегический менеджмент

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

Отличие от других журналов

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

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

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

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



Главный редактор:

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

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

Подписка:

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

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru



ПРАКТИКА ПОСТРОЕНИЯ ПРОЕКТНЫХ ОФИСОВ (ЧАСТЬ 1)

В статье предложен подход к классификации проектных офисов, основанный на определении возможных функций проектного офиса и объекта управления. Он позволяет определить требования к проектному офису и сформировать план его развития. Также в работе приводится описание некоторых практических аспектов, связанных с деятельностью проектного офиса, таких как привлечение аутсорсинговых команд, характерные организационные проблемы, наиболее востребованные инструменты, оценка работы проектного офиса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проектный офис, КСУП, система управления проектами, управление программой

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время многие компании совершили первые шаги на пути реализации проектных форм управления. Разработка и внедрение корпоративной системы управления проектами (КСУП) уже является не данью моде, а скорее насущной необходимостью. При этом одним из ключевых элементов КСУП все чаще выступает проектный офис (офис управления проектами, ОУП), который, решая ряд управленческих задач, обеспечивает работоспособность всей системы управления.

Более того, все чаще качество работы проектного офиса руководители оценивают по фактически достигнутому результату в рамках проектов, реализуемых компаниями¹. Это говорит о значимости роли проектного офиса не только в выстраивании внутренних процессов и правил управления проектной деятельностью, но и собственно в управлении проектами. В то же время опыт



Козодаев Михаил Александрович — PMP (PMI), управляющий партнер группы компаний «Проектная ПРАКТИКА», директор по консалтингу. В настоящее время в рамках ГК «Проектная ПРАКТИКА» курирует направления «Общий управленческий консалтинг», «Корпоративные системы управления проектами» и «Аутсорсинг проектного офиса», а также читает курс лекций по управлению проектами для студентов МИФИ (г. Москва)

¹ Этому вопросу посвящены исследования Gartner. См., например, доклад *Be Prepared For the Future of Program and Portfolio Management* (автор Audrey L. Apfel). — *Здесь и далее прим. авт.*

показывает, что подходы к организации проектного офиса и его роли могут варьироваться.

Являясь элементом КСУП, проектный офис формируется и функционирует в соответствии с отведенной для него в рамках КСУП ролью. Детальному описанию состава КСУП, решаемым с ее помощью проблемам и получаемым эффектам посвящено довольно много материалов, в том числе учебных [8, 10], поэтому в рамках данной статьи эти вопросы не будут обсуждаться. Основной упор будет сделан на отдельные аспекты формирования проектных офисов.

В статье предлагается классификация возможных типов проектных офисов, приводятся их функции и назначение. Особое внимание уделено практике организации проектных офисов для решения некоторых часто встречающихся задач. Также дано описание некоторых технологий, применяемых при работе проектного офиса, предложен вариант оценки его работы.

Материалы этой статьи могут быть полезны руководителям различных организаций при выборе и обосновании путей развития КСУП, формировании системы управления выделенными проектами, распределении функций и ответственности между участниками проектной деятельности, принятии решения о форме организации проектного офиса.

Приведенные в статье соображения основаны на опыте, полученном автором и его коллегами при реализации значительного числа проектов, связанных с построением корпоративных систем управления проектами, запуском и поддержкой работы проектных офисов, а также выполнением функций проектного офиса на основе аутсорсинговой схемы.

Статья разбита на две части. В первой части статьи приводится краткий обзор существующих подходов к классификации проектных офисов, затем описывается предлагаемый автором подход к классификации на основе матрицы «3 × 3», отражающей как набор функций проектного офиса (функциональное измерение), так и объект управления — область приложения усилий проектного

офиса (объектное измерение). Далее более подробно рассматриваются особенности проектных офисов в рамках функционального измерения.

Во второй части статьи, которая будет опубликована в следующем выпуске журнала, описаны особенности проектных офисов, лежащие в рамках объектного измерения, предложены подход к формированию профиля требований к целевым функциям и задачам проектного офиса, а также рекомендации по выбору его типа. Кроме того, во второй части освещены практические вопросы, связанные с организацией работы проектного офиса, в том числе некоторые типичные сложности, сопровождающие формирование и становление проектного офиса в компании. Также во второй части статьи дается описание наиболее востребованных инструментов проектного офиса, применение которых зачастую определяет качество его работы. В завершении статьи кратко характеризуются сервисная модель организации проектного офиса и возможные критерии оценки уровня предоставляемого проектным офисом сервиса.

1. КЛАССИФИКАЦИЯ И ФУНКЦИИ ОТДЕЛЬНЫХ ТИПОВ ПРОЕКТНЫХ ОФИСОВ

1.1. Распространенные подходы к определению типов и моделей проектных офисов

За последние 10–15 лет многие авторы предлагали различные подходы к классификации и определению видов проектных офисов. Представленные ими модели во многом схожи и в основном отражают либо набор функций проектного офиса, либо уровни его зрелости или развития, что часто напрямую соответствует объему выполняемых функций [1, 2, 6, 8, 9–11].

В книге Р. Арчибальда приводятся возможные функции проектного офиса и особо говорится об опасности подхода, при котором «в организации предпринимаются попытки «за одну ночь» (в авральном порядке) организовать офис управления

проектами, способный выполнять все возможные функции» [1]. Подход, при котором функции проектного офиса постепенно могут наращиваться в зависимости от уровня зрелости, прослеживается также и в других работах [8, 10]. При этом в книге Дж. Кендалла и С. Роллинза [3] описан часто цитируемый подход к определению трех моделей проектного офиса (ранее предложен Gartner Group): «ОУП-репозиторий», «ОУП-наставник», «ОУП предприятия», а также предложена четвертая модель — «ОУП, ориентированный на быстрый результат». Основное новшество, заложенное в четвертую модель, — это ориентация на все проекты организации, увязка проектов с ее целями и стратегией. Фактически четвертая модель — это модель проектного офиса, ориентированного не только на реализацию проектов, но и в первую очередь на поддержку менеджмента в решении бизнес-задач и достижении стратегических целей компании. Кендалл и Роллинз предположили, что выбор оптимальной модели проектного офиса может зависеть от текущей организационной структуры компании. Это вполне логично, т.к. организационная структура во многом определяет порядок взаимодействия участников проектов. По мнению авторов, на выбор модели проектного офиса также влияют:

- основные потребители сервисов проектного офиса;
- уровень зрелости компании в области управления проектами;
- готовность отдельных функциональных руководителей выстраивать совместную работу;
- типы ключевых проблем в области проектного управления и «равномерность» их проявления в проектах компании;
- уровень компетенций, лидерских качеств, авторитетности руководителя проектного офиса и наличие квалифицированных специалистов, способных решать неординарные задачи при управлении кризисными проектами;

- соответствие технической, финансовой и человеческой (наличие специалистов) обеспеченности проектного офиса и ожиданий, которые сформированы у руководства и других участников проектной деятельности.

Вне зависимости от выбранной модели авторы предлагают дополнительную градацию проектных офисов по уровням зрелости в соответствии с восьмиуровневой моделью. Предложенная модель предполагает оценку наиболее характерных проектов компании по всем областям знаний, определенных РМВОК, которые были реализованы за отчетный период. Применяв количественные и качественные варианты оценок для каждой области знаний, в дальнейшем авторы предлагают определять общую оценку зрелости проектного офиса путем усреднения. Идеология модели основана на росте полезности ОУП для компании вместе с повышением уровня зрелости проектного офиса. Наивысший уровень зрелости соответствует проектному офису, максимально полно охватывающему деятельность организации [8].

Интересные материалы по организации проектных офисов также собраны на многих интернет-ресурсах, в основном отечественных и зарубежных консалтинговых компаний².

1.2. Классификация проектных офисов «3 × 3»

В рамках настоящей статьи будет предложена классификация проектных офисов, варианты которых наиболее часто встречались в ходе работы специалистов ГК «Проектная ПРАКТИКА». Этот подход отличается, например, от описанного у Кендалла и Роллинза [10] тем, что предполагает несколько одновременных измерений ряда характеристик и особенностей проектного офиса, на базе которых и построена классификация.

Как показывает наша практика, функции проектного офиса, его место в ролевой структуре

² Подборки статей, посвященных работе проектного офиса, можно найти, например, на интернет-ресурсах <http://www.bkc-inc.com/html/pmo.htm>, <http://www.projectsatwork.com/tags/PMO/?pageNum=1>.

управления проектами и организационной структуре компании сильно зависят от того, какие управленческие задачи являются наиболее острыми для менеджмента, а также от уровня зрелости существующей системы управления проектами. Для классификации проектных офисов можно выделить два основных измерения:

1) функциональное измерение: поддержка процессов проектной деятельности — управление проектами — поддержка процессов стратегического управления;

2) объектное измерение: выделенный проект — проекты подразделения — все проекты компании.

Можно выделить и дополнительные измерения для классификации проектных офисов, например «Уровень развития проектного офиса» или «Этап эволюции проектного офиса в организации», но этот вопрос заслуживает отдельной проработки и в рамках настоящей статьи подробно не раскрывается.

Каждое из приведенных выше измерений представлено тремя типами проектных офисов, поэтому предлагаемый классификационный подход подразумевает, что основные варианты проектных офисов могут быть описаны матрицей «3 × 3». Ниже подробнее будут описаны шесть типов проектных офисов (по три из каждого измерения).

В реальной жизни при формировании проектных офисов трудно ограничиться определением

типа проектного офиса только по одному измерению, скорее, необходимо выбрать наиболее подходящую комбинацию этих типов, другими словами, определить положение целевого проектного офиса в матрице «3 × 3». При этом проектный офис может «покрывать» сразу несколько клеток матрицы «3 × 3» (примеры таких проектных офисов представлены в разделе 1.5).

1.2.1. Функциональное измерение

Чаще всего проектный офис представляет собой организационную единицу (иногда виртуальную, что подразумевает совмещение специалистами выполнения задач функциональных подразделений и проектного офиса), решающую одну или сразу несколько задач, отраженных в табл. 1.

В разделе 1.3 приведено подробное описание функций каждого из типов проектных офисов, определяемых по функциональному измерению (рис. 1).

1.2.2. Объектное измерение

Другой возможный подход к организации проектных офисов связан с тем, в рамках какой организационной структуры он формируется и для задач каких проектов выстраивает свою деятельность. Типы проектных офисов, связанные с различием объектов управления, отражены в табл. 2.

В разделе 1.4 приведено описание особенностей каждого из типов проектных офисов (рис. 2),

Таблица 1. Типы проектных офисов: функциональное измерение

№	Задачи проектного офиса	Тип проектного офиса* (функциональное измерение)
1	Организация и поддержка процессов управления проектами	Базовый**
2	Управление проектами организации	Управленческий***
3	Организация и поддержка процессов стратегического управления	Стратегический

* Названия типов проектных офисов, приведенных в таблице, являются условными, но, по мнению автора, отражают суть соответствующих проектных офисов.

** Название «базовый» выбрано исходя из наибольшей распространенности и востребованности именно такого типа проектного офиса. Кроме того, организация проектного офиса такого типа часто является одним из первых шагов при систематизации проектного управления в компании.

*** Организация «управленческого» проектного офиса близка по своей сути к организации классического проектного офиса в рамках сильной матричной организационной структуры [5].

Рис. 1. Возможные типы проектных офисов (функциональное измерение)

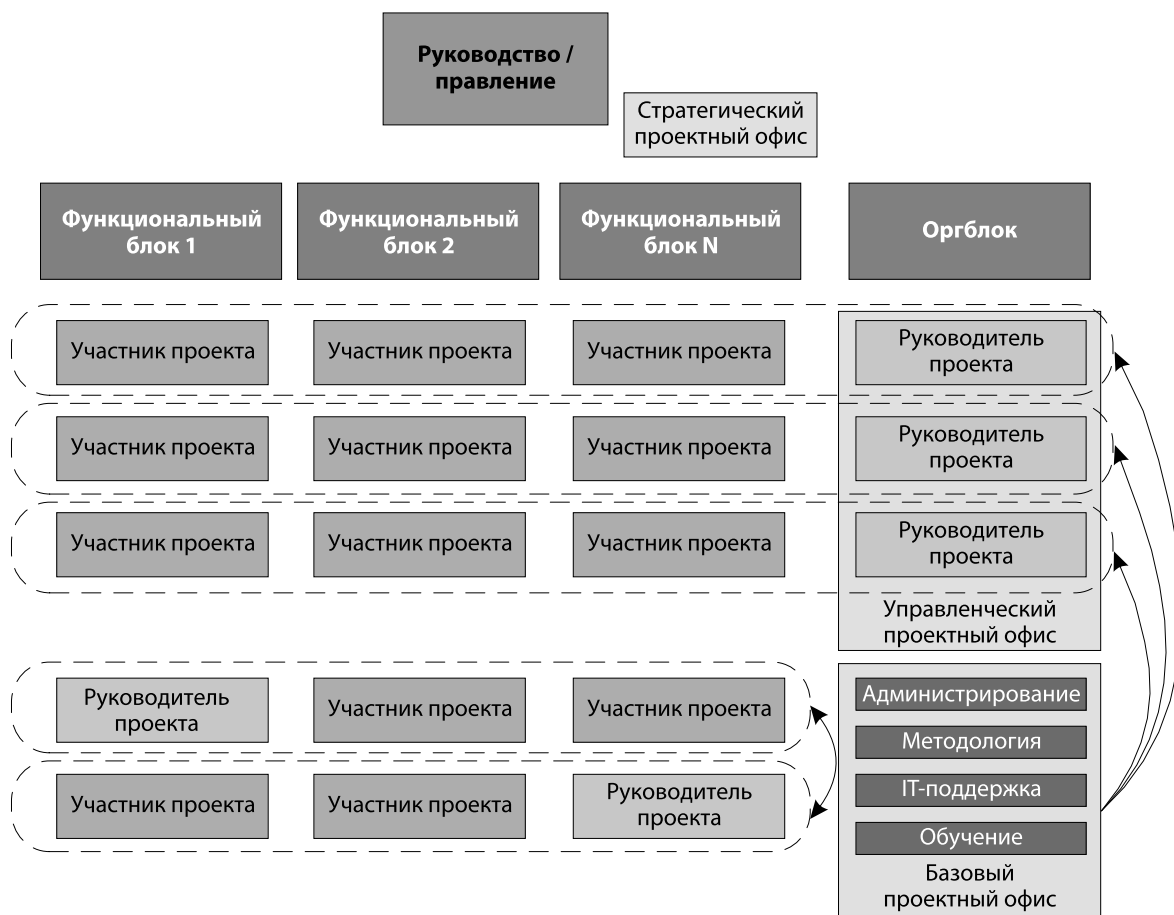
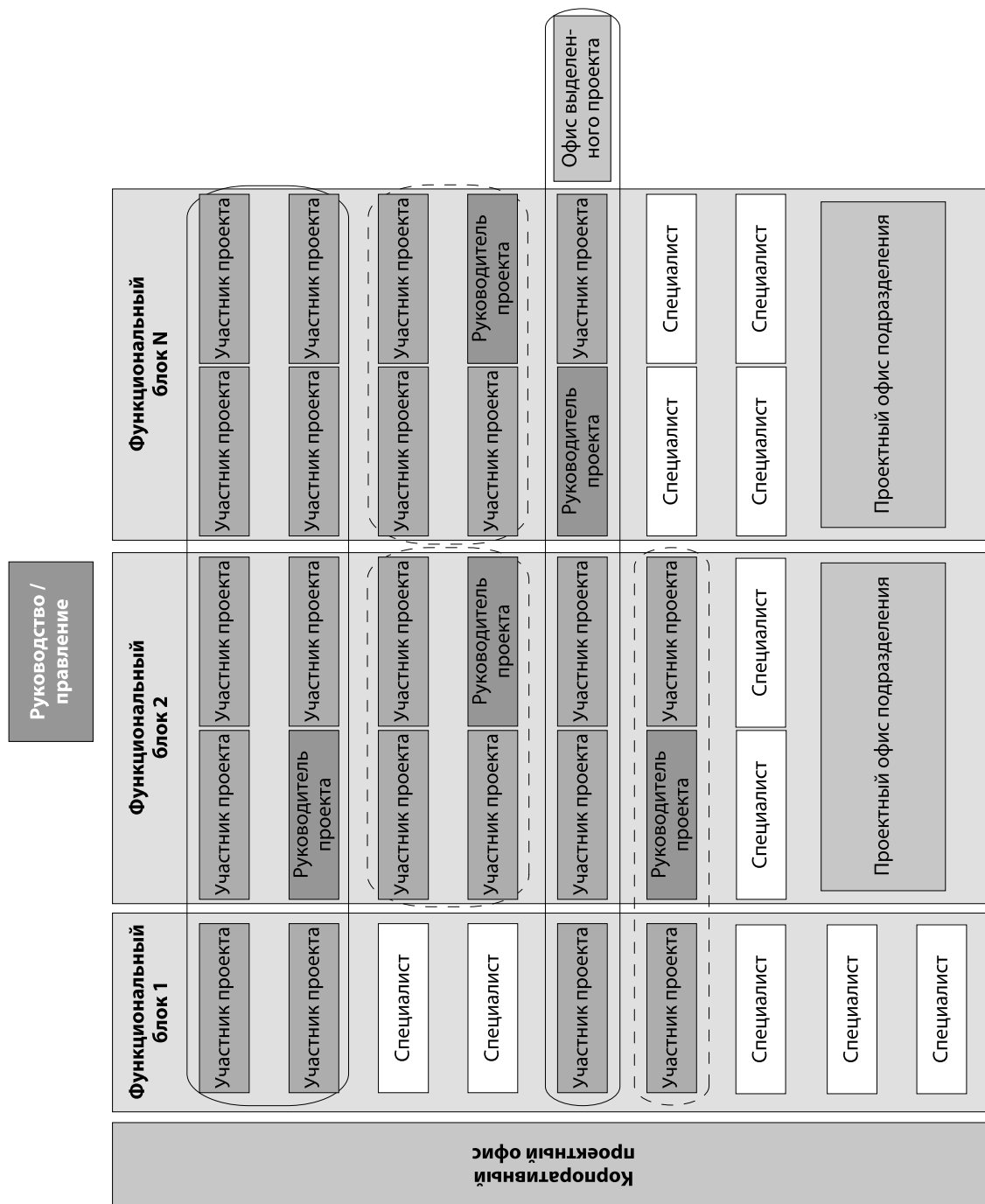


Таблица 2. Типы проектных офисов: объектное измерение

№	Задачи проектного офиса	Тип проектного офиса (объектное измерение)
1	Поддержка управления всех проектов компании	Корпоративный проектный офис
2	Поддержка управления проектами одного функционального подразделения	Проектный офис подразделения
3	Поддержка управления выделенным проектом	Офис выделенного проекта

Рис. 2. Возможные типы проектных офисов (объектное измерение)



определяемых по объектному измерению. Поскольку возможные функции проектных офисов приводятся при описании типов функционального измерения (раздел 1.3), то описание типов объектного измерения содержит пояснение того, как на функции проектного офиса влияет объект управления, на который ориентирован проектный офис.

1.2.3. Особенности проектных офисов, выходящие за рамки матрицы «3 × 3»

В разделах 1.2.1 и 1.2.2 описаны два предлагаемых для использования классификационных измерения проектных офисов. Однако следует понимать, что жизнь намного более разнообразна и предложенные измерения могут не учитывать некоторые особенности проектных офисов, также влияющие на состав выполняемых ими функций. Ниже приведены примеры таких особенностей.

Место проектного офиса в составе холдинговой компании. Проектные офисы в рамках организации холдингового типа и/или территориально распределенной компании могут иметь соответствующую структуру, в том числе иерархическую. В этом случае в зависимости от степени самостоятельности структурных подразделений (бизнес-единицы, филиалы, дочерние компании, территориальные представительства и пр.) могут отличаться функции центрального проектного офиса и проектных офисов, действующих в составе структурных подразделений. Например, к функциям проектных офисов структурных подразделений могут относиться только функции по сбору отчетности, а функции, связанные с формированием методологии, могут быть сконцентрированы в центральном проектном офисе.

Собственный или аутсорсинговый проектный офис. В зависимости от того, организован проектный офис силами собственных специалистов организации или привлеченной внешней компании, может существенно варьироваться объем полномочий его специалистов. Кроме того, к аутсорсинговому проектному офису может дополнительно

относиться задача подготовки специалистов организации для их последующего включения в состав проектного офиса и обеспечения возможности безболезненного выхода аутсорсеров из организации / проекта.

1.3. Функции отдельных типов проектных офисов: функциональное измерение

В этом разделе будут описаны функции базового, управленческого и стратегического проектных офисов, соответствующих функциональному классификационному измерению.

1.3.1. Базовый проектный офис

Такой проектный офис встречается наиболее часто и отвечает за организацию и поддержку процессов управления проектами. Описанию этого типа проектного офиса мы уделим основное внимание. Распространенность базового проектного офиса обусловлена тем, что с его помощью решаются наиболее востребованные управленческие задачи:

- организация проектных коммуникаций;
- обеспечение всех участников проектной деятельности необходимой информацией;
- контроль реализации проектов компании;
- унификация и стандартизация управленческих процедур;
- обучение и методологическая поддержка участников проектной деятельности.

Базовый проектный офис обычно формируется как выделенное подразделение, которое может существовать одновременно со стратегическим и управленческим проектными офисами. В ходе своей работы базовый проектный офис может быть ориентирован как на поддержку проектных команд, включая высшее руководство организации, так и на развитие КСУП.

Как правило, функции, выполняемые базовым проектным офисом, можно сгруппировать в следующие блоки:

- 1) административное обеспечение;
- 2) методическое обеспечение;

- 3) технологическое обеспечение;
- 4) обеспечение необходимого уровня компетенций (табл. 3).

Стоит отметить, что перечисленные выше функции носят общий характер. В зависимости от уровня зрелости системы управления проектами организации, текущих задач, которые стоят перед руководством, наличия подготовленного персонала, автоматизированной системы управления проектами и многих других факторов перечень функций базового проектного офиса может существенно варьироваться.

В крайнем случае функции базового проектного офиса в организации, где проектная деятельность занимает незначительную часть либо перечень возлагаемых на ОУП функций существенно урезан, могут выполняться силами одного специалиста.

1.3.2. Управленческий проектный офис

В случае если проектный офис является подразделением, в котором сосредоточены руководители проектов, а иногда, что встречается реже, и другие ключевые проектные участники, такие как главные инженеры проектов, бизнес-аналитики, администраторы, то его специалисты ориентированы на управление и реализацию проектов организации. Управленческий проектный офис в КСУП, как правило, является только источником ресурсов для проектов.

Ключевая функция такого проектного офиса — управление собственными ресурсами и их выделение для включения в проектные команды. Сотрудники управленческого проектного офиса, участвуя в проектах организации, руководствуются правилами, разработанными в рамках базового проектного офиса.

Зачастую актуальность создания такого проектного офиса может быть связана с ситуацией, при которой наиболее квалифицированные специалисты-предметники, обладая экспертными знаниями в своей области, уже не занимаются решением задач в рамках своего функционального направления. Более эффективно использовать их

в качестве руководителей комплексных проектов. Альтернативным вариантом роста таких специалистов является переход на руководящие позиции в рамках функционального подразделения или на позиции аккаунт-менеджеров / продавцов. При развитии управленческого проектного офиса уже в его рамках могут выделяться руководители проектов, не прошедшие большую «предметную школу», компетенции которых лежат скорее в области управленческих, а не предметных знаний. Формирование института «управленческих» руководителей проектов возможно только при высоком уровне зрелости всей КСУП, достаточно четко определяющей функции, ответственность и полномочия всех участников проектов.

Возможна ситуация, при которой силами специалистов одного проектного офиса выполняются функции руководителей проектов и функции, присущие базовому проектному офису. В этом случае проектный офис будет одновременно отнесен к двум типам: базовому и управленческому.

1.3.3. Стратегический проектный офис

Организация и поддержка процессов стратегического управления также может быть предметом ответственности проектного офиса. Такой стратегический проектный офис может отвечать за:

- развитие принципов, инструментов и методологии управления портфелем проектов;
- организацию процессов формирования и мониторинга портфеля проектов;
- регулярный анализ и выработку предложений по корректировке текущего портфеля проектов.

Как правило, стратегический проектный офис создается в организации, в которой уже существует достаточно формализованная система управления проектами и функционирует базовый проектный офис, ориентированный на поддержку процессов управления проектами. В то же время, если базовый проектный офис в организации не выделен, то стратегический проектный офис может дополнительно брать на себя задачи по

Таблица 3. Основные функции базового проектного офиса

Функции базового проектного офиса	Описание
Административное обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка паспортов и определение границ проектов ■ Ведение календарных планов, реестров контролируемых показателей ■ Сбор и консолидация отчетности, подготовка аналитических отчетов по отдельным проектам ■ Анализ и прогнозирование хода выполнения проекта ■ Подготовка и проведение рабочих совещаний по вопросам выполнения проекта, ведение протоколов совещаний, контроль выполнения принятых решений, ведение реестров поручений и контроль выполнения последних ■ Сбор запросов об изменениях, подготовка заключений об их влиянии на проект, их регистрация и администрирование рассмотрения, доведение информации о принятых решениях до сведения проектной команды ■ Формирование и ведение пула ресурсов компании и отдельных проектов (контроль достаточности специалистов и соблюдения требуемой загрузки) ■ Идентификация и оценка рисков, ведение реестров рисков, обеспечение их мониторинга ■ Разработка проектов необходимых организационно-распорядительных документов
Методическое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка организационно-ролевой структуры управления проектами, формализация функций, ответственности и полномочий участников проектной деятельности ■ Разработка регламентных и методических документов по планированию, мониторингу, отчетности и анализу проектов ■ Определение методологии управления изменениями, рисками, поручениями и др. ■ Трансляция сложных и трудоемких методических вопросов экспертам, осуществляющим поддержку работы проектного офиса ■ Сопровождение разработанных нормативно-регламентных документов: <ul style="list-style-type: none"> — контроль соблюдения положений методологии управления проектами; — корректировка нормативно-регламентных документов при необходимости; — консультационно-методическая поддержка участников проектной деятельности по вопросам применения методологии; — обучение участников проектной деятельности работе в соответствии с методологией компании ■ Контроль соблюдения установленных регламентов, форм документов
Технологическое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> ■ Участие в постановке задачи на создание необходимых для управления проектами автоматизированных систем ■ Участие во внедрении и поддержке / сопровождении автоматизированных систем управления и их промежуточных версий (макетов) до ввода их в опытную или промышленную эксплуатацию ■ Функциональное и техническое администрирование введенных в эксплуатацию автоматизированных систем управления
Обеспечение необходимого уровня компетенций	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка ролевых профилей и матрицы компетенций по управлению проектами (УП) ■ Разработка программ обучения, ориентированных на роли в КСУП ■ Проведение обучающих семинаров и тренингов по вопросам УП ■ Поиск, отбор и администрирование взаимодействия с провайдерами обучения в области УП ■ Тестирование, аттестация специалистов организации и формирование индивидуальных планов развития в области УП ■ Выявление ключевых проектных компетенций и/или специалистов ■ Формирование и ведение проектного кадрового резерва, сертификация персонала в области УП

Таблица 4. Основные функции стратегического проектного офиса

Функции стратегического проектного офиса	Описание
Развитие методологии, IT-обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка необходимых руководящих документов, определяющих организационно-ролевую структуру управления портфелем, процессы управления портфелем, шаблоны ключевых документов, методики выполнения отдельных процедур (подготовку заявок, ранжирование проектов и пр.) ■ Обучение участников процессов управления портфелем как в ходе тренингов, так и на рабочем месте ■ Участие в постановке задачи для информационной системы поддержки процессов управления портфелем ■ Контроль непротиворечивости документов портфельного и проектного уровней
Поддержка процессов формирования портфеля	<ul style="list-style-type: none"> ■ Координация заявительной кампании — процедур заполнения, предоставления, согласования документов, определяющих предложения по проектам для включения в портфель (заявки, бизнес-планы, концепции, ТЭО и др.) ■ Обеспечение оценки предложенных для включения в портфель проектов: процедуры сравнения и ранжирования, приоритизации и отбора проектов для формирования профиля нового портфеля проектов ■ Поддержка процедуры согласования и утверждения портфеля проектов ■ Участие в процедурах закрытия и исключения проектов из портфеля
Поддержка процессов мониторинга портфеля	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сбор регламентированной отчетности по выполнению проектов портфеля ■ Контроль соблюдения сроков ключевых событий и бюджетов проектов ■ Формирование консолидированной отчетности по реализации портфеля, по достижению стратегических целей ■ Мониторинг и формирование отчетности по достижению запланированных показателей, получению запланированных эффектов по проектам, переведенным на постинвестиционную стадию
Поддержка процессов корректировки портфеля	<ul style="list-style-type: none"> ■ Формирование аналитической отчетности ■ Координация работы с экспертами ■ Сбор предложений по корректировке параметров проектов, включенных в портфель ■ Формирование консолидированных предложений по корректировке портфеля для рассмотрения руководством компании

организации разработки методологии управления не только портфелем, но и программами и проектами. Стратегический проектный офис не обязательно может формироваться как обособленное подразделение, возможный вариант — передача соответствующих функций, например,

инвестиционному департаменту или департаменту организационного развития.

Стратегический проектный офис фактически является оператором портфеля проектов компании или инвестиционной программы с функциями, приведенными в табл. 4.

Окончание статьи читайте в следующем номере журнала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. — 3 изд. — М.: ДМК Пресс, 2006. — 472 с.
2. Ильин В. Проектный офис. Центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией. — М.: Вершина, 2007. — 264 с.
3. Кендалл Дж.И., Роллинз С.К. Современные методы управления портфелем проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / Пер. с англ. — М.: ПМСОФТ, 2004. — 576 с.

4. Козодаев М.А. Аутсорсинг управления проектами: что должен знать заказчик и уметь поставщик // Инициативы XXI века. — 2010. — №2. — С. 27–30.
5. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами (полный курс MBA). — М.: Эксмо, 2011. — 528 с.
6. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М.: Олимп бизнес, 2006. — 304 с.
7. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. — М.: Олимп бизнес, 2009. — 480 с.
8. Block T.R. (1998). «The project office phenomenon». *PM Network*, March.
9. Letavec C.J. (2006). *The Program Management Office, Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*. 312 p.
10. Kendall G., Rollins S. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO. Multiplying ROI at Warp Speed*. 448 p.
11. Knutson J. (1999). *Project Office: an Evolutionary Implementation Plan*. Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute 199 Seminars & Symposium. Project Management Institute, Newtown Square, PA. October 10–16.



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

- Антикризисный менеджмент
- 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
«САКС Игрушки»

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) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru



ИДЕНТИФИКАЦИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОГРАММЫ / ПРОЕКТА

Цель этой статьи — помочь идентифицировать и классифицировать заинтересованные стороны программ и проектов и определить источники, в которых эти темы исследуются более подробно. Автор представляет вниманию читателей собственную модель такой идентификации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: заинтересованные стороны программы / проекта, модель идентификации / классификации заинтересованных сторон, бенефициары, антагонисты, лидеры проектов, стратегии управления



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. Нью-Трал Бэй, Австралия)

ВВЕДЕНИЕ

Среди работ, посвященных программам / проектам, существует множество статей по идентификации заинтересованных сторон. Для такой идентификации автор разработал модель, которая объединила данные четырех различных источников. Она представляет собой достаточно подробный список потенциальных заинтересованных сторон организации, а также ее программ / проектов.

Автор также предложил следующие классификации заинтересованных сторон программ / проектов:

- заинтересованные стороны в системе поставок и прямых / не прямых горизонтальных отношениях;
- основные (или внутренние) и вторичные (или внешние) заинтересованные стороны;
- заинтересованные стороны-сторонники (бенефициары) и заинтересованные стороны-противники (антагонисты).

Далее рассмотрим более подробную классификацию.

1. ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОГРАММЫ

Важность идентификации всех заинтересованных сторон программы / проекта нельзя переоценить. Существует слишком много подробно зафиксированных в документах случаев, когда программа или проект останавливались или отклонялись от плана из-за невозможности идентификации и последующего вовлечения в проектную деятельность заинтересованных сторон, которые обладали достаточными полномочиями и/или пользовались достаточной поддержкой, чтобы инициировать такую остановку или отклонение.

Мы начали с самого подробного описания потенциальных заинтересованных сторон, которое смог собрать автор. Классификация была основана на структуре, описывающей заинтересованные стороны организации, и базировалась на материале трех источников, посвященных программам / проектам.

В представленной ниже модели идентифицируется более 50 различных потенциальных заинтересованных сторон из четырех совершенно разных списков. Основную структуру автор заимствовал из работы де Вита и Мейера [2], кроме того, схема типичных заинтересованных сторон организации была обнаружена в неопубликованных заметках, написанных М. Тайри в 2006 г. [9]. Модификации и расширения были заимствованы из ряда других работ [6, 7, 10].

В авторскую модель (рис. 1) не были включены некоторые из содержащихся в списках заинтересованных сторон, не подходящих для универсального перечня.

Основу этой модели составляют заинтересованные стороны организации, однако она представляет собой достаточно подробный список, позволяющий идентифицировать потенциальные заинтересованные стороны также и в окружении программы / проекта. Впрочем, нельзя утверждать, что она является всеобъемлющей. Что касается классификации такого количества заинтересованных сторон, здесь существует множество разнообразных подходов.

2. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОГРАММ / ПРОЕКТОВ ПО ДВУМ ТИПАМ

2.1. Заинтересованные стороны системы поставок и с прямыми / непрямыми горизонтальными отношениями

На рис. 1 показаны заинтересованные стороны системы поставок (и множество подгрупп в этой категории), а также прямые и непрямые горизонтальные отношения, которые могут быть важны в некоторых ситуациях.

2.2. Основные (или внутренние) и вторичные (или внешние) заинтересованные стороны

Если говорить о проектах, то Клиленд и Айленд [1] различают основные и второстепенные заинтересованные стороны по следующим признакам:

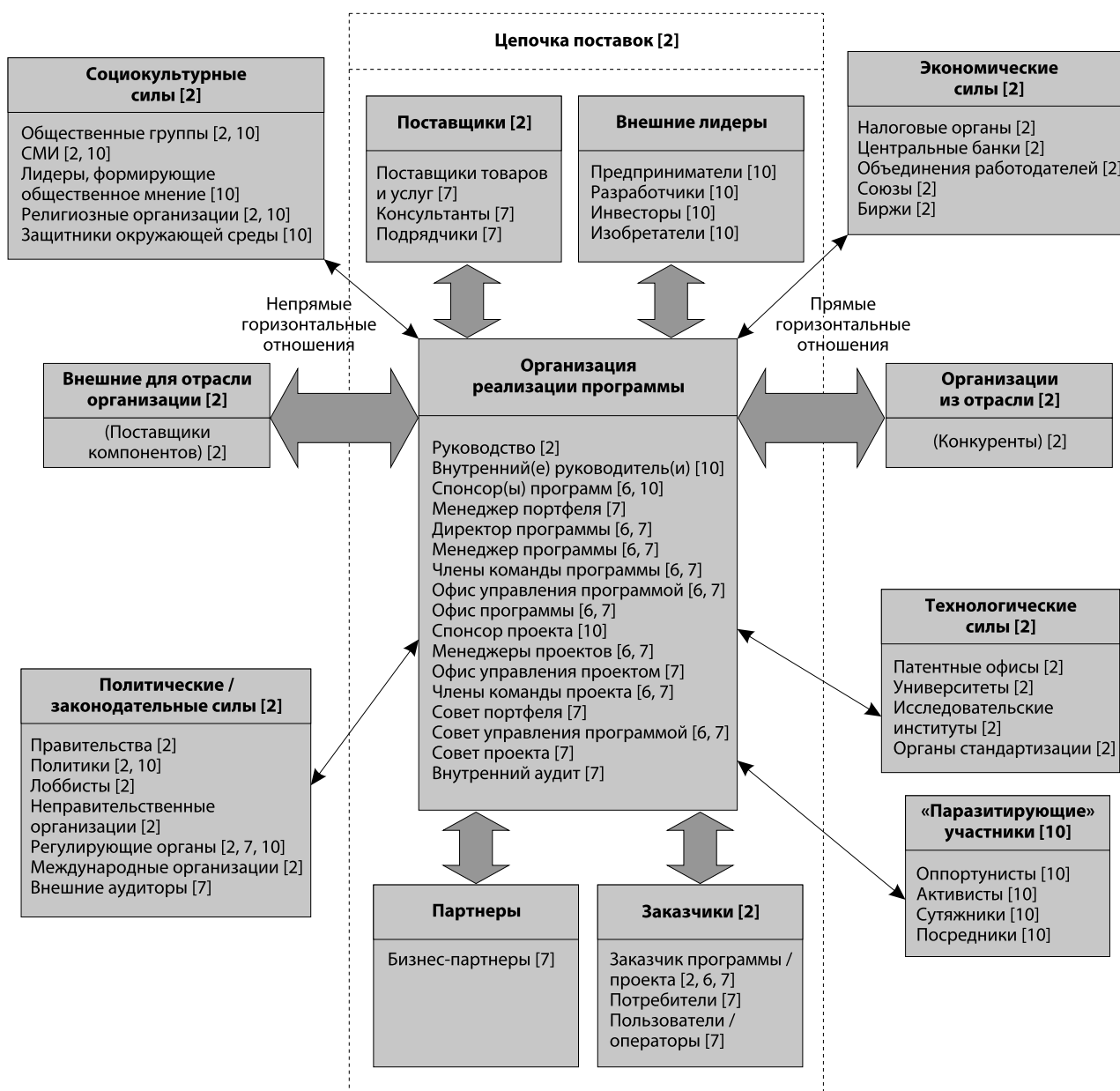
- основные заинтересованные стороны — те люди или группы из команды проекта, которые имеют договорные или юридические обязательства перед командой, несут ответственность и обладают полномочиями, связанными с управлением и передачей ресурсов в соответствии с целями, расписанием, стоимостью проекта и техническими характеристиками;

- второстепенные заинтересованные стороны — те, которые не имеют формальных договорных отношений по проекту, но могут быть в значительной степени заинтересованы в том, что происходит на проекте.

2.3. Заинтересованные стороны-сторонники (бенефициары) и заинтересованные стороны-противники (антагонисты)

Исследователи, как правило, разделяют заинтересованные стороны организации и/или программы / проекта. Одна из самых ранних классификаций представлена П. Друкером [3]: он подразделяет

Рис. 1. Объединенная модель идентификации участников организации / программы / проекта



Источники: [2, 6, 7, 10].

заинтересованные стороны на те, которые имеют долю в бизнесе и прямо заинтересованы в его успехе (именно их Друкер называет заинтересованными сторонами), и на «группы, воспринимаемые как пользующиеся авторитетом или по меньшей мере имеющие право вето, даже если в том, что касается миссии и цели организации, их авторитет минимален или отсутствует» (их он назвал партнерами). Его позиция не была принята другими исследователями, и сегодня термин «заинтересованные стороны» применяется по отношению к обоим типам заинтересованных сторон. В определенном смысле это вызывает сожаление, потому что в некоторых ситуациях важно различать эти два типа, и было бы хорошо, если бы существовали общепринятые термины для их разграничения.

Если говорить о программах / проектах, то у Уинча [11] стороны, которые имеют прямую заинтересованность в программе / проекте и его успехе, были названы заинтересованными сторонами-сторонниками, а потенциально негативно настроенные — заинтересованными сторонами-противниками.

Эти определения не использовались другими исследователями. Однако еще до знакомства с определениями Уинча автор придумал определения «заинтересованные стороны-бенефициары» и «заинтересованные стороны-антагонисты» и предлагает использовать их ниже.

Интересно, что большинство авторов фактически рассматривает заинтересованные стороны как бенефициаров или как антагонистов, но многие авторы признали и описали оба эти типа.

2.3.1. Заинтересованные стороны-бенефициары

Когда рассматриваются только бенефициары [5, 7–9], в центре внимания оказываются заинтересованные стороны, которые должны получить определенную выгоду от реализации программы. Такие заинтересованные стороны открыты для контактов и готовы участвовать в обсуждениях и переговорах. Последнее жизненно важно для

успешного управления заинтересованными сторонами-бенефициарами, поскольку они обычно имеют противоречивые потребности и ожидания, в которых нужно разобраться, чтобы «минимально удовлетворить» (термин, введенный Саймоном в 1962 г.) их, т.е. найти такое решение, с которым согласится достаточное количество партнеров и заинтересованных сторон. Следует попытаться найти решение, которое не вызовет сопротивления [3].

2.3.2. Заинтересованные стороны-антагонисты

Когда рассматриваются только антагонисты, то часто считается, что большинство заинтересованных сторон потенциально или фактически враждебны по отношению к программе и не готовы к обсуждению и переговорам по проблемам, связанным с ней. К авторам, которые воспринимают заинтересованные стороны с такой точки зрения и/или включают в свои списки множество заинтересованных сторон-антагонистов, относятся Клиленд и Айленд [1], Ингланд [4] и Тьюмен [10]. Ключевая сложность с заинтересованными сторонами-антагонистами связана с возможностью превратить их в заинтересованных сторон-бенефициаров. Как говорит Уинч: «Важная составляющая управления заинтересованными сторонами — найти способ превратить противников в сторонников, предлагая соответствующие изменения миссии проекта и предотвращая переход возможных сторонников на сторону противников за счет более активного решения их проблем» [11].

3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПО ЧЕТЫРЕМ ТИПАМ

Уинч [11] подразделяет заинтересованные стороны проектов на внутренних и внешних, но прямо отождествляет внутренние заинтересованные стороны с основными заинтересованными сторонами, а внешние заинтересованные стороны

с второстепенными заинтересованными сторонами из работы Клиленда и Айленда.

Кроме того, он идентифицировал по два типа заинтересованных сторон в каждой из этих групп:

1) внутренние заинтересованные стороны:

- сторона спроса (заказчик, спонсор, финансисты);

- сторона поставки (консультанты, подрядчики, поставщики);

2) внешние заинтересованные стороны:

- частные (местные жители, защитники окружающей среды и т.д.);

- государственные (контролирующие органы, местные и национальные правительства).

В работе Тьюмена [10] приводится следующая классификация заинтересованных сторон проекта, которая частично совпадает с приведенной выше:

1) лидеры проектов;

2) участники проектов;

3) участники сообщества;

4) «паразитирующие» участники.

3.1. Классификации заинтересованных сторон по полномочиям / интересам

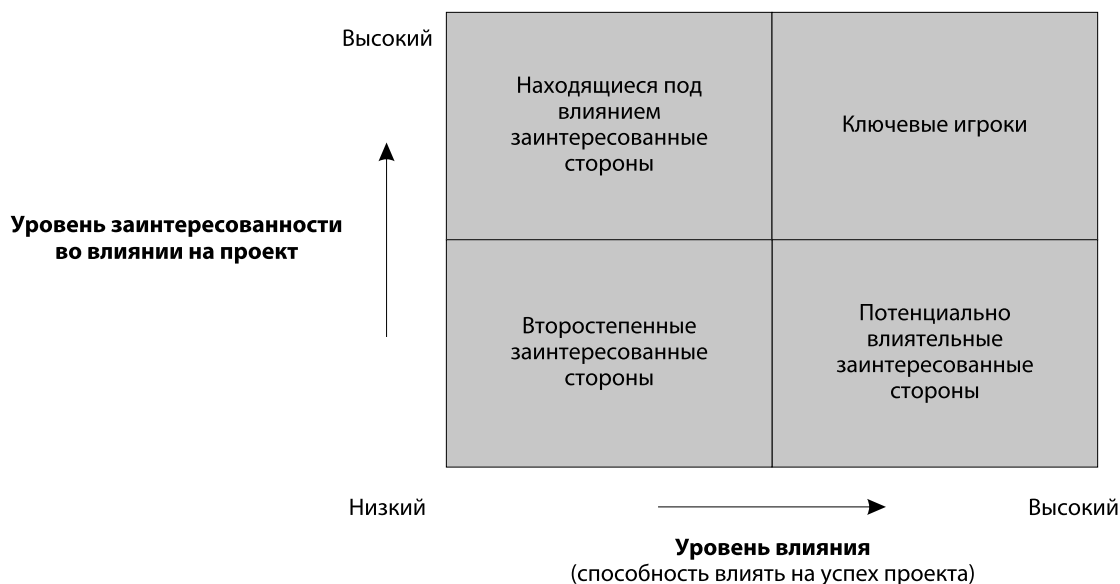
Несколько исследователей разработали различные версии того, что автор называет классификацией заинтересованных сторон программ / проектов по полномочиям / интересам.

3.1.1. Диаграмма влияния заинтересованных сторон

В работе Тайри [9] была представлена диаграмма влияния заинтересованных сторон, которую автор слегка видоизменил (рис. 2).

Тайри в своей работе дал названия каждому из четырех типов. Он утверждал, что такая классификация заинтересованных сторон позволяет добиться следующего:

Рис. 2. Диаграмма влияния основных заинтересованных сторон



1) измерить их потенциальное влияние на процессы и результаты программы или проекта;
 2) идентифицировать ключевые или важные заинтересованные стороны, которые затем могут быть классифицированы по:

- уровню полномочий (доминирование над стороной, находящейся под влиянием);
- области интересов (финансовой, технической, регулирующей и т.д.);
- уровню в структуре (независимо от прямого влияния).

В докладе Государственной торговой палаты Великобритании [5] есть очень похожая диаграмма, которая называется «Матрица влияния / интересов». Горизонтальная ось в ней отражает влияние заинтересованных сторон на программу, а вертикальная — их интересы в программе.

В работе Клиленда и Айленда была представлена следующая таблица, которая может помочь в оценке уровня интереса заинтересованных сторон во влиянии на проект (табл. 1).

В работе Тьюмена есть то, что он называет сеткой успеха заинтересованных сторон проекта, в которой горизонтальная ось — по существу то же, что в диаграммах, описанных выше. Она называется «Факторы полномочий: способность влиять на успех проекта». Однако вертикальная ось у Тьюмена называется «Факторы успеха:

трудность достижения целей заинтересованных сторон». Рассмотрим это ниже.

3.1.2. Определение количества факторов власти / интереса / успеха заинтересованных сторон

Два автора использовали системы количественной оценки для определения полномочий / интереса / факторов успеха.

В работе Ингланда [4] используется система количественных оценок, которую он назвал таблицей заинтересованных сторон. Она позволяет оценить и уровень полномочий, и уровень интереса (который он назвал уровнем обеспокоенности), а также индекс поддержки / сопротивления (табл. 2).

В работе Тьюмена описана универсальная количественная методика, с помощью которой можно оценить и взвесить уровень полномочий каждой заинтересованной стороны (факторы полномочий), а также трудность достижения целей заинтересованных лиц (факторы успеха) (табл. 3).

Метод Тьюмена позволяет получить взвешенные оценки по каждому фактору, которые затем размещаются в так называемой сетке успеха заинтересованных сторон. В результате создается визуальное представление способности каждой из заинтересованных сторон влиять на успех проекта и трудности в достижении их целей (рис. 3).

Таблица 1. Фрагмент таблицы: влияние заинтересованных сторон

Фактор, в котором заинтересована та или иная сторона	Заинтересованная сторона 1	Заинтересованная сторона 2	Заинтересованная сторона 3	Заинтересованная сторона 4
Важность заинтересованной стороны				
Важность миссии				
Экономический интерес				
Законное право				
Политическая поддержка				
Здоровье и безопасность				
Образ жизни				
Оппортунизм				
Выживание				

Заинтересованность: Н — высокая, М — средняя, L — низкая

Источник: [1].

Таблица 2. Фрагмент таблицы заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона	Полномочия (возможность влияния)			Уровень обеспокоенности / интереса			Ось Z Поддержка / сопротивление
	Влияние на других (0,4)	Контроль над ресурсами (0,6)	Количество баллов по оси X	Технические факторы (0,35)	Социальные факторы (0,65)	Количество баллов по оси Y	
A	5	3	3,8	3	5	4,3	1
B	4	5	4,6	5	2	3,1	3,5
C	4	3	3,4	1	1	1	1
D	3	1	1,8	5	4	4,4	2

Примечание: оси X и Y переставлены местами; шкала оценки — от 0 до 5.

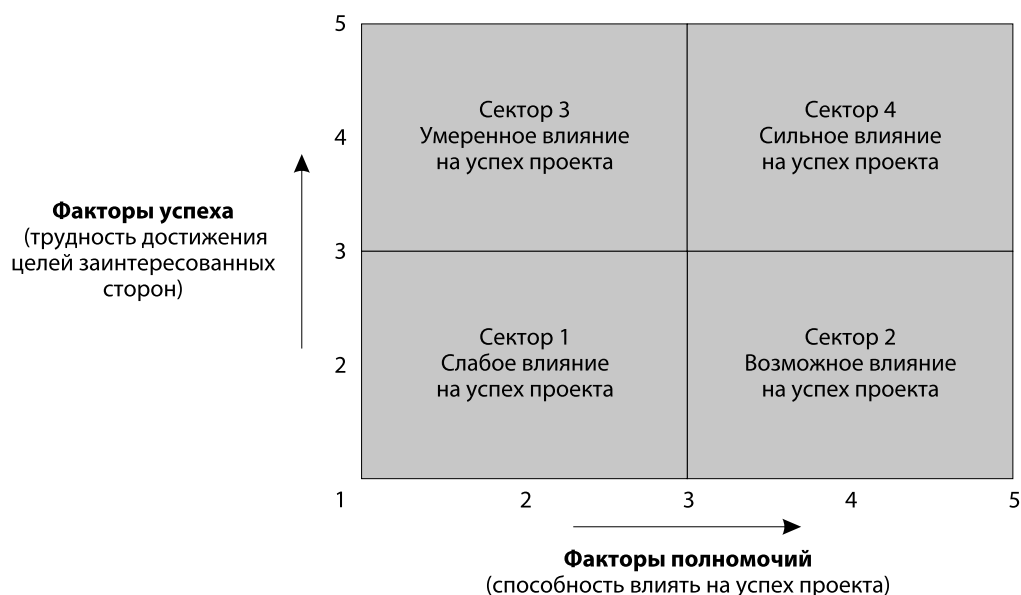
Источник: [4].

Таблица 3. Фрагмент таблицы для идентификации и ранжирования целей относительно успеха заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Факторы полномочий			Факторы успеха			
	Влияние на ресурсы (0,35)	Влияние на успех (0,65)	Взвешенные оценки (ось X)	Трудность (0,5)	Риск / неопределенность (0,35)	Конфликт (0,15)	Взвешенные оценки (ось Y)
<i>Лидеры проектов</i>							
A. Разработчики	3	4	3,65	5	4	2	4,2
B. Клиенты / заказчики	2	4	3,3	3	4	2	3,2
C. Политики	1	5	3,6	3	1	3	2,3
D. Общественные лидеры	4	5	4,65	5	1	4	3,45
E. Изобретатели	1	3	2,3	2	1	2	1,65
<i>Участники проекта</i>							

Источник: [10].

Рис. 3. Сетка успеха заинтересованных сторон



Источник: [10].

Процесс определения значений по каждому фактору для каждой заинтересованной стороны считается большим преимуществом, поскольку позволяет преодолеть желание игнорировать позиции каждой из них. Очевидно, что оценки полномочий из таблицы заинтересованных сторон также могут быть помещены в сетку успеха основных участников, представленную на рис. 3.

3.2. Стратегии классификации заинтересованных сторон

Диаграмма стратегий, представленная на рис. 4, объединяет в себе результаты исследования Тайри, Уинча и доклада Государственной торговой палаты

Великобритании. Стратегии в верхней строке заимствованы у Тайри, в средней, выделенные курсивом, — из работы Уинча, в нижней — из доклада Государственной торговой палаты Великобритании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью этой статьи были создание достаточно подробного списка возможных заинтересованных сторон программ / проектов и помощь в их классификации, чтобы люди, которые хотят идентифицировать и классифицировать заинтересованные стороны, знали, в каких работах об этом написано более подробно.

Рис. 4. Сводная диаграмма полномочий заинтересованных сторон и стратегий управления



Источник: [5, 8, 9, 10].

ЛИТЕРАТУРА

- Cleland D.I., Ireland L.R. (2002). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. 4 ed. New York: McGraw-Hill.
- De Wit B., Meyer R. (2004). *Strategy: Process Context, Content — an International Perspective*. 3 Ed. London: Thompson Learning.
- Drucker P.F. (1981). *Managing in Turbulent Times*. London: Pan Books.
- Englund R.L. (2006). «Dealing with power and politics in project management». In: Dinsmore P.C., Cabanis-Brewin J. (Eds.). *The AMA Handbook of Project Management*. 2 ed. New York: AMACOM, pp. 348–362.
- OGC (Office of Government Commerce) (2007). *Managing Successful Programmes*. 3 Ed. London: The Stationary Office.
- PMI (2006a). *The Standard for Program Management*. Project Management Institute, Newtown Square, PA.
- Tasmanian Government (2004). *Project Management Guidelines*. — www.projectmanagement.tas.gov.au/guidelines/pm6_3.shtml.
- Thiry M. (2004a). «Program management: a strategic decision management process». In: Morris P.W.G., Pinto J.K., Hoboken N.J. (Eds.). *The Wiley Guide to Managing Projects*. John Wiley & Sons. Chapter 12, pp. 257–287.
- Thiry M. (2004b). «Value management: a group decision-making process to achieve stakeholders' needs and expectations in the most resource-effective ways». In: Morris P.W.G., Pinto J.K., Hoboken N.J. (Eds.). *The Wiley Guide to Managing Projects*. John Wiley & Sons. Chapter 36, pp. 876–902.
- Tuman J.Jr. (2006). «Studies in communications management: achieving project success through team building and stakeholder management». In: Dinsmore P.C., Cabanis-Brewin J. (Eds.). *The AMA Handbook of Project Management*. 2 ed. New York: AMACOM, pp. 174–183.
- Winch G.M. (2004). «Managing project stakeholders». In: Morris P.W.G., Pinto J.K., Hoboken N.J. (Eds.). *The Wiley Guide to Managing Projects*. John Wiley & Sons. Chapter 12, pp. 321–339.

Перевод А. Исламовой.

Источник: *PM World Today*, May 2010 (Vol. XII, Issue XII) — http://www.pmworldtoday.net/featured_papers/2010/may/Identifying-And-Classifying-Program.html.
 Печатается с разрешения автора и *PM World Today*.



Журналы по менеджменту

Менеджмент качества

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

Основные темы журнала

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

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

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

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



Главный редактор:

Круглов Михаил Геннадьевич — генеральный директор компании «Эксперт Индекс», действительный член Нью-Йоркской академии наук. Доцент кафедры управления инновационными проектами РАНХиГС при Президенте РФ. Автор 6 книг, среди которых: «Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью» и «Менеджмент качества как он есть».

Объем журнала: 84–88 стр.

Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:

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

В редакции:

(495) 926-04-09

podpiska@grebennikov.ru

www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:

www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

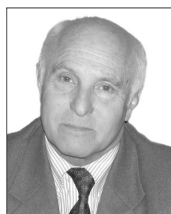
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

В статье рассматриваются причины возрастания роли стратегического управления проектами, предлагается логико-структурный подход в качестве его методологии. Также описано расширение официальной методологии управления проектами. Статья может быть полезна специалистам, вовлеченным в развитие и практическое применение методов стратегического управления организациями и проектами в общественном и частном секторах.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: методология управления проектами, принципиально новые технологии, продуктовая матрица, стратегии управления, логико-структурный подход



Позняков Вячеслав Викторович — д. т. н., профессор, академик РАЕН, вице-президент СОВНЕТ (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

В официальной методологии управления проектами (под ней понимается в основном методология IPMA или PMI, широко распространенная более чем в 50 странах) роли и методам работы топ-менеджеров организаций, а также осуществляемому ими стратегическому управлению проектами уделяется незначительное внимание, и это одна из причин недостаточной роли официальной методологии в реальном управлении проектами.

Часто приходится слышать мнение, что широкое применение методов управления проектами ограничено из-за нежелания высших руководителей активно поддерживать внедрение этих методов в своих организациях. В то же время потребность в управлении проектами, как будет, в частности, показано ниже, постоянно возрастает, в том числе и для высших руководителей. Такая ситуация вызывает беспокойство у многих специалистов [1] и требует разрешения. Ниже сделана одна из таких попыток: автор предлагает пример эффективного и проверенного на практике решения.

Анализ показывает, что в сложившемся положении во многом виновато наиболее известное сейчас понимание управления проектами, которое сложилось в ранний период развития этой дисциплины и по историческим причинам оказалось закрепленным в официальных методологических документах [2–5]. Учитывая, что данные документы широко используются более чем в 50 странах, будем условно называть это официальной методологией управления проектами. Она слабо соответствует интересам, роли и функциям высших руководителей в процессе управления проектами. Основные функции этих руководителей — стратегическое управление организациями, в том числе управление проектами, которые являются инструментами реализации стратегий компаний. При этом топ-менеджеры, в частности, анализируют возникающие принципиальные проблемы компаний, формируют стратегии их решения при помощи проектов, по возможности четко формулируют цели проектов, осуществляют обоснование и выбор наиболее эффективных проектов и их согласование с принятыми стратегиями, ресурсами организации в рамках ее портфелей и программ.

Важным аспектом деятельности топ-менеджеров является создание внутренних и внешних условий для успешной реализации выбранных проектов (поиски партнеров, источников финансирования, организация господдержки и др.). В ходе реализации проектов топ-менеджеры осуществляют стратегический контроль и принимают принципиальные решения по дальнейшему осуществлению проектов, причем их методы отличаются от методов, используемых проектными менеджерами при оперативном управлении.

Перечисленные виды деятельности, по мнению топ-менеджеров (и объективно), являются важнейшими, определяющими для эффективности и успеха проектов, и в современных условиях их роль и значение постоянно возрастают. Этому способствует ряд тенденций в бизнесе и управлении.

1. ТЕНДЕНЦИЯ УСЛОЖНЕНИЯ УСЛОВИЙ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ

Общеизвестным фактом является постоянное усложнение условий деятельности предприятий практически во всех сферах человеческой деятельности, прежде всего в экономике. Ужесточение конкуренции, ускорение научно-технического прогресса, усиление влияния глобализации, политических, социальных и других факторов приводят к необходимости повседневной работы по внедрению инноваций и совершенствованию управления компаниями. История и современность показывают, что недостаточное внимание к этому обстоятельству приводит к печальным последствиям. Так, например, статистика по США показывает, что по перечисленным причинам с 1900 г. по 1970 г. из 500 крупных фирм — лидеров в своих областях сохранились только 70. Из 200 фирм, считавшихся в 1940 г. наиболее преуспевающими, в 1970 г. осталось только 30 [6].

За прошедшее время ситуация существенно не изменилась. Количество ежегодно разоряющихся фирм, особенно средних и мелких, во многих странах исчисляется сотнями тысяч. В основе этого лежит ряд фундаментальных закономерностей развития научно-технического прогресса и систем управления. Одними из важнейших являются:

- волновой характер развития принципиально новых технологий;
- возникновение технологических разрывов и необходимость движения по продуктовой матрице;
- динамизм современных стратегий управления;
- отставание координации от специализации.

1.1. Волновой характер развития принципиально новых технологий

Экономисты убеждены, что волны нововведений, связанные с появлением принципиально новых технологий, за последние 250 лет возникали более или менее регулярно — примерно 50-летними циклами [7, 8]. В первые несколько лет цикла

происходит накопление нового технологического потенциала. Потом наступает период, когда далекие нововведения набирают наибольшую силу, а затем в ходе их коммерческой эксплуатации темп событий постепенно замедляется. Эту закономерность сформулировал русский экономист Н. Кондратьев. В 1930 г. немецкий экономист И. Шумпeter показал, что первая волна продолжалась с 1790 г. по 1840 г., в этот период происходило освоение новых технологий в текстильной промышленности, использовавших возможности угля и энергии пара. Вторая волна пришлась на 1840–1890 гг. и непосредственно связана с развитием железнодорожного транспорта и механизацией производства. Третья волна (1890–1940 гг.) базировалась на использовании электроэнергии, характеризовалась успехами в области химии, в этот период был изобретен двигатель внутреннего сгорания. Текущая четвертая волна (с 1940 г.) основана на развитии электроники, однако спада, как было в предыдущих циклах, может и не произойти. Многие исследователи полагают, что биотехнология станет по меньшей мере частичной основой пятой волны Кондратьева, которая, возможно, уже началась [9].

Внутри каждой волны, связанной с появлением принципиально новых технологий, происходит их непрерывное совершенствование и, как следствие, непрерывное появление новых технологий. Это в свою очередь приводит к возникновению так называемых технологических разрывов, учет которых критически важен для успешной деятельности предприятий. Следует отметить, что если волны Кондратьева имеют период около 50 лет, то внутри этих волн смена технологий и продукции на их основе происходит намного быстрее (в ряде высокотехнологичных областей — за два-три года), и эта частота все время увеличивается.

1.2. Возникновение технологических разрывов и необходимость движения по продуктовой матрице

На рис. 1 изображена S-образная кривая, которая, как правило, характерна для зависимости

между затратами, связанными с разработкой и улучшением продукта или технологического процесса, и результатами, полученными от вложенных средств [9].

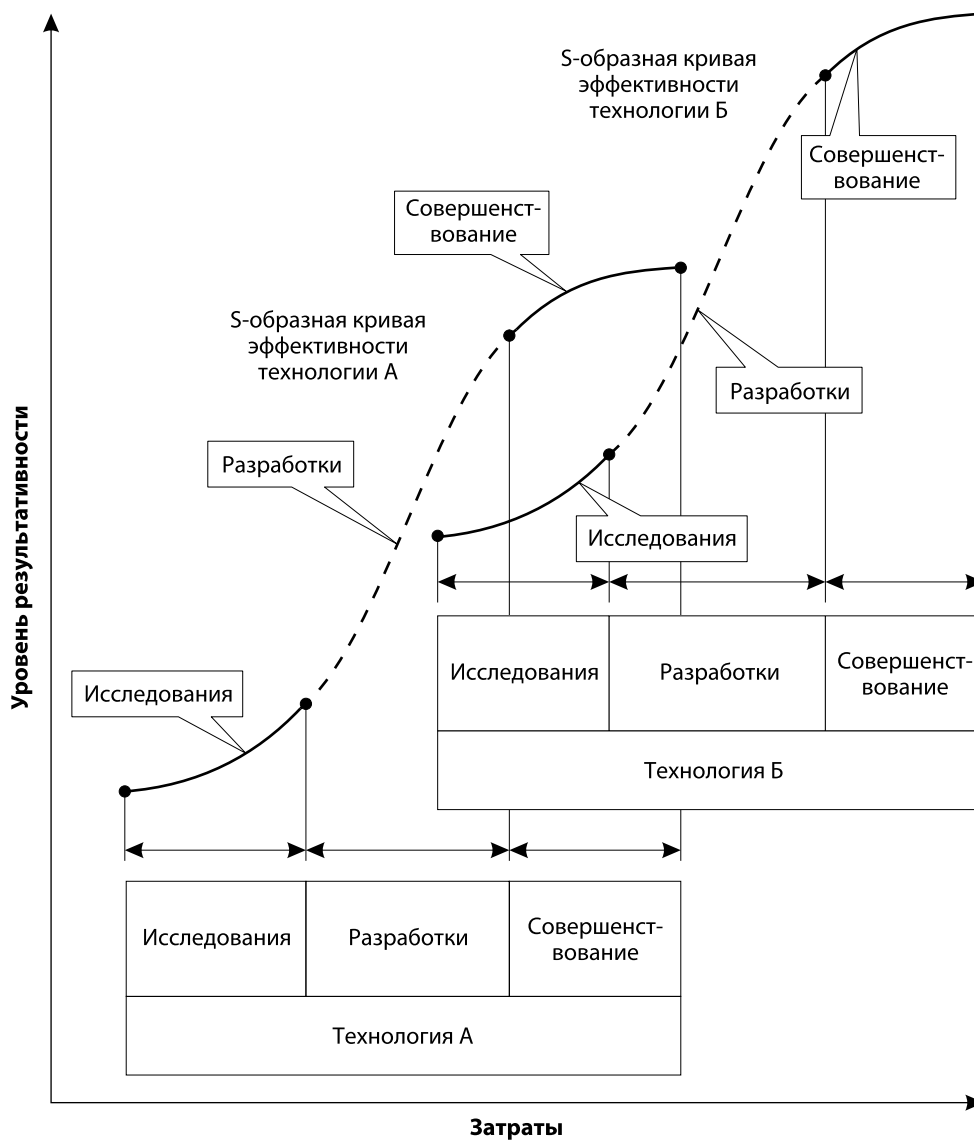
Вначале, когда средства вкладывают в исследование (освоение) нового продукта, успехи весьма скромны. Потом, когда в дело идут ключевые для достижения успеха знания и ресурсы, результаты улучшаются скачкообразно. На следующей фазе, по мере инвестирования в продукт или процесс дополнительных средств с целью его совершенствования, прогресс, как правило, становится все более трудным и дорогостоящим даже при использовании научной организации труда и ее разновидностей. Это предопределяет потенциально возможный предел эффективного использования того или иного продукта или конкретной технологии. На практике предел эффективного использования продукта или технологии может не совпадать с потенциально возможным для заданной рыночной ситуации по политическим, экономическим и другим причинам.

Способность менеджеров распознавать пределы используемых технологий имеет решающее значение для успеха или неудач компании, т.к. предел — самый надежный ключ для выявления момента, когда придется разрабатывать (использовать) новую технологию. Например, наличие предела для печатания на бумаге как технологии передачи информации предопределено появлением электронной технологии, при помощи которой уже сейчас можно передавать информацию более эффективно и с меньшими затратами.

Таким образом, технологии имеют свой жизненный цикл, включающий начальную стадию медленного развития, сменяемую стремительным развитием, которое завершается зрелостью. На последней стадии прирост затрат на развитие часто уже не дает ожидаемого результата. В этом случае становится необходимой и происходит смена технологии на более перспективную.

Тех, кто не осознает этого предела на S-образной кривой, перемены застанут врасплох. Это происходит столь часто и неизбежно, что

Рис. 1. Эффективность затрат на освоение технологии на разных фазах жизненного цикла двух изделий (А и Б)



S-образную кривую часто называют «кривой слепоты». Период перехода от одной группы продуктов или процессов к другой называют технологическими разрывами: разрыв возникает между S-образными кривыми, и начинает формироваться новая S-образная кривая, но не на базе тех же знаний, которые лежат в основе прежней кривой, а часто при помощи совершенно новых знаний (например, переход от магнитной ленты к компакт-дискам, от механических часов к электронным и т.д.). Запаздывание с переходом с одной кривой на другую часто ведет компании к катастрофе, и наоборот, правильное управление технологическими разрывами позволяет успешно функционировать в сложной конкурентной среде.

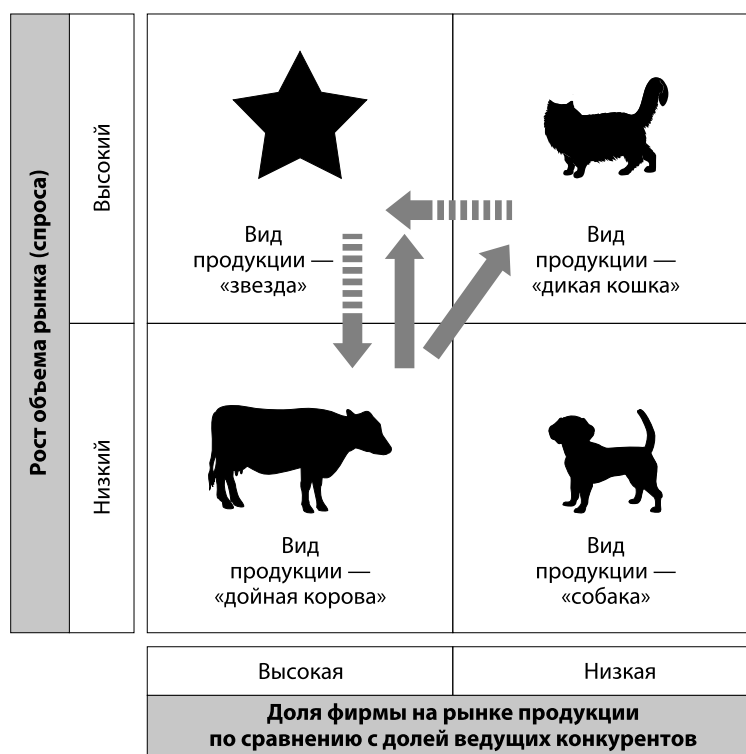
При выработке стратегии фирмы и управлении технологическими разрывами часто используется

матрица портфеля продукции, и в настоящее время известно несколько таких матриц. Одна из них предложена компанией Boston Consulting Group (рис. 2) [10].

Здесь показатель «Рост объема рынка (спроса)» задает размерность матрицы по вертикали. Размерность матрицы по горизонтали показывает соотношение доли рынка, принадлежащей фирме, и доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Это соотношение определяет сравнительные конкурентные позиции фирмы в будущем.

В соответствии с приведенной матрицей вся продукция фирмы классифицируется на четыре вида: «звезда», «дикая кошка», «дойная корова», «собака». При этом размерность матрицы по вертикали и горизонтали имеет качественную градацию: низкие или высокие темпы роста рынка

Рис. 2. Бостонская продуктовая матрица



(спроса), низкая или высокая доля фирмы на рынке этой продукции.

Продукция, отнесенная к типу «звезда», характеризуется высокими темпами роста спроса на рынке и высокой долей, которую имеет на рынке этой продукции конкретная фирма-производитель. Продукция «дикая кошка» характеризуется высокими темпами роста спроса на рынке и низкой долей рынка, принадлежащей фирме. Продукция «дойная корова» характеризуется низкими темпами роста спроса на рынке (из-за его насыщения) и высокой рыночной долей, принадлежащей фирме. И наконец, продукция «собака» характеризуется низкими темпами роста спроса на рынке (из-за его насыщения) и низкой долей рынка.

Приведенная классификация продукции или близкие к ней применяются на практике диверсифицированными фирмами США, Японии и других стран. Использование матрицы высшим управленческим персоналом позволяет ему трансформировать стратегические цели в практические действия. В частности, при формировании портфеля продукции, используя продуктивную матрицу, руководство старается обеспечить комбинацию продукции типов «кошка», «звезда» и «дойная корова», зная, что это приводит к наилучшим результатам функционирования фирмы: умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли.

Кроме того, матрица предлагает руководству следующий набор стратегий:

- укрепление «звезды»;
- избавление по возможности от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранить;
- жесткий контроль капиталовложений для «дойных коров» и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;
- специальное изучение «диких кошек», чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды».

Пунктирные стрелки на рис. 2 показывают, что «дикие кошки» могут стать «звездами», а «звезды» в дальнейшем, с приходом неизбежной стадии

зрелости технологий, превратятся в «дойных коров» и затем в «собак». Последнее превращение целесообразно сочетать с активными действиями по избавлению фирмы от производства продукции, относящейся к категории «собак». Сплошные стрелки на рис. 2 показывают перераспределение средств от «дойных коров» в пользу «звезд» и «диких кошек».

Таким образом, продуктовая матрица предоставляет в распоряжение руководства фирм инструмент, облегчающий выполнение следующих двух важных функций: принятие решений о завоевании стратегических позиций на рынке и распределение стратегических ресурсов компании.

Очевидно, что решения, принимаемые на основе продуктовой матрицы, ведут, как правило, к существенным изменениям в деятельности компаний и, как результат, к изменению самих матриц, т.е. к движению по матрице. Каждое такое движение является нововведением и осуществляется как некий проект.

1.3. Динамизм современных стратегий управления

Другим побудительным мотивом изменений является динамизм современных подходов к стратегическому управлению. Можно выделить три основные разновидности таких подходов:

- создание устойчивых преимуществ перед конкурентами (стратегия возможностей);
- быстрое и непредсказуемое создание нестандартной конкурентной среды (партизанская стратегия);
- сочетание конкуренции и сотрудничества, в том числе и с конкурентами (стратегия сложности, хаоса) [11].

Стратегия возможностей основана на предположении о том, что успех компании может базироваться на постоянном развитии собственных ресурсов и возможностей (технологических, организационных, финансовых, кадровых и др.), позволяющих создавать устойчивое преимущество перед конкурентами. Ранее отмечалась роль

эффективного управления технологическими разрывами при реализации данной стратегии и, соответственно, необходимость постоянного и своевременного внедрения технологических инноваций и изменений.

Партизанская стратегия предполагает непрерывное и быстрое разрушение имеющихся условий деятельности фирмы и создание новых путем неожиданных радикальных изменений взаимоотношений, например превращения конкурентов в союзников. Это позволяет создавать временные преимущества, и успех фирмы зависит от ее способности многократно выявлять такие преимущества на разных направлениях деятельности. Очевидно, что компании, использующие такие стратегии, работают в условиях постоянных изменений.

Стратегия сложности строится на учете сложности (нелинейности, непредсказуемости) условий деятельности компании. Такая стратегия предполагает постоянную работу по развитию и разумному сочетанию конкуренции и сотрудничества как с конкурентами, так и с участниками деятельности компании, учет их интересов и привлечение на свою сторону. В частности, для этого необходимо все время создавать «приманки», стимулирующие совместную деятельность различных участников, объединяющие разные подсистемы с целью получения взаимной выгоды и решения имеющихся проблем. Использование данной стратегии приводит к замене формальных иерархических структур самоорганизующимися и концентрирует внимание на индивидуальных отличиях и интересах всех участников деятельности. Это, в свою очередь, приводит к более частым по сравнению с традиционными стратегиями изменениям и инновациям в деятельности компаний и организаций.

1.4. Отставание координации от специализации

Необходимость изменений может возникать из-за определенных закономерностей развития

систем управления. Одной из наиболее важных среди них является отставание координации от специализации. Эта закономерность свойственна большинству систем управления и особенно ярко проявляется при функционировании больших централизованных систем [12].

При таких системах управления осуществление большинства проектов взаимосвязано, и функционирование организации представляет как бы единый проект (процесс), распадающийся на отдельные взаимосвязанные проекты. Число уровней управления может быть значительным, и каждый из них имеет свою модель предприятия как совокупности проектов и их частей с соответствующей степенью детализации. Наиболее обобщенная модель находится на самом верхнем уровне. Важнейшие решения в масштабе предприятия (цели и темпы развития, основные проекты, сроки, распределение средств) принимаются на этом уровне, а затем спускаются на нижние уровни и детализируются.

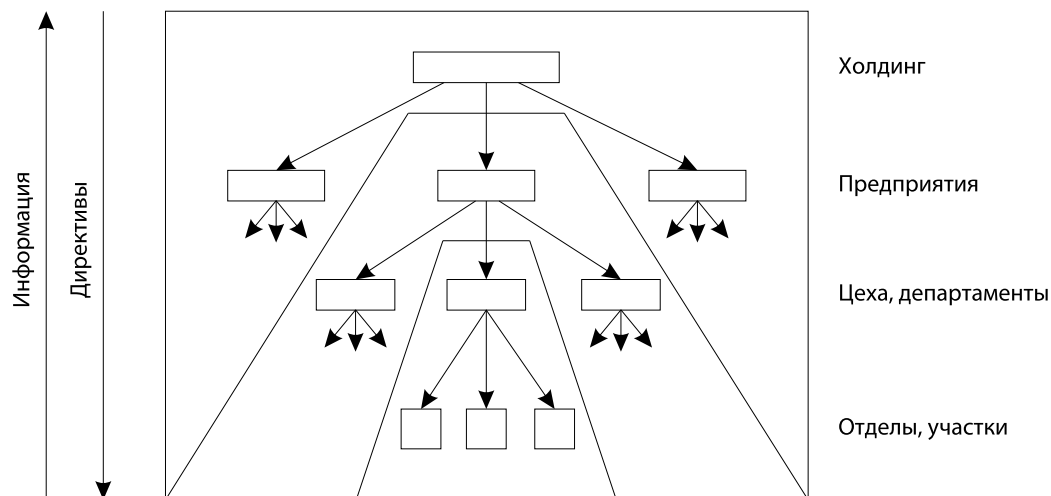
Для принятия основных решений необходим сбор информации о потребностях, проектах, имеющихся и требующихся ресурсах. Сбор информации идет от самого нижнего уровня, информация постепенно укрупняется и агрегируется. Графически данная система управления изображена на рис. 3.

Важным элементом данной системы управления являются планы различного масштаба (от планов компании в целом до самого нижнего уровня) и длительности (месяц, квартал, год). Планы в директивном порядке определяют деятельность предприятий, распределение ресурсов, оплату труда и другие показатели.

Теоретическим преимуществом централизованной системы является принципиальная возможность оптимального управления компанией в целом, возможность сосредоточить ограниченные ресурсы на наиболее важных направлениях. Недостатки централизованной системы хорошо известны. Для наших целей отметим следующие.

Управленческие решения на каждом уровне зависят от решений верхнего уровня, поэтому

Рис. 3. Иерархическая структура управления



управление всеми проектами оказывается взаимосвязанным. В частности, увеличивается неопределенность условий и время принятия решений. Сбои в выполнении одного из проектов (деятельности одного из подразделений) приводят к принятию корректировочных решений на верхних уровнях (например, к перераспределению ресурсов), что изменяет условия других проектов (подразделений).

С увеличением масштабов деятельности и развитием научно-технического прогресса сложность подобных систем управления многократно увеличивается (например, по объему перерабатываемой информации), при этом проявляются негативные закономерности их развития. Одна из них состоит в том, что из-за ограниченных возможностей переработки информации и принятия решений руководители верхних уровней стремятся к упрощению используемых ими моделей и передаче функций детализации управленческих действий специалистам. Это приводит к тому, что управление становится специализированным, увеличивается количество подразделений и органов управления на каждом уровне.

Координация принимаемых решений при этом ухудшается, происходит отставание координации от специализации при развитии систем управления.

Ситуация усложняется тем, что интересы многочисленных органов управления и уровней часто мало связаны с конечными результатами хозяйственной деятельности и реализации проектов, а в ряде случаев имеют узковедомственный характер и противоречат друг другу. Отставание координации от специализации является закономерностью развития в больших организационных системах и оказывает большое влияние на системы управления. Одним из проявлений действия этой закономерности является отсутствие должной координации между специалистами, планирующими и разрабатывающими проекты, и исполнителями. Данная закономерность — одна из причин решений о переходе от централизации к децентрализации в управлении, в частности к проектным методам и организационным формам управления. К сожалению, децентрализованные системы также подвержены указанному пороку, и смена степени централизации управления зачастую дает лишь временное улучшение, после

которого часто наступает снижение эффективности деятельности компании и возврат к усилению централизации.

Кроме рассмотренных выше факторов, вызывающих необходимость изменений в деятельности компаний, их могут провоцировать и многие другие причины, такие как политические, экономические, социальные и др. В совокупности они приводят к постоянному усложнению условий функционирования и необходимости увеличения интенсивности при внесении изменений в основные сферы деятельности предприятий, поэтому постоянная и своевременная разработка соответствующих стратегий, портфелей, программ и стратегического управления проектами на их основе становится критически важной для успешной работы компаний и организаций. При этом, как отмечалось ранее, главными аспектами стратегического управления проектами выступают анализ возникающих принципиальных проблем организаций, формирование стратегии их решения при помощи проектов, четкое формирование целей проектов, обоснование и выбор наиболее эффективных проектов и их согласование с принятыми стратегиями и ресурсами организации, создание условий для успешной реализации выбранных проектов и стратегический контроль и регулирование в ходе реализации проектов.

Перечисленные аспекты стратегического управления проектами являются основной зоной ответственности и участия топ-менеджеров в управлении проектами в целом, областью их профессиональных интересов. Соответственно этим интересам они рассматривают возможности предлагаемой им официальной методологии управления проектами.

2. НЕДОСТАТОЧНОСТЬ (УЗОСТЬ) ОФИЦИАЛЬНОЙ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

К сожалению, топ-менеджеры быстро обнаруживают, что в так называемой официальной

методологии управления проектами практически отсутствуют разделы и методы, соответствующие их функциям, интересам и роли в управлении проектами. Причины этого хорошо известны и весьма подробно рассмотрены [1]. Упрощенно говоря, главная причина в том, что официальная методология в основном сосредоточена на фазах реализации проекта и развивалась преимущественно применительно к этим фазам. В этом легко убедиться, проанализировав официальные методологические документы ассоциаций по управлению проектами, поэтому некоторые специалисты, связанные с проектами, и сейчас считают, что управление проектами — это управление их реализацией. В результате фазы определения проектов, их подготовки, решения задач стратегического управления, важнейшие для успеха проектов и их вклада в эффективное функционирование организаций, оказываются практически вне сферы официальной методологии, а вместе с ними и соответствующая деятельность топ-менеджеров по управлению проектами. Неудивительно, что, обнаружив это, многие топ-менеджеры теряют интерес к официальной методологии управления проектами и в лучшем случае поручают ее использование второстепенным руководителям. Очевидно, что такое положение, вызванное ограниченностью официальной методологии, наносит вред как ей самой, сдерживая ее дальнейшее развитие, так и, что более важно, практике управления проектами из-за методологического разделения фаз подготовки и реализации проекта.

Как было показано выше, на практике задачи стратегического управления, определение, разработка и подготовка проектов приобретают все большее значение, и естественным выходом из сложившейся ситуации является расширение официальной методологии управления проектами. Схожие мнения высказываются многими специалистами по управлению проектами. Можно отметить, что в определенной мере потребность в этом уже отражена в исследованиях по связи проектов со стратегиями организаций, их портфелями

и программами. Предлагаемое дополнение расширяет потенциал управления проектами как дисциплины, будет соответствовать современным требованиям и реальным процессам управления проектами, привлечет на сторону управления проектами новых важных сторонников в лице топ-менеджеров организаций. Одним из шагов могло бы стать включение стратегического управления проектами как элемента в ICB и NCB.

3. ЛОГИКО-СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД — МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

На практике используются разновидности методологии управления проектами, более адекватные потребностям топ-менеджеров. Одной из них, и весьма эффективной, является логико-структурный подход (ЛСП), имеющий более чем 50-летнюю историю развития и успешного применения. В настоящее время ЛСП стал официальной методологией управления проектами в так называемых организациях развития, таких как Агентство США по международному развитию (USAID), немецкая GTZ, канадская CIDA, Всемирный банк и Комиссия Европейского сообщества (CES), а также министерства многих государств, коммерческие организации и др. В силу специфики и статуса эти организации являются проектно-ориентированными, осуществляют огромное количество самых разнообразных проектов в большинстве стран мира и накопили большой опыт управления ими. В управлении проектами в этих организациях самую активную роль принимают высшие руководители, поэтому ЛСП изначально был ориентирован на их функции, в частности на стратегическое управление проектами.

ЛСП в настоящее время достаточно формализован и имеет собственные методы. Достаточно подробное их изложение с практическими примерами можно найти в соответствующих работах [13–15]. Следует отметить, что в нашей стране были разработаны подходы, близкие к ЛСП,

в частности программно-целевое планирование и управление [16, 17].

Кратко охарактеризуем содержание и основные этапы ЛСП.

1. *Анализ заинтересованных сторон.* Состоит в определении основных лиц, групп, организаций, затрагиваемых проектом, их интересов в проекте, а также возможностей их участия в проекте и влияния на него, как положительного, так и отрицательного. Особое внимание на данном этапе уделяется определению отличий и противоречий интересов участников, их возможному влиянию на проект. Отмеченные отличия и противоречия оказывают большое влияние на все фазы жизненного цикла проекта, определяют содержание деятельности и активность сторон проекта на разных фазах.

2. *Анализ проблем.* На данном этапе осуществляются формулировка проблем, которые предполагается решить при помощи проекта, программы, определение их причинно-следственных связей и построение дерева проблем. Важными являются анализ выявленных проблем, их связей, учет точек зрения различных заинтересованных сторон, поиск компромиссных решений по основному содержанию и дальнейшей разработке проекта.

3. *Анализ целей.* На основании дерева проблем строится дерево целей проекта, достижение которых позволит решить выявленные проблемы. При этом выделяют следующие уровни (названия в разных организациях могут быть разными):

- общая цель — цель проекта (программы, стратегии организации) более высокого уровня, вклад в который данный проект предназначен внести;
- цель(и) проекта — вклад проекта в достижение общей цели путем использования его результатов;
- результаты проекта — те значимые продукты и ценности, которые получают пользователи проекта и заинтересованные стороны по его завершении;
- действия — основные мероприятия и работы, необходимые для реализации проекта.

На данном этапе определяются области ответственности участников проекта, в частности менеджеров, при этом исходят из их возможностей управлять выделяемой областью ответственности, что, в свою очередь, зависит от рисков проекта. Тесно связанные друг с другом цели объединяются в группы, и решается вопрос о включении их в содержание проекта. Следует отметить, что после проведения детального планирования проекта может потребоваться уточнение принятых ранее целей, действий и ресурсов.

4. *Формулировка основных предположений и факторов риска.* На данном этапе определяются основные предположения и факторы риска, в том числе те, которые не поддаются контролю со стороны менеджмента.

5. *Определение показателей прогресса и степени достижения целей проекта.* Для эффективного управления ходом реализации проекта и оценки степени достижения его целей определяются соответствующие показатели, способы и источники информации с целью их измерения и учета таких характеристик, как качество, количество и время.

6. *Составление логико-структурной схемы проекта (ЛСС).* На основе полученных результатов составляют логико-структурную схему проекта (см. таблицу).

ЛСС позволяет дать краткое и легко обозримое представление о сложных проектах, их целях, основных компонентах и связях между ними, необходимых ресурсах, важных для успеха проекта предположениях и рисках, а также определениях области ответственности руководителей проекта. ЛСС является основой для решения о дальнейшей разработке проекта и его осуществления, а вторая и третья колонки, в частности, используются для построения системы мониторинга и оценки проекта.

7. *Дальнейшая разработка проекта.* После составления ЛСС можно приступать к дальнейшей разработке проекта путем детализации решений, принятых при создании ЛСС. На данном этапе решаются традиционные вопросы планирования и организации проектов.

8. *Система управления проектом (программой)* выбирается в зависимости от его (ее) содержания, масштаба, условий реализации, необходимости эффективных процедур и органов для координации и взаимодействия вовлеченных сторон. Система управления, как правило, имеет иерархический характер, учитывает взгляды заинтересованных сторон на проект и принятые компромиссные решения.

9. *Мониторинг, отчетность, оценка проекта.* Мониторинг проекта осуществляется с выбранной

Таблица. Логико-структурная схема проекта

Уровни целей (логика проекта)	Измеримые показатели достижения целей	Источники и методы подтверждения достижения целей	Допущения и риски
Общие цели	Показатели достижения общих целей	Источники и методы подтверждения достижения общей цели	—
Цели проекта	Показатели достижения конкретных целей	Источники и методы подтверждения достижения цели проекта	Допущения, влияющие на связь между конкретными и общими целями
Результаты	Показатели достижения результатов	Источники и методы подтверждения достижения результатов	Допущения, влияющие на связь между результатами и конкретными целями
Действия	Требующиеся человеческие и физические ресурсы	Стоимость человеческих и физических ресурсов	Допущения, влияющие на связь между действиями и результатами

периодичностью на различных уровнях, среди которых можно выделить исполняющую организацию, группу реализации проекта (команду управления проектом), курирующие органы, независимых экспертов. Для этого используются показатели выполнения конкретных мероприятий по устранению выявленных проблем и др., различные формы отчетности, содержащие основные финансовые и физические показатели, определенные в логико-структурной схеме, графиках работ и расходования средств. Особо жесткому контролю подвергаются процессы закупок и расходования средств и соответствие запланированных целей проекта текущей ситуации.

Одним из средств контроля является регулярное проведение оценок, обычно после окончания подготовки, в середине проекта и после его завершения. Основной целью при этом является определение соответствия проекта его целям. При окончании подготовки проекта независимая оценка помогает определить обоснованность целей проекта и соответствие уровня разработки выбранным целям. Промежуточные оценки дают возможность установить, сохраняется ли актуальность целей проекта и соответствует ли им состояние проекта. После окончания проекта в ходе оценки определяется степень достижения целей, основные проблемы реализации проекта, анализируются

основные причины этих проблем, формулируются рекомендации для будущих проектов сходного характера. Оценки осуществляются специальными подразделениями ведущих участников проекта на основе данных мониторинга, дополнительных исследований или специальных миссий.

В ходе оценки используются различные критерии. В организациях ЕС применяются такие критерии, как адекватность, экономичность, продуктивность, эффективность, воздействие, экономическая и финансовая жизнеспособность, самостоятельность функционирования. Во Всемирном банке при обзоре портфеля проектов используются такие показатели, как рейтинг реализации, рейтинг целей, общая эффективность. На основе оценки этих показателей каждому проекту присваивается одно из значений рейтинга: «удовлетворительно», «неудовлетворительно», «крайне неудовлетворительно».

Из сказанного следует, что в логико-структурном подходе большое внимание уделяется начальным фазам проектов, стратегическому управлению проектами, т.е. основному содержанию и функциям топ-менеджеров в их деятельности по управлению проектами. Очевидно также, что ЛСП не противоречит официальной методологии управления проектами и вполне может служить эффективным дополнением к ней.

ЛИТЕРАТУРА

1. Моррис П.У.Г. Нерелевантность управления проектами как профессиональной дисциплины // Управление проектами. — 2005. — №3.
2. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (2000). Project Management Institute.
3. *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* (2000). Association for Project Management.
4. *ICB IPMA Competence Baseline (Version 3.0)* (2006). International Project Management Association.
5. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (версия 3.0). — М.: СОВНЕТ, 2010.
6. Савинов Ю.А. Современный этап конкуренции промышленных монополий на капиталистическом рынке // БИКИ. — 1984. — №6. — С. 3–113.
7. Wolf G. (1983). *Strategic Innovation Management*. A paper, presented at the IIASA TFM on strategic and long-term planning in innovation management. Budapest, December 5–9.
8. Vasco T., Goncharov V. (1983). *Selected Papers Compiled from Presentation*. Leningrad TFM, 1982, May 24–29 — IIASA, Laxenburg, June, CP-83-29.
9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП «Сувенир», 1993.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.— М.: Экономика, 1989. — 519 с.

11. Бредилле К.Н. ЗМ2: по направлению к новой парадигме // Управление проектами. — 2005. — №3.
12. Позняков В.В. Многоуровневые системы управления городским строительством: Учеб. пособие. — М.: МИСИ, 1991.
13. Позняков В.В. Проектное управление в международных организациях развития, работающих в России // Управление проектами. — 2005. — №3.
14. *Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework* (1993). European Commission, DGVIII, Evaluation Unit.
15. Позняков В.В. Логико-структурный подход в управлении проектами. — <http://www.pmssoft.ru/about/news/detail.php?ID=7058&SID=258>.
16. Тренев В.Н. Основы стратегического менеджмента. — М.: СИНТЕГ, 2011. — 328 с.
17. Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н. Стратегия успеха. — М.: ОАО «Типография Новости», 2000.



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».



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

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.

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

Подписка:

По каталогам агентств:

«Роспечать»	82969
«Пресса России»	10305
«Почта России»	79699

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru



ТЕМПОРАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ЛИДЕРСТВА И ЕГО РОЛЬ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРОЕКТОВ

В статье освещены временные (темпоральные) аспекты, определяющие эффективность лидерства менеджера проекта. Авторы рассматривают временное (темпоральное) лидерство, необходимые навыки по управлению временем, характеризуют лидерство руководителя проекта и его команды в рамках изучения социальных представлений менеджеров об инкорпоративности организаций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: лидерство, инкорпоративность организаций, управление проектами, управление временем



Багратиони Константин Амиранович — СРМА ИРМА, член СОВНЕТ, преподаватель Высшей школы управления проектами НИУ ВШЭ, аспирант кафедры социальной педагогики и психологии МПГУ (г. Москва)



Иванов Михаил Владимирович — магистр психологии, младший научный сотрудник ФГБУ «Научный центр психического здоровья» РАМН (г. Москва)

Личностный фактор является одним из центральных в управлении персоналом, в том числе и при проектном управлении: «Перед началом проекта должны быть сформулированы ключевые требования к сотрудникам... необходимо определить степень готовности персонала компании к работе в новых условиях» [7, с. 247]. Г.Л. Ципес и А.С. Товб отводят одну из ключевых ролей лидерству руководителя проекта и его команды, созданию условий, при которых оно возможно и эффективно: «Важнейший элемент оценки персонала — это выявление потенциальных лидеров / агентов изменений и кандидатов в состав проектной группы» [7, с. 247]. А.С. Товб, указывая на то, что «лидерство менеджера проектов и работа членов команды являются ключевыми факторами, определяющими успех или неуспех всего проекта», подчеркивает, что «эта истина справедлива и сегодня» [6].

1. ВРЕМЕННОЕ ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ

Лидерские компетенции руководителя проявляются прежде всего в умении строить

взаимодействие с подчиненными (в случае проектно-ориентированного управления — с подотчетными членами команды проекта и сотрудниками родительской организации). С целью формирования представления о практическом воплощении этих компетенций необходимо рассматривать фигуру руководителя через эффективность подразделения / проектной команды в целом. С проблемными ситуациями может столкнуться руководитель как структурного подразделения родительской организации, так и проекта, и он должен видеть альтернативные решения. Существует также и ряд лидерских компетенций, общих для любого руководителя и способствующих разрешению возникающих проблем. Частным случаем лидерства руководителя является временное лидерство.

Temporal leadership (временное лидерство — видение лидером будущего проекта) — необходимое качество руководителей проекта и членов их команд, ключевая функция которых заключается в помощи своим организациям в согласовании технологических и рыночных циклов, в управлении задачами с различными временными ограничениями, а также в связывании между собой сотрудников структурных подразделений с разными горизонтами планирования [9]. Так, посредством механизмов социального влияния, заключающегося во взаимодействии лидера с ведомыми, лидерский образ будущего может быть в той или иной мере передан сотрудникам организации.

В зависимости от стратегических целей и миссии организации такое внедрение может быть осуществлено через совместное творчество (например, руководитель проекта — его команда), через директивную постановку задачи (руководитель подразделения — подчиненные). «Разделенный (общий) образ» будущего не только поддержит легитимность авторитета и власти руководителя (и его команды, если рассматривать проектно-ориентированное управление), но и повысит умение сотрудников справляться со стрессом (coping strategy): положительный смысл совместного негативного прошлого группы сотрудников

заключается в значении пережитого для будущего проекта.

Сплочение сотрудников через формирование представления об общих возможностях и рисках в будущем не только облегчает самоидентификацию членов группы с лидером, но и «регулирует совместную деятельность через выравнивание, нормирование представлений о ее конечном результате» [3] (в частных случаях — о достижении целей проекта). Например, для срочного решения вопроса энергоснабжения крупного строящегося объекта необходимо осуществить прокладку высоковольтного кабеля, трасса прохождения которого пересекает ряд автомобильных дорог, где остановка движения транспорта возможна только в ночное время. Следовательно, возникает необходимость изменения графика работы персонала с дневного на многосменный (с наличием ночных смен). При этом высококвалифицированные рабочие дефицитны для данной отрасли профессий (прошедшие подготовку и переподготовку как в России, так и в ряде европейских стран, владеющие передовыми технологиями) выражают категорическое несогласие на перевод вплоть до увольнения, что привело бы к полной остановке работ. По поручению руководителя проекта для урегулирования сложившейся ситуации в данное подразделение направляют главного инженера и начальника отдела мотивации и социальных программ. В беседе с рабочими, проявив коммуникативную и лидерскую компетентность, они обосновывают необходимость вносимых в режим работы изменений, подробно разъясняют все достоинства и недостатки новой формы организации труда. Плюсов даже больше: длинные выходные, предусмотренные графиком с учетом месячной нормы рабочего времени, доплата за работу в ночное время, на которую начисляется и премия, исключение срочных вызовов на работу в ночь для завершения начатых в дневное время аварийно-восстановительных работ, дополнительный отпуск за многосменный режим работы и др.

Таким образом, руководитель проекта показывает подчиненным позитивно окрашенный образ

будущего. Подробно ознакомившись с нововведениями и получив ответы на все возникшие вопросы, рабочие соглашались с предлагаемым графиком работы, поняв важность возложенной на них задачи и приняв свою роль в достижении конечной цели. Руководитель, не обладающий должными лидерскими компетенциями, в данной ситуации рискует потерять высококвалифицированный персонал либо сорвать сроки решения поставленной перед ним задачи.

2. ТЕМПОРАЛЬНЫЙ (ВРЕМЕННОЙ) АСПЕКТ ЛИДЕРСТВА В РАМКАХ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

В условиях высокой неопределенности не только жестко установленные сроки, но и само отношение ко времени у сотрудников рассматривается как предмет управленческого воздействия. Проектный менеджер должен понимать, что сотрудники часто инициируют межличностное взаимодействие вне рамок решаемых ими задач (т.е. общаются на отвлеченные темы) в ущерб работе, и происходит это в ситуации неполучения необходимого признания или отсутствия мотивов для профессионального роста. Увеличение частоты актов признания посредством системы поощрений и создание широкой временной перспективы у сотрудников (указание на возможность продвижения по карьерной лестнице при достижении определенных результатов) уменьшит нерационально используемое время, уделяемое сотрудниками для удовлетворения коммуникативных потребностей.

С целью предоставления работникам дополнительной возможности продемонстрировать свои коммуникативные качества и компетентность в рамках профессиональной сферы можно организовать по направлениям деятельности учебные занятия (например, экономическую учебу для работников планово-экономического, финансового отделов, бухгалтерии, отдела ценообразования) продолжительностью, скажем, один час в неделю. На таких занятиях сотрудники поочередно выступают

в качестве докладчиков и обсуждают как общие проблемы взаимодействия этих подразделений, так и последние публикации, появившиеся в специальных журналах и представляющие интерес с точки зрения повышения эффективности деятельности. К другим методам тайм-менеджмента можно отнести финансовое стимулирование пунктуальности, тренинги по управлению временем и т.д. [4]

3. СПЕЦИФИКА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Апогея своей значимости проблема тайм-менеджмента достигает в рамках проектно-ориентированного управления, где цена своевременно принятого менеджером управленческого решения особенно высока, а сроки завершения этапов проекта директивно устанавливаются руководством в одностороннем порядке, а не рассчитываются, например, при помощи метода критического пути. Дефицит времени, возникающий в таких условиях у сотрудников, вовлеченных в проект, тесно взаимосвязан с возникновением у них профессионального стресса.

В рамках таких подходов к тайм-менеджменту могут возникать противоречия, приводящие к увеличению нормативных сроков. Так, например, сроки, установленные руководством, могут противоречить спонтанно возникшим и утвердившимся временным нормам трудового коллектива, оказывая стрессовое воздействие на трудовую деятельность сотрудников [10, с. 92–100]. Стрессовое воздействие на индивидуальную [19, 20] и групповую [12] деятельность в рамках рабочих отношений может повлечь за собой переход от сложных форм регуляции деятельности к более простым, в то время как «оперативные единицы деятельности могут укрупняться» [3, с. 154]. Это выражается в сдвиге активности команды проекта (группы) с поддержания отношений на выполнение задачи: возрастают результативность работы каждого сотрудника, стремление

к использованию упрощенных схем принятия решений, а качество снижается.

Конечно, сотрудники могут приспособиться к новым стрессовым условиям профессиональной деятельности [12, 16], но при постоянном нарастании уровня стресса эффективность деятельности будет снижаться [8, с. 181–206]. В значительной мере это обусловлено различиями в индивидуально-типологических характеристиках сотрудников, определяющими вектор изменения их работоспособности: оно может носить амбивалентный характер (для формирования представления о природе конфликтов, позитивно влияющих на результативность выполнения профессиональных задач подчиненными, см. типологию сотрудников в зависимости от способа реагирования на стрессовую ситуацию [1]).

Более того, как справедливо отмечает Т.А. Нестик, дефицит времени может поддерживаться и воспроизводиться самой организационной культурой [21]. Одним из эмпирических обоснований этого положения служит исследование Л. Перлоу, заключавшееся в наблюдении за разработчиками программного обеспечения в течение шести месяцев. Л. Перлоу было выявлено, что коллективные нормы организации времени могут поддерживать повторяющийся срыв установленных сроков («авральная ментальность») [23, 24].

4. РАЗДЕЛЕННОЕ ВРЕМЕННОЕ ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА И ЕГО КОМАНДЫ

Временное лидерство, проявляющееся в принятии решений о необходимых сроках и скорости, с которой команде следует продвигаться к намеченной цели (с учетом факторов окружения проекта, в том числе внешних циклов развития технологий, колебания спроса, конкуренции), предполагает способность одновременно инициировать и контролировать множество инновационных процессов с различной логикой развития и темпом. Например, «генеральный директор компании USA Today Т. Курли, открывая эру

онлайн-новостей, вынужден был не только развивать интернет-проекты, но и проводить постепенные изменения в консервативном газетном и журнальном бизнесе компании» [3].

Временное лидерство команды проекта становится возможным при разделении всеми ее членами единой системы ценностей и целей (в свою очередь поддерживаемой командной системой вознаграждения и поощрения), только тогда возможен единый эмоционально заряженный образ будущего проекта. Такая команда проекта умеет формировать организационные структуры, способные успешно действовать в различных временных режимах: темп жизни небольшого инновационного подразделения может существенно отличаться от принятых в родительской организации сроков реализации поставленных задач, времени протекания бизнес-процессов и организационной культуры в целом [10]. К примеру, в родительской организации при внедрении нового программного обеспечения имела место ежеквартальная отчетность по результатам внедрения, в инновационном подразделении руководителем проекта определен срок отчетности — неделя. Еженедельное (например, в форме селекторного совещания с привлечением представителей всех подразделений — участников внедрения) подведение итогов работы позволяет оперативно корректировать процесс внедрения, что повышает качество и снижает сроки работ.

Особую значимость для руководителей проектов обретает способность целенаправленно формировать отношение ко времени у команды и заинтересованных лиц проекта. П. Томпс и Дж. Пинто в результате своего исследования субъективного времени успешных руководителей проектов [25, 26] выявили комплекс навыков управления временем, не входящих в традиционный тайм-менеджмент:

1) *time warping* (искривление времени) — способность приближать будущее и прошлое к актуальному настоящему команды и других заинтересованных сторон проекта;

2) *creating a future vision* (формирование образа будущего) — способность удерживать картину

конечного результата проекта в своем сознании и формировать ее в сознании команды;

3) *chunking time* (дробление времени) — способность дробить будущее проекта на более мелкие управляемые и взаимосвязанные события;

4) *polychronicity* (полихронность) — способность одновременно управлять несколькими не синхронизированными во времени процессами;

5) *predicting* (предвидение) — способность интуитивного предвидения будущего с опорой на опыт прошлого;

6) *recapturing the past* (оценка прошлого) — способность оценивать сделанное командой проекта ранее и формулировать выводы, используемые в построении будущего проекта [26].

Чем реже руководитель проекта и члены его команды согласуют отношение ко времени своих сотрудников со своим собственным, тем чаще им придется подгонять их и тем меньше у команды будет возможностей для стратегического планирования [3, 14, 26]. Более того, в результате исследований взаимосвязи между временной перспективой и успешностью организаций было установлено: долгосрочность временной перспективы менеджеров связана с величиной инвестиций в капитальное строительство и прибыли на акцию [11, с. 113–149], а способность команды проекта ставить и удерживать в зоне своего внимания стратегические цели различных временных горизонтов положительно взаимосвязана с эффективностью организации [5, 18].

Развивая идеи ряда зарубежных исследователей, Т.А. Нестик приходит к выводу, что в современных условиях «сверхзадача руководителя команды состоит в превращении своих подчиненных в лидеров, а само лидерство передается от одного члена команды к другому в зависимости от требований задачи» [3, с. 132]. Ситуация, требующая от руководителя проекта такого вмешательства, может возникнуть, например, если в течение достаточно длительного времени не удастся подобрать человека, удовлетворяющего требованиям к кандидату в члены команды проекта. К примеру, достаточно сложно найти руководителя

в оперативно-диспетчерскую службу с круглосуточно работающим персоналом, т.к. кандидат должен обладать широким спектром знаний в области размещения и режимов работы специального оборудования, высокой степенью готовности к принятию оперативных решений.

Руководитель проекта, основываясь на Трудовом кодексе Российской Федерации, реализовал свое право возлагать приказом функции руководителя подразделения на срок до одного месяца на всех инженерно-технических работников по очереди. В результате один из временных исполнителей при поддержке работников подразделения сам выдвинул свою кандидатуру на должность руководителя данного подразделения (в нашем примере — оперативно-диспетчерской службы), почувствовав в процессе неоднократного исполнения обязанностей руководителя, что ему это по силам, а также и то, что коллектив, обладающий достаточно высоким уровнем инкорпоративности (инкорпоративность организации характеризует свойство ее сотрудников как социальной группы включать в свой состав новых людей и предоставлять им равные права, а также, что особенно важно, право стать лидером или руководителем), готов принять его в новом качестве. Руководитель проекта, не обладающий должными лидерскими компетенциями, в данной ситуации рискует остаться без начальника службы и потерять часть сотрудников, которые устанут от длительного пребывания в патовой ситуации.

Экспериментальные исследования показали, что степень уверенности членов команды проекта в своих силах (т.е. их представление о собственной способности справиться с поставленной задачей в более короткие сроки и без потери объема работ и качества) определяет успешность их работы в условиях дефицита времени [15, с. 205–221]. Так, например, «при сдвиге сроков окончания проекта на более раннее время проектные команды, которые верят в свои силы, справляются с задачей быстрее, чем команды, обладающие более широким набором ресурсов, но считающие, что им не справиться с задачей за более короткий

срок» [3]. «Более того, для управления в условиях постоянных изменений необходима сильная команда профессионалов, в которой каждый способен взять на себя функции лидера в рамках решения той или иной конкретной задачи (теория распределенного лидерства)» [3, с. 143].

Необходимо также учитывать, что для формирования временного лидерства топ-менеджера необходимы не только постоянное целеполагание, но и способность неотступно идти к намеченным целям, удерживать их в зоне своего внимания. Это подтверждается исследованиями планирования в организациях, в результате которых было сформулировано понятие «дискреционного периода» менеджера — постоянного объема целей, удерживаемых в воображении руководителя, способного нести за них ответственность [17, с. 50–58]. Такой феномен может быть частично объяснен тем, что стремление к карьерному росту взаимосвязано с ориентацией на достижения, в свою очередь тесно связанной с устойчивой ориентацией на будущее [22].

В современных исследованиях подчеркивается, что влияние особенностей психологического времени топ-менеджеров (например «компетентности в работе с будущим» — *future competence* — способность команды проекта корректировать свою жизненную перспективу в зависимости от решаемой управленческой задачи) на стратегическое планирование сильно недооценивается в существующих теориях управления [13, с. 58–74]. Так, например, важнейшей лидерской компетенцией, согласно одному из исследований, является управленческое видение — способность видеть будущий облик организации [25]. Научным обоснованием необходимости такой компетенции является эмпирически выявленный феномен — «лидерское предвосхищение».

5. «ЛИДЕРСКОЕ ПРЕДВОСХИЩЕНИЕ»

Если придерживаться логики теории лидерства как функции группы, то вопрос о том, кто

наиболее жестко придерживается общепринятых оценок и мнений, попросту излишен. Конечно же, лидер, но, как ни странно, факты утверждают обратное. В одном психологическом исследовании членам коллектива было предложено перечислить личностные качества, которыми, по их мнению, должен обладать их товарищ по группе. На основе всех собранных перечней экспериментатор составил список личностных характеристик, которые чаще других встречались в индивидуальных ответах. Затем каждый испытуемый должен был представить этот список в качестве ранжированного ряда, т.е. упорядочить, но приписав каждой личностной характеристике определенное место в зависимости от ее относительной значимости. Оказалось, что первые места большинство членов группы отвели одним и тем же качествам [2].

Итак, в ходе эксперимента группа продемонстрировала высокую степень ценностно-ориентационного единства. Тем более неожиданно на этом фоне выглядели ответы лидера. Не то чтобы он во всем противостоял позиции группы — ценные для нее свойства личности и в его списке получили высокие ранги, но и расхождение было явным. На первых местах в его бланке оказались личностные особенности, упоминаемые большинством как второстепенные. По прошествии времени процедуру повторили, и результат был следующим: на первых местах у группы оказались качества, предпочтенные лидером прежде, а лидер, в свою очередь, опять отдал предпочтение качествам, которые еще не получали высоких оценок у группы. Таким образом, лидер предвосхищает или опережает мнение группы [2]. Скажем, руководитель проекта по развитию электросетевой компании, четко понимающий, что дальнейшее расширение сетевого хозяйства мегаполиса будет происходить за счет строительства кабельных, а не воздушных линий электропередачи, сделал ставку на подготовку персонала, способного решать весь комплекс задач по обслуживанию различных типов КЛЭП, обеспечит получение заказов на обслуживание новых мощностей,

вводимых в эксплуатацию, тем самым утвердив себя в статусе лидера своей команды. Руководитель, не обладающий должными лидерскими компетенциями и не способный своевременно подготавливать команду к возможным отклонениям от курса с расширением видения тех участков в работе, которые требуют качественного изменения в данной ситуации, рискует снизить конкурентоспособность своей команды со всеми вытекающими отсюда последствиями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях высокой неопределенности и постоянных изменений к слагаемым лидерства руководителя проекта и его команды необходимо отнести не только техническую, контекстуальную компетентность и профессионально значимые

качества, но и комплекс навыков управления временем, не входящих в традиционный тайм-менеджмент (искривление времени, формирование образа будущего, дробление времени, полихронность и пр.). Зарождающееся на базе выстроенной системы взаимодействия с командой проекта и с сотрудниками родительской организации временное лидерство как необходимая компетенция руководителя проекта, принимающего решения о сроках и скорости, с которой его команде следует продвигаться к намеченной цели, позволяет одновременно инициировать и контролировать множество инновационных процессов с различной логикой развития и темпом. Руководитель проекта, обладающий такой базой умений и навыков, способен к успешному вливанию даже в устоявшийся трудовой коллектив родительской организации с низким уровнем инкорпоративности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Багратиони К.А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление (часть 1) // Управление проектами и программами. — 2011. — №3. — С. 210–219.
2. Кондратьев М.Ю. Слагаемые авторитета. — М.: Знание, 1988. — 79 с.
3. Нестик Т.А. Отношение к времени в малых группах и организациях. — М.: Издательство Института психологии РАН, 2011. — С. 154.
4. Нестик Т.А. Социальная психология времени: проблематика нового научного направления // Материалы конференции «Тенденции развития современной психологической науки». — Т. 2. — М.: Издательство Института психологии РАН, 2007. — С. 104–107.
5. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. — М.: Дело, 2010. — 432 с.
6. Товб А.С. Путем Р2М // Директор информационной службы. — 2003. — №12. — http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2312.
7. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2006. — 304 с.
8. Adelman L., Miller S., Henderson D. and Schoelles M. (2003). «Using Brunswikian theory and a longitudinal design to study how hierarchical teams adapt to increasing levels of time pressure». *Acta Psychologica*, Vol. 112, No. 2, pp. 181–206.
9. Ancona D. (2001). «Time, technology, and dynamic capabilities: toward temporal leadership». *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 4, pp. 655–660.
10. Ancona D., Malone Th., Orlikowski W. and Senge P. (2007). «In praise of incomplete leader». *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 92–100.
11. Bluedorn A., Ferris S. (2004). «Temporal depth, age and organizational performance». In: Epstein C.F., Kalleberg A.L. (Ed.). *Fighting for Time: Shifting Boundaries of Work and Social Life*. NY: Russell Sage Foundation, pp. 113–149.
12. Brown T., Miller C. (2000). «Communication network in task-performing groups: effects of task complexity, time pressure and interpersonal dominance». *Small Group Research*, Vol. 31, No. 2, pp. 131–157.
13. Das T. (2004). «Strategy and time: really recognizing the future». In: Tsoukas H., Shepherd J. (Ed.). *Managing the Future. Foresight in the Knowledge Economy*. Oxford: Wiley Publishing, pp. 58–74.
14. Fischer E., Reuber A., Hababou M., Johnson W. and Lee S. (1997). «The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid-growth firms». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 22, No. 2, pp. 13–30.
15. Gevers J., van Eerde W., Rutte Ch. (2001). «Time pressure, potency and progress in project groups». *European Journal of Group and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 2, pp. 205–221.

16. Hollenbeck J., Segoe D., Ilgen D., Major D., Hedlund J. (1997). «Phillips. Team judgmentmaking accuracy under difficult conditions: construct validation of potential manipulations using the TIDE 2 simulation». In: Brannick T., Salas E., Prince C. (Ed.). *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods and Applications*. pp. 111–136.
17. Jaques E. (1982). *The Form of Time*. NY: Crane Russak, pp. 50–58.
18. Judge W., Spitzfaden M. (1995). «The management of strategic time horizons within biotechnology firms». *Journal of Management Inquiry*, Vol. 4, No. 2, pp. 179–196.
19. Kaplan M., Wanshula L., Zanna M. (1993). «Time pressure and information integration in social judgment: the effect of need for structure». In: Svenson O., Maule J. (Ed.). *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making*. NY: Plenum, pp. 255–267.
20. Karau S., Kelly J. (1992). «The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process». *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 28, No. 6, pp. 542–571.
21. Nestik T. (2008). «Organizational time perspective and corporate culture». In: *Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology (Berlin, Germany, July 20–25, 2008)*. A Special Issue of the International Journal of Psychology. June — August, Vol. 43, No. 3/4, pp. 759.
22. Nuttin J. (1964). «Future time perspective in human motivations and learning». *Acta Psychologica*, Vol. 23, pp. 60–83.
23. Perlow L. (1999). «The time famine: toward a sociology of work time». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 57–82.
24. Perlow L. (2001). «Time to coordinate». *Work & Occupations*, Vol. 28, No. 1, pp. 91–111.
25. Thomps P. (2004). *Driven by Time: Time Orientation and Leadership*. Praeger, Westport, CT, pp. 75–91.
26. Thomps P., Pinto J. (1999). «Project leadership: a question of timing». *Project Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 19–26.

Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ (проект №11-06-00241 «Социальные представления работников об инкорпоративности государственных и коммерческих организаций»).

ИНЖИНИРИНГ ОТ А ДО Я: В МОСКВЕ ЗАВЕРШИЛАСЬ XI МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ ПМСОФТ

31 мая и 1 июня 2012 г. в столице под девизом «Используя энергию перемен» прошла XI Международная конференция по управлению проектами, организатором мероприятия выступила группа компаний «ПМСОФТ». Основной акцент деловой программы конференции был сделан на тему становления инжиниринга в нашей стране, на его эволюции от одной из функций управления до предмета деятельности интегрированных инжиниринговых компаний.

В конференции 2012 г. приняли активное участие более 200 специалистов и экспертов по управлению проектами. По наблюдению организаторов, состав участников значительно дополнился и обновился по сравнению с прошлыми годами, что объясняется расширением партнерской программы ПМСОФТ, ростом портфеля представляемых программных продуктов и развитием образовательных программ Университета управления проектами.

На пленарном заседании (фото 1) выступили российские и мировые эксперты проектного управления: Ричард К. Фарис, вице-президент Oracle по продуктам Oracle Primavera, Хироши

Танака (фото 2), бывший президент Ассоциации управления проектами Японии (PMAJ), Сергей Дмитриевич Бушуев, президент УКРНЕТ, Александр Васильевич Цветков, генеральный директор ПМСОФТ, Лариса Анатольевна Полнарева, генеральный директор Британского консультационного строительного центра, и др.

Раскрывая основную тему конференции, эксперты-практики и методологи проектного менеджмента осветили такие вопросы, как:

- развитие инжиниринга и его влияние на контрактные модели для инвестиционно-строительных проектов;
- система управления проектом при проектировании и сооружении сложных инженерных объектов, multi-D-инжиниринг;
- инжиниринг как практический подход к управлению инновационными проектами в области строительства;
- международные проекты в области инжиниринга — ключевые факторы успеха;
- концепция ИСУП предприятия на примере опыта внедрения проектного управления в инжиниринговых компаниях ГК «Росатом»;

Фото 1. Пленарное заседание



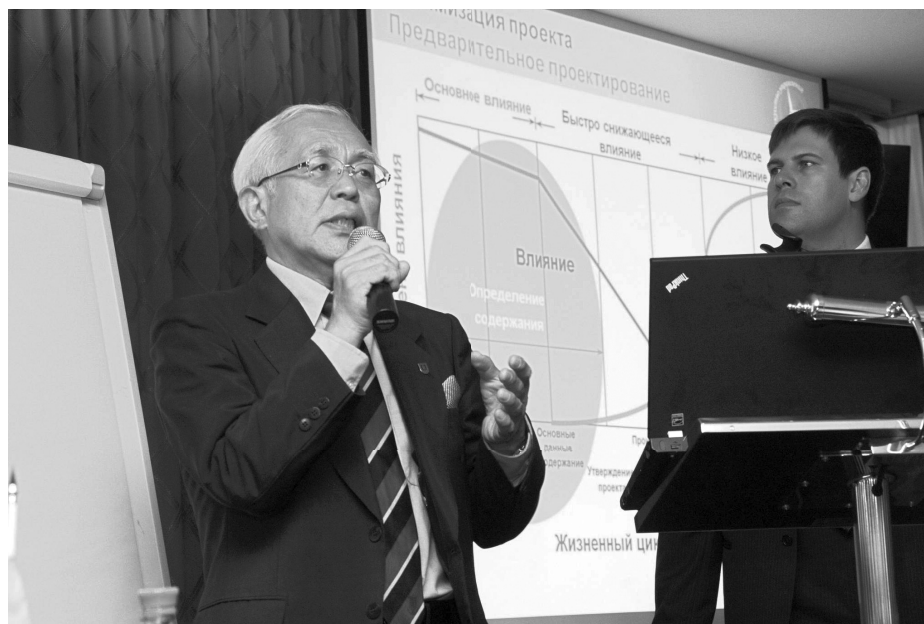
■ логико-структурный подход (ЛСП) как часть инжиниринга;

■ особенности создания инжиниринговой компании в России.

Второй день мероприятия начался с делового завтрака для сотрудников ОАО «Холдинг МРСК» и ключевых подрядчиков холдинга по всем регионам. Более 50 специалистов межрегиональных распределительных сетевых компаний обсудили развитие методологии проектного управления в рамках всей отрасли электросетевого строительства, внедрение отраслевой системы управления приоритетными проектами, совместную работу заказчика и ключевых подрядчиков, включение подрядчиков в работу, переход на новый уровень качества и прозрачности. Среди представленных на деловом завтраке организаций можно отметить «МРСК Волги», «МРСК Сибири», «МРСК Северного Кавказа», «МРСК Центра», «МРСК Центра и Приволжья», «МРСК Юга», «МРСК Северо-Запада» и «МРСК Урала».

Эксперты холдинга выступили с докладами о текущем статусе внедрения систем управления проектами в дочерних обществах МРСК, о практической реализации системы на примере «МРСК Центра и Приволжья», об анализе выполненных проектов внедрения информационных систем, методах решения типовых проблем при внедрении информационных систем управления проектами. Генеральный директор СРО НП «ЭнергоСтрой» Сергей Владимирович Лыцев рассказал о развитии проектного управления и о создании механизмов функционирования отраслевого центра компетенции по управлению проектами. За круглым столом участники делового завтрака обсудили перспективы развития и практические вопросы реализации отраслевой системы управления проектами.

Выступления второго дня деловой программы конференции прошли в рамках тематических секций — методологической и практической, третья секция «Живой менеджмент проектов» объединила



методологию и практику в форме изучения кейсов, прототипов и демонстрационных стендов. Свои наработки в области методологии управления проектами представили специалисты ОАО «ОКБМ Африкантов», Внешэкономбанк, ОАО «ЛУКОЙЛ-Нижегородниинфтепроект», ЗАО «НПВО «НГС-оргпроектэкономика», ОАО «Глобалстрой-Инжиниринг», ОАО «ТНК-ВР Менеджмент», ОАО «Группа компаний ПИК». С докладами по практике управления проектами выступили представители ООО «Компания по управлению строительными проектами «ГЕРЦ», ООО «ОМК-Проект», ЗАО «Волгатрансстрой», ООО «УК ФНК — Менеджмент», ЗАО «Нижевартовская ГРЭС», ОАО «ГМК «Норильский никель», «Сибур Холдинг», ЗАО «ГК «РусГаз-Инжиниринг» и др.

Завершил секционную работу круглый стол «От принятых методологий к парадигмам управления», обобщивший темы секций в единой

дискуссии с формулировкой прогнозов по поднятым вопросам.

Выставка интеграционных решений, прошедшая в рамках XI Международной конференции по управлению проектами и вызвавшая большой интерес участников мероприятия, объединила партнерские решения и демонстрационные стенды ПМСОФТ. Впервые российским специалистам были представлены программные продукты Asta Powerproject (решение задач производственного и стоимостного планирования в гетерогенной системе) и Tilos (планирование линейных объектов на базе ПО). Интерес у участников вызвали возможности решений по интеграции с наиболее распространенными и востребованными на рынке продуктами Oracle Primavera и Microsoft Project. Фактически расширение функциональности этих распространенных в России продуктов за счет применения Asta и Tilos позволяет удовлетворить

пожелания самых взыскательных пользователей и радикально расширяет рынок решений в области управления проектами.

Еще одной новинкой конференции стали представленные участникам кейсовые курсы, запущенные Университетом управления проектами в 2012 г. Курсы предназначены для обучения руководителей проектов и команд проектов и позволяют применить теорию и информационные технологии на практике. Кейсовый курс представляет собой описание и пошаговую демонстрацию реализации конкретного бизнес-процесса с примерами специализированных графиков, макетов, отчетных форм, проектных документов, разработанных на основе отраслевых решений ПМСОФТ.

На конференции были подведены итоги традиционного конкурса проектов и награждены победители. В номинации «Корпоративная методология управления проектами» награждено ООО «Сибур»; ОАО «Самаранефтехимпроект» и ОАО «Ангарскнефтехимпроект» были отмечены за «Развитие корпоративной системы управления проектами». В номинации «Комплексная система управления проектами» победу одержали ОАО «МРСК Центра и Приволжья» и ОАО «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы». Компания «ИнфоСтрой» была награждена за «15 лет партнерства». В номинации «Лидер

в подготовке проектного персонала» победила объединенная компания ОАО «НИАЭП».

В рамках конференции прошла официальная церемония награждения победителей ежегодного конкурса «Лучший студенческий проект — 2012», организатором которого традиционно выступил Университет управления проектами ПМСОФТ. В этом году на рассмотрение жюри было представлено более 130 студенческих работ.

«Применение технологий управления проектами — это очевидный путь к сокращению затрат, эффективному использованию инвестиций и повышению конкурентоспособности экономики страны в целом. XI Международная конференция по управлению проектами ГК «ПМСОФТ» предоставила участникам возможность оценить предлагаемые решения, обсудить примеры реализации сложных задач и определить дальнейшие конкретные шаги в области внедрения технологий и средств управления проектами, — говорит Александр Васильевич Цветков, генеральный директор ПМСОФТ. — Уверен, что участникам конференции удалось осуществить эффективный диалог, открыть для себя новые профессиональные горизонты, узнать перспективные технологии и методики, которые можно применить в текущей деятельности».

Отчет о конференции подготовлен редакцией по материалам ПМСОФТ.

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
3–5 августа 2012 г.	Загородный отель «Райво- ла», Ленинградская обл., Выборгский район, пгт. Ро- щино, ул. Песочная, д. 1	Региональная конференция	I региональный слет управляющих проектами «СОВНЕТ СПб Weekend 2012» в Северо-Западном феде- ральном округе Информация и регистрация: sovnet.spb@gmail.com Контактное лицо Шелешнева Софья
2–5 октября 2012 г.	г. Вальядолид, Испания	Международный семинар-прак- тикум	CEPMA 3rd International Construction and Engineering Project Management Workshop'12 Project Based Organisations in the Project Based Economy http://ipma.ch/events/cepma-workshop-2012-4- %e2%80%93-5-oct-2012-valladolid-spain
3–5 октября 2012 г.	г. Гонолулу, Гавайи, США	Международная конференция	6th International Conference on Project Management of Society of Project Management (SPM), Japan. http://spm-hq.jp/promac/2012
20–23 октя- бря 2012 г.	г. Ванкувер, Британская Ко- лумбия, Канада	Международный конгресс	PMI® Global Congress 2012 — North America http://www.pmi.org/professional-development/congress- pmi-global-congresses.aspx
29–31 октя- бря 2012 г.	г. Ираклион, о. Крит, Греция	Международный конгресс	26-й Всемирный конгресс IPMA
11–14 ноября 2012 г.	г. Лас-Вегас, Невада, США	Международный симпозиум	PMO Symposium 2012 http://www.pmosymposium.org
12–13 дека- бря 2012 г.	Отель «Холидей Инн Лес- ная», г. Москва, Россия	Международная конференция	Международная конференция компании infor-media Russia «Управление проектами 2012» http://www.pm-conf.ru

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

Project stability. System dynamics based approach

Kirill Zuykov

This paper covers the matter of project stability research. Stability is an integrated characteristic of viability, i.e. capability to achieve targets in uncertain conditions. Approaches of system dynamics and cybernetics are utilized in this work. A hypothesis was put forward that a project can be stabilized by communication system modification which is to be performed after project stability analysis and feedbacks design. Different types of control tasks that arise in project management are examined.

KEYWORDS: system dynamics, control theory, project stability, schedule stability, macro-modelling, feedback

The need for a chief portfolio officer (CPO) in organisations

Peter Steyn

Changes in external environment motivate learning organisations to apply innovative continuous improvement. The article describes the role of Chief Portfolio Officer that is important for such improvement. The author shows an essence of value chain project and non-project components, describes how the learning organization structures cross-functional programmes, projects and portfolios in such chains.

KEYWORDS: Chief Portfolio Officer, innovative continuous improvement, value chain, cross-functional programmes, learning organisation

Practice of creation project offices

Mikhail Kozodaev

The approach to project office classification, based on defining the possible functions of project office and management objects, is offered in the article. Such approach allows to define the requirements to project office that is formed in the organisation, and its development plan. Also the description of some practical aspects connected with project office functioning is given in the article: an outsourcing team engage, characteristic organizational problems, most needed tools, project office work estimation.

KEYWORDS: project office, corporate project management system, project management system, program management

Identifying and classifying program / project stakeholders

Alan Stretton

The author's model of stakeholders' identification which is essentially an amalgamation of program / project stakeholders from four different sources is presented in the article. The aim of the article is to guide people who are interested in identifying and classifying stakeholders towards sources which examine some of these aspects in more detail.

KEYWORDS: program / project stakeholders, stakeholders identification / classification model, beneficiary stakeholders, adversarial stakeholders, project leaders, management strategies

Project management for top managers

Vyacheslav Poznyakov

The reasons of increase of strategic project management role are considered, the logical framework approach as its methodology is offered in the article. Expansion of official project management methodology is also described. The article can be useful for the experts involved in development and practical application of organization and project strategic management methods in public and private sectors.

KEYWORDS: project management methodology, radically new technologies, product matrix, management strategy, logical and structural approach

Temporal leadership and its role in project time management

Konstantin Bagrationi, Mikhail Ivanov

The article highlights temporal aspects that determine project manager's leadership efficiency. Temporal leadership and time-management skills are considered in the article. Project manager and his team's leadership is considered in connection with the study of managers' social representations about the organizational incorporation.

KEYWORDS: leadership, organizational incorporation, project management, time management.

КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №3, 2012

Зуйков К.А.: 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20, НИУ ВШЭ.

Штейн П.: Cranefield House, 569 Rossouw Street, The Willows, Pretoria, 0184, Gauteng, South Africa.

Козодаев М.А.: 115419, г. Москва, ул. Шаболовка, д. 34, п/я 25.

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

Позняков В.В.: 115419, г. Москва, ул. Шаболовка, д. 34, стр. 3, п/я 25.

Багратиони К.А.: 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 18, Высшая школа управления проектами НИУ ВШЭ.

Иванов М.В.: 115522, г. Москва, Каширское ш., д. 34, ФГБУ «Научный центр психического здоровья» РАМН.

Подписаться — просто!



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

1 Отметьте названия и количество журналов

Более подробно об изданиях вы можете узнать на сайте Издательского дома «Гребенников»: www.grebennikov.ru
Действует гибкая система скидок

	Цена на полугодие	Кол-во
Управление персоналом:		
Управление человеческим потенциалом	6 900	_____
Мотивация и оплата труда	6 900	_____
Управление развитием персонала	6 900	_____
Управление корпоративной культурой	6 900	_____
Маркетинг и продажи:		
Маркетинг и маркетинговые исследования	8 700	_____
Управление продажами	8 700	_____
Бренд-менеджмент	8 700	_____
Промышленный и b2b маркетинг	6 900	_____
Интернет-маркетинг	8 700	_____
Маркетинговые коммуникации	8 700	_____
Реклама. Теория и практика	8 700	_____
Маркетинг услуг	6 900	_____
Личные продажи	6 900	_____
Event-маркетинг	6 900	_____
Клиентинг и управление клиентским портфелем	6 900	_____
Менеджмент:		
Менеджмент сегодня	8 700	_____
Стратегический менеджмент	6 900	_____
Управление проектами и программами	6 900	_____
Менеджмент качества	6 900	_____
Менеджмент инноваций	6 900	_____
Логистика сегодня	8 700	_____
Управление финансами:		
Управление корпоративными финансами	8 700	_____
Управленческий учет и финансы	6 900	_____
Управление финансовыми рисками	7 900	_____

2 Укажите реквизиты вашей компании

Платательщик: _____

Адрес юридический: _____

ИНН / КПП: _____

Адрес для доставки: _____

Контактное лицо: _____ Телефон: _____

3 Отправьте заявку по факсу (495) 926-04-09 Наш менеджер свяжется с вами



Grebennikov

Business career

sovnet, IP: 78.107.249.197 -

тел: (495) 926-04-09
mail@grebennikov.ru

www.grebennikoff.ru

« » - <https://www.grebennikoff.ru>