



Управление проектами и программами

Бегг Я., Кокс Г. **6** К структуре лучших практик руководства проектами

Воропаев В.И., Гельруд Я.Д. **18** Математические модели проектного управления для заказчика

Кроуфорд Л. **30** Расширение навыков управления проектами для осуществления изменений

Ильин С.Б. **42** Вопросы адаптации стандартов управления проектами и программами на примере бизнес-кейсов

Ципес Г.Л., Воропаев В.И., Товб А.С., Клименко О.А. **52** Стандарты компетентности — гармонизация через структуризацию

Лебедев А.Н., Багратиони К.А. **62** Инкорпоративность группы как фактор сопротивления изменениям в организации

70 В мире управления проектами

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№1(33) февраль 2013

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 IPMA, член PMI, корреспондент PMForum в России и СНГ, ассессор IPMA, CSPM IPMA, доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»
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

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 И КОЛЛЕГИ!

Поздравляю вас всех с наступившим 2013 годом! Надеюсь, этот Новый год вы встретили в добром здравии и хорошем настроении. Перед вами уже 33-й номер нашего журнала, который исправно выходит каждый квартал с 2005 г. Мне как главному редактору хотелось бы поблагодарить широкую читательскую аудиторию за неослабевающий интерес к нашему журналу и вашу поддержку. Также хочется выразить сердечную благодарность членам издательского дома, членам международного редакционного совета и, конечно, нашим авторам, каждый из которых вносит свой вклад в создание свежего номера журнала. Всем им огромное спасибо и пожелание благополучия и успешных проектов!

Открывается этот номер статьей Я. Бегг и Г. Кокса «К структуре лучших практик руководства проектами» в рубрике «Теория и методология». Статья написана по результатам масштабного исследования, в основу которого легли данные опроса более 1000 руководителей австралийских компаний. Авторы выявляют важные элементы поведенческих компетенций, способствующие совершенствованию руководства проектами и успешному выполнению задач проекта.

В рубрике «Теория и методология» мы продолжаем серию статей «Модели и методы управления проектами с позиций разных заинтересованных сторон» и публикуем вторую статью профессора В.И. Воропаева и профессора Я.Д. Гельруда «Математические модели проектного управления для заказчика». В статье предлагаются различные математические модели, предназначенные для управления проектной деятельностью (в интересах заказчика проекта) на всех фазах жизненного цикла и способствующие повышению эффективности его деятельности.

В рубрике «Новые идеи» опубликована статья всемирно известного профессора из Австралии Л. Кроуфорд «Расширение навыков управления проектами для осуществления изменений». Объектом внимания автора являются организационные изменения, осуществляемые с помощью управления проектами. Чтобы эффективно реализовывать

подобные проекты, предлагается расширить стандарты управления проектами, включив в них определенные действия и компетентности.

В рубрике «Опыт и практика» публикуется статья к. ф.-м. н. С.Б. Ильина «Вопросы адаптации стандартов управления проектами и программы на примере бизнес-кейсов». Автор анализирует особенности использования на практике различных стандартов управления проектами, принимая во внимание культурные особенности рынка СНГ, и предлагает некоторые корректирующие действия, связанные с данными особенностями, а также на конкретных проектах показывает результаты этих корректирующих действий.

В рубрике «Подготовка и сертификация специалистов» опубликована статья «Стандарты компетентности — гармонизация через структуризацию». Авторы статьи В.И. Воропаев, О.А. Клименко, А.С. Товб, Г.Л. Ципес являются членами рабочей группы IPMA от COBHET по разработке ICB 4.0. — новой версии стандарта ICB, в которой компетентностный подход, реализованный в ICB 3.0, должен получить дальнейшее развитие. В статье отражены результаты работы этой группы. Подход, освещенный в данной работе, позволяет наиболее полно сопоставить содержание различных международных и национальных стандартов компетентности руководителей проектов, проанализировать, какие пересечения и различия в них наблюдаются, и тем самым гармонизировать данные стандарты.

Под рубрикой «Авторский взгляд» публикуется статья профессора А.Н. Лебедева и К. Багратиони «Инкорпоративность группы как фактор сопротивления изменениям в организации». Статья посвящена проблеме инкорпоративности социальных групп, в частности проблеме вхождения руководителя проекта в устоявшийся коллектив. При этом данный процесс рассматривается не только с точки зрения взаимодействия группы с новым членом, но и с точки зрения социально-психологической адаптации руководителя проекта.

В разделе «В мире управления проектами» мы публикуем отчет о конференции «26-й Всемирный

конгресс IPMA. Заметки активного участника», подготовленный по свежим впечатлениям А.С. Товбом.

Соблюдая установившуюся традицию, в конце выпуска мы публикуем календарь международных мероприятий по управлению проектами. Обращаем ваше внимание на то, что с 30 сентября по 3 октября 2013 г. в приморском городе Дубровник

в Хорватии состоится 27-й Всемирный конгресс IPMA по управлению проектами под девизом Finding balance and moving forward (подробности на сайте www.ipma2013.hr). Приглашаем вас принять активное участие в этом замечательном мероприятии.

Счастливых вам проектов и приятного чтения!

*В.И. Воропаев,
главный редактор журнала, основатель и почетный президент СОВНЕТ,
д. т. н., профессор, академик РАЕН и МАИЭС*



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 частно-государственного партнерства Министерства финансов РФ

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

Подписка:

По каталогам агентств:
«Распечатать» 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



К СТРУКТУРЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК РУКОВОДСТВА ПРОЕКТАМИ

Данная статья опирается на два отдельных исследования: по организационному совершенству и руководству проектами. В настоящей работе описаны элементы структуры совершенного бизнеса в сравнении с уникальными характеристиками масштабных проектов, используемых организациями для реализации стратегических планов. Цель состояла в идентификации ключевых возможностей по совершенствованию руководства проектами и успешному выполнению задач проекта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: реализация стратегии, руководство проектами, лидерство, эффективная реализация бизнес-проектов, IPMA



Бегг Ян — управляющий директор Azulin Pty Ltd (Австралия)



Кокх Греем — адъюнкт-профессор Мельбурнской школы бизнеса (Австралия)

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении последних 25 лет было создано множество подходов к пониманию характеристик стабильных высокоэффективных организаций, которые могли бы помочь руководителям в их стремлении к организационному совершенству. Исследователи обратились к самим организациям и менеджерам, чтобы попытаться идентифицировать характеристики, определяющие успех стабильных организаций-победителей. Благодаря использованию практических оценок опытных менеджеров и аналитиков исследователи добились значительного успеха в описании интегрированных, целостных структур, объясняющих этот успех. Однако существует немного подобных исследований, сфокусированных на руководстве проектами, что объясняется наличием более традиционного подхода. В данной работе мы исследуем, может ли продуманная структура, нацеленная на достижение бизнес-совершенства, усилить и усовершенствовать элементы лучших практик по управлению проектами.

Первое масштабное исследование совершенного бизнеса выполнили консультанты McKinsey

Петерс и Уотермен в своей инновационной книге *In Search of Excellence* («В поисках совершенства») [11]. В данном исследовании они оценили методы 43 компаний и разработали маркеры «совершенных организаций». Из этого исследования пришли идея модели 7S (стратегия, системы, стиль, персонал, навыки, общие ценности и структура — strategy, systems, style, staff, skills, shared values and structure), термины «готовность действовать без колебаний» (bias for action) и «не отрываться от корней» (stick to the knitting). Хотя управление проектом не упоминалось в этом исследовании, акцент на внедрение стратегии примечателен, поскольку он говорит о том, что в управлении проектами могут применяться принципы руководства для решения некоторых проблем, с которыми сталкиваются организации в ходе реализации стратегических планов.

Следующее важное исследование было выполнено учеными из Стэнфорда, Коллинзом и Поррасом, которые опубликовали книгу *Built to Last* («Создана, чтобы работать долго») [6]. Как и книга «В поисках совершенства», это исследование оказало существенное влияние на практики многих организаций. Рассказав о 18 организациях (почти все они из США), исследователи идентифицировали потребность в балансе между формулировкой стратегии и ее реализацией. Коллинз [5] предпринял другое исследование, которое он назвал приквелом (предысторией) книги *Built to Last* на том основании, что описанные организации не всегда были великими, но оказались способны превратиться из хороших производителей в великие компании в течение по меньшей мере 15-летнего периода. И опять здесь можно было сделать вывод, что управление проектами способно решать некоторые важные проблемы, связанные с эффективностью внедрения.

Наряду с несколькими другими национальными инициативами (такими как Австралийская структура совершенного бизнеса) эти исследования сильно повлияли на представление менеджмента о «совершенстве» в Австралии. Они также способствовали запуску исследовательского проекта Хаббарда и др. [7], основная цель которого

состояла в идентификации методов, использованных 11 организациями-победителями в Австралии за период с 1982 до 2007 гг.

В рамках исследования был выполнен опрос более 1000 руководителей средних и крупных организаций, которых попросили назвать самые успешные компании в Австралии. Чаще всего назывались 11 организаций: Woolworths, Westfield, Telstra, Salvation Army, Rio Tinto, Qantas, National Australia Bank, Macquarie Bank, Lend Lease, Harvey Norman и Brambles, которые представляют широкий диапазон отраслей. После масштабного трехлетнего научного исследования были идентифицированы девять элементов успеха.

1. Эффективная реализация. Организации-победители делают то, что говорят. Они объявляют о том, что планируют сделать, определяют план и бюджет и реализуют их. Они могут это делать благодаря наличию четких процессов. В этих компаниях хорошие системы управления, люди несут личную ответственность за свою работу. Эти организации тщательно измеряют эффективность работы, учатся на своих ошибках и не дробят бизнес-подразделения.

2. Полное соответствие стратегии. Это кажется невозможным, но организации-победители верят, что могут достигнуть этого. Внедряя культуру непрерывного совершенствования, в качестве важной основы они используют оценку и системы. Они стремятся добиться того, чтобы культура, лидерство, сотрудники и их восприятие соответствовали стратегии. Такие компании стараются достигнуть баланса между внешними потребностями и внутренними силами.

3. Быстрая адаптация. Времена меняются, и, даже если полное соответствие достигнуто, организации придется меняться, причем достаточно быстро. Гибкость является важной характеристикой, но изменения должны выполняться под контролем и непрерывно. В компаниях-победителях наблюдается постоянное стремление к инновациям, изменениям как процесса, так и продуктов и услуг.

4. Определенная и неограниченная стратегия. Организации-победители имеют определенную

стратегию, хотя она может выражаться по-разному, не обязательно через видение или миссию, но границы стратегии являются размытыми. Организации-победители всегда стремятся использовать в своих интересах новые возможности, даже если они лежат за пределами существующей определенной стратегии.

5. Лидерство, а не лидеры. Лидерство предполагает наличие команд лидеров. Лидеры определяют эмоциональную «причину» существования организации. Они работают в стиле «капитан-тренер». Они доступны, основываются на принципах равенства, поддерживают своих сотрудников, не спускают сложных задач сверху.

6. Взгляд вовне, взгляд внутрь. Организации-победители сфокусированы как на внутреннем мире организации, так и на внешнем. Они знают не только своих клиентов, но и их окружение, владеют необходимой информацией об их сообществах, отрасли и международных тенденциях. Они выстраивают долгосрочные отношения и рассматривают правительство и регуляторов как силу, которой нужно управлять, а не игнорировать.

7. Правильные люди. Организация-победитель нанимает людей, которые верят в ее ценности и миссию и отношение которых подходит организации, а не «лучших» специалистов, которые требуют самую высокую зарплату. С людьми, которые не подходят организации, отношения выстраиваются таким образом, чтобы они быстро покидали компанию.

8. Управление отрицательными последствиями. Несмотря на быстрый рост, инновации и готовность выйти за границы, организации-победители консервативны. Они тщательно планируют все действия, учитывают отрицательные последствия принимаемых решений. Они стремятся рассказать о рисках другим организациям, клиентам и сотрудникам.

9. Общая сбалансированность. Вместо того чтобы выбирать между альтернативами, организации-победители берут что-то от каждой из них. Так, являясь консервативными, они одновременно

обладают духом предпринимательства. Фокусируясь на долгосрочности, они также уделяют внимание краткосрочным целям. Уделяя максимальное внимание финансовым целям, они также стремятся создать ценность для клиентов, сотрудников и сообщества. В таких компаниях, работая в командах, люди несут индивидуальную ответственность.

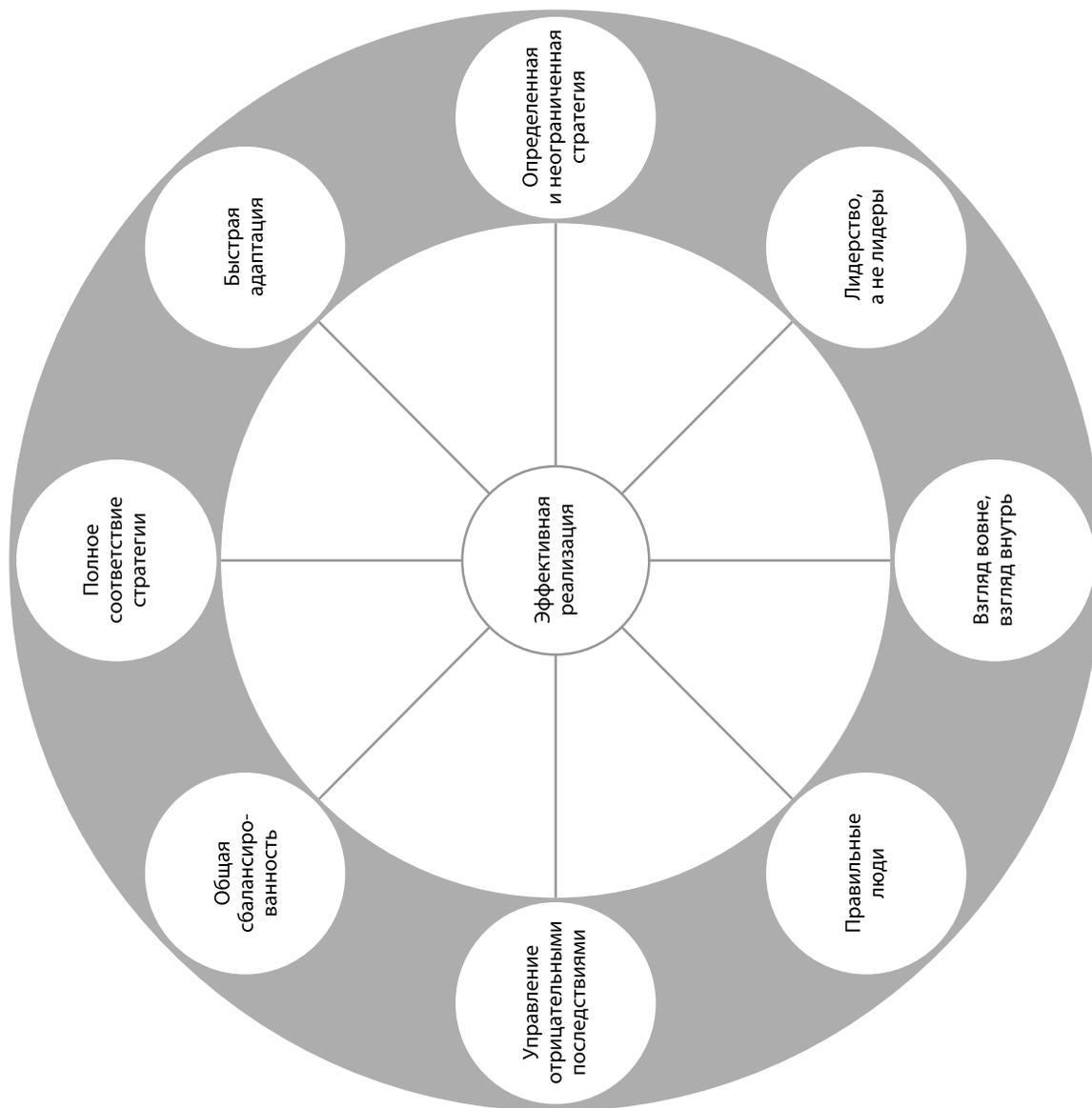
Структура «колеса победителя» (рис. 1) показывает, как эти девять элементов совмещаются и связываются, чтобы «колесо» работало и вело организацию к реализации ее миссии и достижению цели. Сила данной модели заключается в интегрированном подходе — «колесо» не имеет начала или конца. Для достижения успеха необходимы все элементы, кроме того, они должны быть соединены — изменение любого из них определяет изменение других. Успех основан на тщательной реализации всех элементов структуры «колеса победителя».

Исследователи определили эффективную реализацию планов и стратегий как основной элемент успеха. Понимание того, что необходимо для получения статуса организации-победителя, начинается с реализации, и именно те результаты, которые она поставляет на непрерывной основе, создают успех: это эффективная реализация позволяет компании поставлять результаты и именно это делает ее уникальной.

Данная структура была признана австралийскими организациями, поскольку она позволяет учесть особенности Австралии, является прагматичной и достаточно новой. Именно по этим причинам мы выбрали ее для настоящего исследования в качестве адекватной структуры совершенного бизнеса. Мы использовали элементы «колеса победителя», чтобы сформулировать вопросы анкеты, которые позволили бы пополнить знания о лучших практиках в руководстве проектами.

В сравнении с областью совершенного бизнеса знания о лучших практиках в управлении проектами являются менее сложными и обширными. Так, в Project Management Body of Knowledge [12]

Рис. 1. Структура «колеса победителя»



представлен набор традиционных практик и идей для более эффективной работы. PMBOK — модель, в основе которой лежит процесс и дисциплина. Она используется менеджерами проектов для запуска, управления и контроля прогресса проектов. Однако было разработано мало пособий по руководству проектами. Структуры руководства проектами и модели управления портфелем часто представляются как управленческие структуры принятия решений. В PRINCE2™ [10] представлена серия шаблонов и процессов, позволяющих поддерживать реализацию проектов, однако существуют доказательства того, что можно получать плохие результаты, даже работая в соответствии с такими методологиями управления проектами, как PMBOK и PRINCE2™ [2].

В исследовании Клакегга и др. [8] структур руководства на масштабных государственных проектах был описан подход «снизу вверх»: здесь были расширены устоявшиеся методологии управления проектами. Мюллер [9] выяснил, что организации имеют различные предпочтения и характеризуются разной степенью зрелости в управлении проектами с точки зрения минимизации рисков, увеличения прозрачности, предоставления подразделению полномочий и контроля на уровне проекта.

Крупнейшие консультационные организации также разработали собственные структуры, которые фокусируются на управлении рисками проектов и коммерческом успехе. Управление портфелем часто упоминается, когда речь идет о руководстве, но управление портфелем — неоднозначный термин, который в одних случаях относится к инвестиционным решениям, а в других означает текущее управление группой проектов. Недостающим звеном может стать более целостная организационная структура, которая позволит реализовать лучшую практику во всех аспектах проектного управления. Компетентные менеджеры проектов должны уметь эффективно управлять конкретными проектами, а также понимать более широкий организационный контекст, в который включены их проекты.

1. МЕТОД

Гипотеза, которая будет проверена в настоящем исследовании, заключается в следующем: девять элементов структуры «колеса победителя» могут использоваться для идентификации возможностей по совершенствованию лучших практик руководства проектами. Соответственно, онлайн-исследование было построено вокруг этих девяти элементов, также в него были включены два дополнительных вопроса о проектном обучении и зрелости руководства. Вопросы относятся к более широкому организационному контексту, в котором проектами управляют на постоянной основе, а не к отдельным проектам. Опрос был структурирован с использованием двухвариантного подхода: респонденты оценили каждый вопрос согласно своим представлениям о важности (низкая, средняя, высокая) для хорошего руководства проектами и эффективности (низкая, удовлетворительная, хорошая) их организации. Этот подход предусматривает одновременную оценку, а не просто выбор ответа по пятибалльной линейной шкале Лайкерта и позволяет обеспечить большую детализацию при анализе данных.

Мы также попросили респондентов выбрать три наиболее важных фактора успеха проекта. Этими факторами были следующие: закупки в бизнесе, руководство, извлеченные уроки, открытые коммуникации, процесс, навыки менеджера проектов и команды, навыки спонсора, четкая цель и приверженность сотрудников. Эти вопросы в большей степени соответствуют методологии управления проектами PMBOK, и это те же вопросы, которые были рассмотрены в исследовании компании Azulin Pty Ltd [1]. Ответы на этот вопрос позволили выявить тенденции за прошедший трехлетний период.

На основании ответов на вопросы анкеты рассматриваемые факторы были классифицированы по степени важности и разделены на две группы: основные факторы (самая важная треть) и второстепенные (две менее важные трети). Затем мы проанализировали эти факторы: сравнили оценки эффективности, чтобы вычислить предоставляемые

этим факторами возможности, которые были определены как разница между их оценками по важности и эффективности. После этого мы смогли представить возможности в форме матрицы, оценить их и расположить по приоритетности. Важным аспектом подхода, используемого при проведении опроса, была сфокусированность на успехе, а не на провале. Поскольку отчет Standish Group Chaos Report [13] показал, что 91% проектов терпели неудачу или частичную неудачу, многие исследователи ранее рассматривали факторы, которые вели проекты к провалу.

Анкеты были распределены среди 700 высших руководителей организаций — от малых (приблизительно пять человек) до крупных (250 человек и выше) — из таких сфер, как космическая отрасль, сельское хозяйство, строительство, энергетика, производство продуктов и напитков, обрабатывающая, горная промышленность и добыча полезных ископаемых, телекоммуникации и коммунальные услуги, а также из «нетехнических» сфер, таких как финансовые услуги, деятельность правительственных и некоммерческих

организаций, развлечения, здоровье и профессиональные услуги. Участники были идентифицированы как люди, обладающие достаточными практическими знаниями о реализации и руководстве проектами в их организации. Менее 1% респондентов работало за границей. Было получено 109 заполненных анкет (более 15% от общего количества разосланных приглашений).

2. РЕЗУЛЬТАТЫ

В табл. 1 представлены результаты опроса в целом. Особенно примечательно, что, когда мы объединили ответы, в которых была отмечена высокая и средняя эффективность, все 11 факторов получили оценку в 94% или выше.

Табл. 2 и 3 позволяют приоритизировать все 11 факторов в соответствии с их важностью и эффективностью и показывают соответствующие возможности.

Шесть основных факторов, представленных в табл. 2, расположены по уменьшению важности:

Таблица 1. Общая оценка важности факторов на основе ответов на вопросы анкеты

Фактор	Важность, %
Эффективная реализация	99
Зрелость руководства проектами	96
Обучение в организации	94
Соответствие стратегии	98
Баланс потребностей при отборе	97
Оценка эффективности лидерства	95
Реакция на внешние факторы	96
Адаптация к изменениям	96
«Правильные» люди в командах	99
Гибкость стратегии в проектах	94
Активное управление рисками	98

Таблица 2. Основные факторы и возможности

Фактор успеха	Важность, %	Эффективность, %	Возможности, %
Эффективная реализация	89	19	70
«Правильные» люди в командах	83	25	58
Соответствие стратегии	78	17	61
Активное управление рисками	77	23	54
Оценка эффективности лидерства	72	31	41
Зрелость руководства проектами	69	19	50

эффективная реализация, «правильные» люди в командах, соответствие стратегии, активное управление рисками, оценка эффективности лидерства и зрелость руководства проектами. Однако до 25% организаций получили низкие оценки в этих областях, и еще 50% организаций оценили свою эффективность только как удовлетворительную по крайней мере для трех из этих факторов. Эти шесть основных факторов создают самые существенные возможности для совершенствования эффективности проектов — от 41% до 70%.

В табл. 3 показаны факторы, которые имеют меньшее значение, они также показывают более низкие возможности в сравнении с факторами из табл. 2. Баланс потребностей при отборе проектов

и обучение в организации — это те области в рамках структуры руководства, которые позволяют увеличить эффективность при инициации проекта. Как отметил один из участников опроса, «плохое начало равняется плохому завершению».

Ответы на вопросы, касающиеся специфики управления отдельными проектами, представлены в табл. 4.

Приоритетными оказались следующие факторы (в порядке уменьшения важности): закупки в бизнесе, квалифицированные менеджер проекта и команда, четкая цель и руководство. Степень важности этих трех вариантов изменилась в сравнении с результатами опроса 2008 г. Это может отражать изменения в организационных приоритетах,

Таблица 3. Второстепенные факторы и возможности

Фактор успеха	Важность, %	Эффективность, %	Возможности, %
Баланс потребностей при отборе	62	28	34
Обучение в организации	53	41	12
Адаптация к изменениям	50	17	33
Реакция на внешние факторы	47	16	31
Гибкость стратегии на проектах	46	24	22

Таблица 4. Приоритеты для успешного достижения результатов проекта

Параметр	Приоритетность				
	Первый вариант, %	Второй вариант, %	Третий вариант, %	Общая оценка, %	Оценки 2008 г., %
Закупки в бизнесе	35	23	13	23	19
Квалифицированные менеджер проекта и команда	14	24	20	20	15
Четкая цель	25	17	10	17	22
Руководство	7	13	15	12	14

вызванные глобальным финансовым кризисом, или может быть следствием того, что в исследовании 2008 г. приняло участие больше профессиональных менеджеров проектов. Необходимо провести дальнейшее исследование, чтобы выявить первопричины этих различий, но важно, что в обоих опросах приоритет был отдан одним и тем же факторам.

3. ОБСУЖДЕНИЕ

Данные в табл. 2 (основные факторы) и 3 (второстепенные факторы) представляют оценки высокой важности и основные возможности и показывают, что нужно обсудить. Этот подход можно еще лучше объяснить с помощью рис. 2, на котором показаны оценки важности и эффективности в форме матрицы и даны краткие качественные комментарии о стратегических решениях для каждого из девяти вариантов.

К области, расположенной выше дуги на рис. 2, относится самое высокое потенциальное влияние на эффективность проекта вследствие важности факторов и относительно неудовлетворительной эффективности организаций. Организации, считающие себя хорошими исполнителями по любому из основных факторов из табл. 2,

должны поддерживать эффективность по основным факторам и сфокусировать усилия на совершенствовании своей деятельности по второстепенным факторам.

В соответствии с результатами исследования Хаббарда и др. [7], эффективная реализация — это наиболее важный фактор не только для успеха организации, но также и для руководства проектами. В целом эффективную реализацию посчитали очень важной 89% участников, однако только 31% участников признали, что их организация хорошо реализует проекты. Этот фактор представляет самые существенные возможности.

Чтобы быть эффективными, проекты должны удовлетворять бизнес-критериям, а не только традиционным проектным критериям успеха. Как правило, ключевые критерии внедрения могут быть определены сразу перед началом реализации, и они могут отличаться от тех, которые были описаны в начале проекта. Эта ситуация возникает в основном из-за неограниченности стратегии организации. Важность соответствия стратегии состоит в том, что отдельные проекты имеют более высокие шансы на успех, если они отобраны с учетом их соответствия стратегии и если лидеры в состоянии ясно их сформулировать (когда бизнес-кейс не только создан, но получил явную поддержку со стороны лидеров компании) [3].

Рис. 2. Приоритеты для совершенствования



Относительно низкие оценки эффективности показывают, что соответствие стратегии часто бывает неполным или совершенно отсутствует.

Однако есть очень немного процессов в управлении проектами, для которых действительны потребности в соответствии стратегии, гибкости, быстрой адаптации и учета баланса. Завершение проекта, основанное на достижении проектных факторов, часто воспринимается как ключевое для менеджера проектов. Несоответствие формулировки и реализации стратегии наиболее полно исследовал Кокс [4], который отмечал, что неправильные проекты увеличивают количество провалов.

Организация или менеджер проектов, стремящиеся улучшить руководство и управление проектами, должны рассмотреть дополнительные факторы, два из которых, предоставляющие существенные возможности, связаны с социальными компетенциями, с вопросами лидерства и управления персоналом. Повторимся, что они обычно не исследуются в традиционной литературе по управлению проектами, где большее внимание уделяется техническим / количественным аспектам управления проектами. Результаты указывают на необходимость адекватной оценки эффективности лидерства, а не определенного стиля лидерства. Этот вывод соответствует структуре

«колеса победителя», а также исследованию Янга и Джордана [14], в котором было продемонстрировано, что высшее руководство оказывает большее влияние на бизнес-успех проекта, чем традиционно подчеркиваемые факторы, такие как методология управления проектами, вовлеченность пользователей, планы высокого уровня или персонал проекта. Эффективные лидеры и руководство создают правильное окружение, в котором проекты могут процветать.

Появление активного управления рисками в качестве ключевого фактора не удивительно, учитывая наличие управления отрицательными последствиями в «колесе победителя» и консервативный стиль организаций-победителей в Австралии [7]. Дисциплина в управлении рисками и структурированный подход к управлению рисками может значительно улучшить руководство и реализацию проектов и представляет существенную возможность для совершенствования.

Одним из шести основных факторов стала зрелость управления проектами — оценка важности 69%. Эффективность организации оценили как удовлетворительную 54% участников. Это показало, что большинство организаций использует по крайней мере некоторые методы управления, помогающие в принятии решений и создании отчетности о прогрессе проектов. Такие процессы, как управление портфелем, наряду с основными

факторами (и, возможно, второстепенными), выделенными в настоящем исследовании, характеризуют организацию с продуманной структурой руководства проектами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее эмпирическое исследование подтвердило гипотезу, что девять элементов «колеса победителя» могут использоваться для совершенствования существующих методов руководства проектами. Мы определили основные возможности, в частности в области эффективной реализации, и выявили некоторые элементы, относящиеся к социальным компетенциям, связанные с выбором «правильных» людей и оценкой лидерства.

Настоящее исследование заложило основу, позволяющую интегрировать эти жизненно важные блоки в уже созданные и эффективные методологии и структуры управления проектами, чтобы улучшить руководство проектами и поставку обещанных результатов. Необходимо продолжить работу, чтобы расширить исследование и оценить другие исследования, посвященные моделям совершенного бизнеса, изучить конкретные инструменты и методы, которые могут быть эффективными при устранении идентифицированных провалов.

Авторы хотели бы выразить признательность Лорейн Макдоналд за помощь в проведении опроса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Azulin Pty Ltd. (2008). *Project Success Survey 2008*. — <http://www.azulin.com.au>.
2. Bannerman P. (2007). «Software project risk in the public sector». *Proceedings of the 2007 Australian Software Engineering Conference (ASWEC'07)*.
3. Begg J., Cocks G. (2010). «Bridging the gap — bring life to strategy using project management project». *Proceedings of the AIPM National Conference*, Darwin.
4. Cocks G. (2010). «Emerging concepts for implementing strategy». *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 260–266.
5. Collins J. (2001). *Good to Great*. Harper business, New York, NY.
6. Collins J., Porras J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, London: Random House.
7. Hubbard G., Samuel D., Cocks G.J., Heap S. (2007). *The First XI: Winning Organisations in Australia*. Milton: John Wiley & Sons Ltd.
8. Klakegg J., Williams T., Magnussen M., Glasspool H. (2008). *Governance Frameworks for Public Project Development and Estimation*, Project Management Institute.

9. Müller R. (2009). *Project Governance (Fundamentals of Project Management)*, Gower Publishing Ltd.
10. Office of Government Commerce (OGC) (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2™*. Crown copyright 2009, TSO.
11. Peters T., Waterman R. (1982). *Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. Harper and Row, New York, NY.
12. Project Management Institute (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Project Management Institute, Newtown Square, PA.
13. The Standish Group (1995). *CHAOS Report*. — <http://www.projectsart.co.uk/docs/chaos-report.pdf>.
14. Young R., Jordan E. (2008). «Top management support: mantra or necessity?» *International Journal of Project Management*, Vol. 26, pp. 713–725.

*Перевод А. Исламовой.
Источник: материалы 25-го Всемирного конгресса IPMA, прошедшего
в Брисбене (Квинсленд, Австралия) в 2011 г.
Печатается с разрешения авторов.*



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 дискуссионными.

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



МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ЗАКАЗЧИКА

В статье впервые в явном виде сформулирована и поставлена задача управления конфигурацией проекта и продукта, рассмотрены математические модели, предназначенные для управления проектной деятельностью на всех фазах жизненного цикла с участием одной из заинтересованных сторон — заказчика проекта. Использование данных моделей направлено на повышение эффективности деятельности заказчика, обеспечивает реализацию его компетенций и достижение поставленных целей при различных условиях осуществления проекта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стейкхолдер, математические модели управления проектом, компетенции управления проектом

ВВЕДЕНИЕ

В работе «Математические модели проектного управления для заинтересованных сторон» [1] была сделана попытка структурировать особенности основных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и с их учетом создать математические модели проектного управления. Примеры таких моделей для инвестора, заказчика, команды проекта, основных исполнителей, поставщиков и регулирующих органов построены авторами и будут представлены в цикле статей. Там же авторы отмечали [1], что выбор методов и средств управления проектами в значительной мере определяется тем, управление какой из заинтересованных сторон проекта рассматривается в конкретном случае и при каких условиях.

Заинтересованные стороны в проекте отличаются разными ожиданиями, ролями, мерой ответственности и действиями. Это вызвано наличием у них различных целей в проекте, отличием в оценке степени их достижения, в соответствующих стратегиях и критериях успеха. Перечисленные различия существенно влияют на постановку



Воропаев Владимир Иванович — академик РАН и МАИЭС, профессор кафедры управления проектами ГУУ, заведующий кафедрой управления проектами и программой ГАСИС. Международный асессор IPMA и руководитель Международной сертификационной программы SOVNET / IPMA. Автор свыше 250 научных работ. Удостоен в 2005 г. награды IPMA «За выдающийся вклад в развитие мирового УП» (г. Москва)



Гельруд Яков Давидович — профессор кафедры предпринимательства и менеджмента Южно-Уральского государственного университета, преподаватель ряда экономических и математических дисциплин. Принимал участие в создании и внедрении более 100 автоматизированных систем управления в различных отраслях промышленности. Автор большого числа публикаций, в том числе монографии «Управление проектами в условиях риска и неопределенности» (г. Челябинск)

управленческих задач проекта, используемые методы, инструменты и технологии решения этих задач, ориентированные на специфические потребности стейкхолдеров. Однако и при моделировании деятельности отдельной заинтересованной стороны могут возникать разные варианты постановки задач, связанные с различными условиями осуществления проекта. Кроме того, методы принятия оптимальных решений также обладают существенной многовариантностью.

Содержание данной и последующих статей, описывающих математические модели проектного управления для разных заинтересованных сторон, носит дискуссионный характер и ни в коей мере не претендует на истину в последней инстанции. Авторы предполагают широкое обсуждение предложенных подходов, с благодарностью примут замечания, дополнения как со стороны практиков в части вербальных постановок задач (возможности задания требуемой исходной информации, полноты и адекватности ограничений, состава критериев и приоритетов), так и со стороны математиков-программистов в части корректности математических моделей. Цель предлагаемого цикла статей — сформировать комплекс взаимосвязанных математических моделей управления всеми заинтересованными сторонами для создания интегрированной автоматизированной системы управления сложным проектом¹. В последующем будет представлен сквозной комплексный контрольный пример, который вместе с разработанными и откорректированными математическими моделями станет заданием на программирование интегрированной АСУ. Данный пример послужит для отладки всех компонентов системы и сдачи ее в опытную эксплуатацию, в связи с чем разработка и тем более публикация отдельных примеров для каждой стороны — участницы проекта не представляется авторам целесообразной.

Математические модели, предлагаемые в настоящей статье, многовариантны: для каждого

варианта рассматриваются специфические условия, которым адекватна данная модель, при этом предлагаются и анализируются решения. Последние также могут быть многовариантными.

1. КЛЮЧЕВЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

1.1. Понятие «заказчик»

Ключевые определения, связанные с заинтересованными сторонами, содержатся в «Национальных требованиях к компетентности специалистов по управлению проектами» [8] и приведены авторами в работе «Математические модели проектного управления для заинтересованных сторон» [1]. Остановимся подробнее на понятии «заказчик».

Заказчик — это юридическое или физическое лицо, в интересах которого выполняется проект, как правило, это будущий владелец продукта проекта.

Среди основных функций заказчика можно выделить формирование требований к продукту проекта (IT-системе, зданию или сооружению и пр.), определение возможности реализации проекта (наличие необходимых ресурсов — специалистов, оборудования, технологий, финансовых средств), заключение договоров со сторонними исполнителями и поставщиками, учет и контроль выполнения работ, оценку соответствия качества работ условиям договоров, приемку работ и документации. Активное участие заказчика необходимо во всех процессах управления проектом — от инициации до завершения.

Главная забота заказчика при управлении проектом — управление предметной областью проекта. При этом основные объекты его внимания следующие.

■ **Управление требованиями** — процедуры управления специальными требованиями

¹ Интегрированной автоматизированной системой управления (АСУ) сложным проектом авторы называют комплексную интегрированную математическую модель управления сложным проектом. — *Прим. ред.*

заказчика к результатам проекта, а также к оборудованию, материалам, услугам и процедурам управления, включая их количественные и качественные характеристики.

■ **Управление конфигурацией продукта и проекта** — процедуры, используемые для технического и административного руководства работами, связанными с созданием, поддержанием и контролем изменений в конфигурации проекта и продукта на протяжении его жизненного цикла.

■ **Управление составом работ** — процессы, необходимые для обеспечения того, чтобы в проект были включены все требуемые работы, при этом только те, которые необходимы для успешного завершения проекта.

1.2. Состав и содержание компетенций управления проектами

Компетенции для заинтересованных сторон проекта подразделяются на две группы — базовые и специальные:

■ *базовые компетенции* определяют единые для всех заинтересованных сторон требования к составу, содержанию и уровню способностей, знаний, навыков и личных качеств;

■ *специальные компетенции* определяют специфические для определенной заинтересованной стороны проекта требования к составу, содержанию и уровню способностей, знаний, навыков и личных качеств с учетом ее (стороны) роли, интересов и выполняемых функций [8].

Ниже приведен пример специфических характеристик и параметров управления проектами в интересах выбранного нами стейкхолдера — заказчика.

Ожидания: готовый продукт, приносящий прибыль.

Видение проекта: процесс создания продукта.

Цель в проекте: конкурентоспособный продукт, приносящий определенную прибыль.

Критерии: минимум отклонений по конфигурации и качеству продукта, получение продукта в срок с минимумом затрат.

Ограничения: конфигурация и качество продукта, технические требования, сроки, бюджет.

Стратегия: обеспечение выполнения функций заказчика с соблюдением его выгод в проекте.

Основные риски: низкое качество продукта, нарушение сроков, превышение стоимости.

Основные инструменты УП: комплексный укрупненный план, мониторинг, управление конфигурацией и изменениями, текущая отчетность, оптимизация налогов.

1.3. Взаимосвязь математических моделей управления проектами заказчика и других заинтересованных сторон

Схема взаимосвязи предлагаемых моделей представлена на рис. 1.

2. МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОЙ СТОРОНЫ — ЗАКАЗЧИКА

2.1. Математическая модель деятельности заказчика, минимизирующая степень изменения конфигурации проекта

Дано: комплексный укрупненный план проекта в виде обобщенной сетевой модели, который разрабатывается командой проекта на основе его детализированной модели [2]. Она, в свою очередь, разрабатывается и используется руководителем проекта, его командой и генконтрактором. При этом задаются следующие исходные данные:

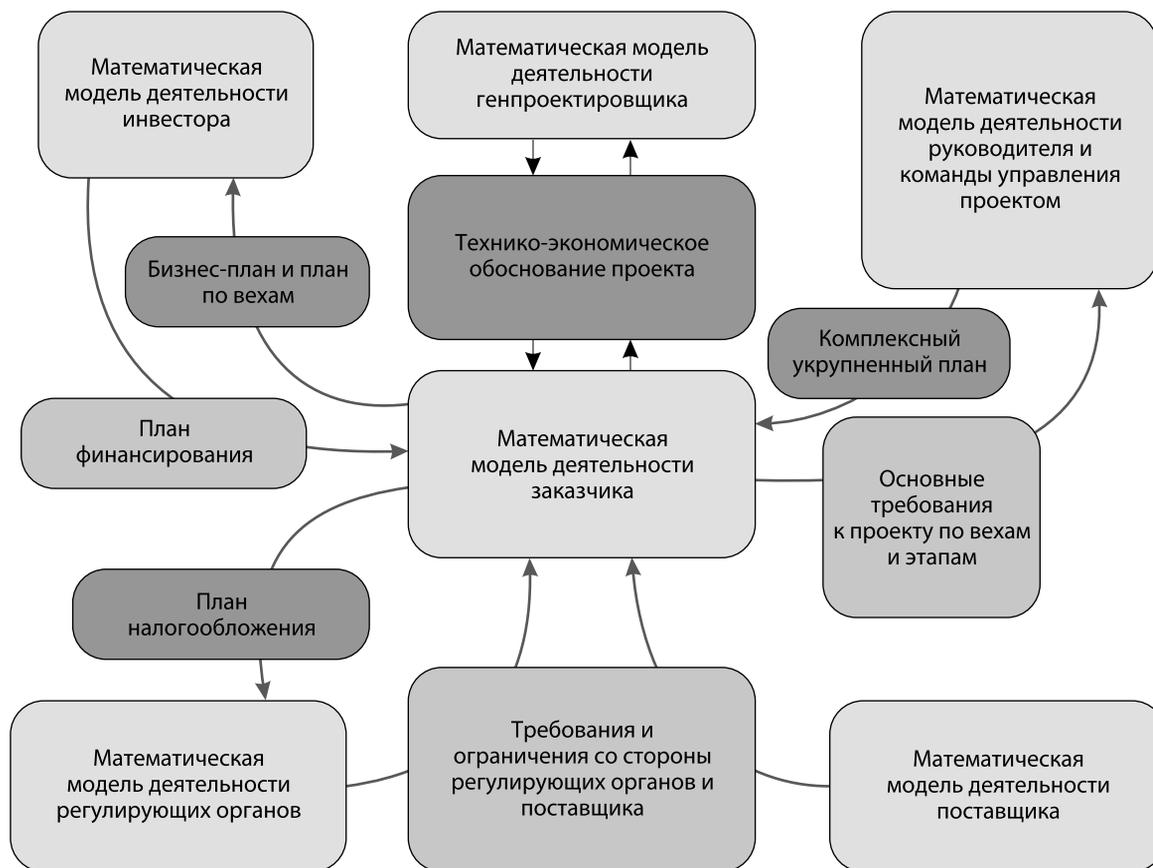
T_i^p, T_i^n — ранние и поздние сроки свершения событий i в укрупненной сетевой модели;

a_{ij}, b_{ij} — минимальные и максимальные оценки продолжительности работ укрупненного графика;

r_{ij} — затраты на производство работ укрупненного графика;

I_t — бюджетные ограничения временного интервала t (год, квартал, месяц);

Рис. 1. Схема взаимосвязей математических моделей управления проектами заказчика и других заинтересованных сторон



$ЭОК_{ij}$ — экспертные оценки предельно допустимой степени изменения конфигурации работ.

Под изменением конфигурации проекта будем понимать нарушение сроков выполнения работ, исключение работ из реализации и их замену. Для каждой работы по десятибалльной шкале экспертно оценивается степень изменения конфигурации:

$\alpha_{ij}(t)$ — нарушение сроков выполнения работы на t дней;

β_{ij} — исключение работы из реализации;

γ_{ij} — замена работы или изменение ее характеристик, —

где значения α, γ, β , близкие к 0, показывают малозначимые изменения, близкие к 5 — среднезначимые, близкие к 10 — недопустимые изменения. Остальные значения используются для промежуточных состояний.

Определим степень изменения конфигурации проекта как интегрированный показатель (ИПК), вычисляемый с помощью некоторой функции ФОК, заданной экспертно, по показателям качества

выполнения отдельных работ укрупненного плана PK_{ij} задаваемым также экспертно. Статистический анализ большого числа проектов, проведенный авторами, показывает, что это функция возрастающая, вогнутая, т.е. положительны первые и вторые производные (возрастают значения как самой функции, так и темпов ее роста). При небольших значениях аргумента (малых изменениях конфигурации работ) функции ФОК могут рассматриваться как степенные с показателем степени $a > 1$. Показатель a является эластичностью, т.е. иллюстрирует, на сколько процентов возрастет степень изменения конфигурации проекта при изменении качества выполнения отдельных работ на 1%.

Вербальная постановка задачи: разработать укрупненный календарный план реализации проекта, удовлетворяющий ограничениям по отдельным директивным срокам, ограничениям по объемам финансирования, по качеству выполнения отдельных работ с учетом показателя надежности проекта, минимизируя при этом степень изменения конфигурации проекта.

Математическая модель задачи будет выглядеть следующим образом: найти такие сроки свершения событий укрупненного графика T_i и продолжительности укрупненных работ t_{ij} при которых:

$$T_i^p \leq T_i \leq T_i^n, \quad (1)$$

$$a_{ij} \leq t_{ij} \leq b_{ij} + \delta_{ij}, \quad (2)$$

где δ_{ij} — нарушение сроков выполнения работы (i, j) ;

$$\sum_{(i, j) \in \Omega_t} r_{ij} \times \lambda_{ij}^t \leq I_t, \quad (3) \text{ — ограничение по объемам}$$

финансирования в период t ,

где Ω_t — множество работ, выполняемых в интервале t ;

λ_{ij}^t — доля работы (i, j) , выполняемой в период t .

$$a_{ij}(\delta_{ij}) + \beta_{ij} + \gamma_{ij} \leq ЭОК_{ij}. \quad (4)$$

В данной модели необходимо учитывать суммарный риск проекта — риск недостижения целей, который определяет надежность проекта.

При этом под надежностью необходимо понимать, с одной стороны, свойство проекта, проявляющееся в способности быть реализованным при определенных условиях взаимодействия с внешней средой, а с другой стороны — количественную оценку проекта, однозначно увязывающую вероятность реализации со временем или другими параметрами, характеризующими процесс реализации при заданных условиях.

Для количественной оценки надежности используют так называемые единичные (характеризуют только одно свойство надежности) и комплексные (характеризуют несколько свойств) показатели надежности. Такими показателями могут быть: оценка вероятности своевременного или досрочного завершения строительства объекта, положительная репутация заказчика и его способность выполнить финансовые обязательства перед всеми стейкхолдерами, степень готовности, соответствие фазы строительства графику, аккредитация в банках, страховые гарантии, нагрузка за счет обременения и сетей, конкурентное окружение, схема продаж, состояние исходно-разрешительной документации и пр.

Была предложена модель надежности сетевого проекта как сложной технической системы, в которой за количественный показатель надежности работы принимается вероятность ее безотказного выполнения $P_{над}$, а в качестве минимального значения показателя надежности проекта — полученная гарантированная оценка вероятности ее выполнения $O_{над}$ [7]. На этой основе сформулирована задача календарного планирования не только с ресурсными ограничениями, но и с учетом показателя надежности проекта. Представляется целесообразным использовать предложенный метод расчета надежности проекта для рассматриваемой модели деятельности заказчика, только здесь в качестве исходной сетевой модели возьмем комплексный укрупненный план проекта в виде обобщенной сетевой модели. Итак:

$$P_{над} \geq O_{над}, \quad (5)$$

$$ФОК(PK_{ij}) \rightarrow \min, \quad (6)$$

где аргументом функции Φ_{OK} является вектор качества выполнения всех работ укрупненного плана.

Целевая функция (6) определяется экспертами эмпирическим путем и может носить весьма специфический характер в зависимости от типа проекта. В дальнейшем авторы планируют разработать методические рекомендации по формированию данной функции для проектов разного вида и сложности. В результате использования данной модели формируется укрупненный план выполнения работ проекта, обеспеченный финансированием, необходимой степенью надежности и оптимальный по качеству.

В рассматриваемой модели и в последующем изложении все параметры обобщенной укрупненной сети носят детерминированный характер. Авторы сознательно пошли на некоторое упрощение, чтобы привлечь к обсуждению предложенных моделей самый широкий спектр разработчиков, практиков и будущих пользователей задуманной интегрированной АСУП. Стохастические и альтернативные сети [4] будут подробно нами проанализированы и использованы в описании математических моделей управления командой проекта. Также будет предложен алгоритм расчета показателей для оценки уровня надежности проекта, входящий в ограничение (5). Часть рассмотренных в настоящей статье показателей будет заменена их p -квантильной оценкой.

Спецификой модели является экспертное определение показателей качества (степени изменения конфигурации по каждой укрупненной работе и оценки их предельно допустимых значений), а также экспертное же задание вида целевой функции, служащей для вычисления интегрированного показателя качества проекта. Представляется нецелесообразным строить универсальную систему перечисленных показателей в силу уникальности многих проектов и различной важности входящих в него работ, поэтому задание экспертами (представителями заказчика) оценок качества выполнения работ проекта является логичным и методически обоснованным.

2.2. Математическая модель деятельности заказчика, минимизирующая степень отклонения от плана финансирования проекта

Дано: комплексный укрупненный план проекта в виде обобщенной сетевой модели (как и в разделе 2.1).

Пусть T_i^p, T_i^n — ранние и поздние сроки свершения событий i в укрупненной сетевой модели; a_{ij}, b_{ij} — минимальные и максимальные оценки продолжительности работ укрупненного графика; r_{ij} — затраты на производство работ укрупненного графика;

I_t — бюджетные ограничения временного интервала t (год, квартал, месяц);

ΞOK_{ij} — экспертные оценки предельно допустимой степени изменения конфигурации работ.

Под изменением конфигурации проекта будем понимать, как и в предыдущей модели, нарушение сроков выполнения работ, исключение работ из реализации и их замену. Примем те же обозначения:

$\alpha_{ij}(t)$ — нарушение сроков выполнения работы на t дней;

β_{ij} — исключение работы из реализации;

γ_{ij} — замена работы или изменение ее характеристик, —

где значения α, γ, β , близкие к 0, показывают малозначимые изменения, близкие к 5 — среднезначимые, близкие к 10 — недопустимые изменения. Остальные значения используются для промежуточных состояний.

Вербальная постановка задачи: сформировать укрупненный план выполнения работ проекта, степень изменения конфигурации которого лежит в заданных пределах, имеющий минимальные отклонения от плана финансирования, согласованного с инвестором.

Математическая модель задачи будет выглядеть следующим образом: найти такие сроки свершения событий укрупненного графика T_i и продолжительности укрупненных работ t_{ij} , при которых:

$$T_i^p \leq T_i \leq T_i^n, \quad (7)$$

$$a_{ij} \leq t_{ij} \leq b_{ij} + \delta_{ij}, \quad (8)$$

где δ_{ij} — нарушение сроков выполнения работы (i, j) .

$$a_{ij}(\delta_{ij}) + \beta_{ij} + \gamma_{ij} \leq \text{ЭО}K_{ij}. \quad (9)$$

Степень изменения конфигурации работ не должна превышать ее предельно допустимой экспертной оценки.

В качестве целевой функции возьмем взвешенную сумму отклонений от плана финансирования проекта:

$$G = \sum_{\forall t} \mu_t \left| \sum_{(i, j) \in \Omega_t} r_{ij} \lambda_{ij}^t - I_t \right| \rightarrow \min, \quad (10)$$

где Ω_t — множество работ, выполняемых в интервале t ;

λ_{ij}^t — доля работы (i, j) , выполняемой в период t ;

μ_t — весовой коэффициент периода t , задаваемый экспертно (логично предположить, что ранние периоды имеют больший вес по сравнению с более поздними, т.к. в ближайшие периоды труднее изменить финансирование проекта).

2.3. Математическая модель деятельности заказчика, максимизирующая степень качества проекта

В данном и следующем разделах приводятся только вербальные постановки задач, т.к. их математические модели подобны предыдущей, они отличаются только видом целевой функции. Кроме того, ниже рассматриваются и некоторые подходы к решению сформулированных задач.

Можно проанализировать множество факторов, определяющих качество проекта: экологические, социальные, технические, финансовые и пр. Специфика проекта определяет зависимость качества проекта от определяющих его факторов. В данной модели для этой цели рассмотрим объемы финансирования отдельных этапов и проекта в целом, сроки реализации проекта и его отдельных пусковых комплексов.

Пусть $F(K, T)$ — функция зависимости качества проекта от вектора K (объемы финансирования проекта и отдельных его этапов) и вектора T (сроки реализации проекта и его отдельных пусковых комплексов). Эта функция определяется экспертно, чаще всего на дискретном наборе значений определяющих ее факторов $P(K, T)$ (задаются наиболее возможные варианты плана финансирования проекта и его частей и соответствующие сроки реализации). Каждый из множества допустимых вариантов плана реализации проекта $p \in P(K, T)$ должен удовлетворять ограничениям модели, представленной в разделе 2.2. Кроме того, необходимо учесть дополнительные временные ограничения, накладываемые сроками выполнения отдельных комплексов работ.

Целевой функцией в данной модели является $F(K, T)$, т.е. необходимо максимизировать качество проекта при соблюдении временных и ресурсных ограничений.

2.4. Многокритериальная математическая модель деятельности заказчика

К модели, рассмотренной выше, добавим целевые функции (5) и (10). Таким образом формируется математическая модель задачи по созданию плана реализации проекта, удовлетворяющего временным и ресурсным ограничениям, при этом максимизирующего качество проекта, минимизирующего степень изменения конфигурации проекта и имеющего минимальные отклонения от плана финансирования, согласованного с инвестором. Множество альтернатив $P(K, T)$ формируется командой проекта, при этом параллельно создаются варианты планов обеспечения необходимыми ресурсами и налогообложения. Данные варианты планов при согласовании с поставщиком и регулирующими органами могут, в свою очередь, получать оценку качества, связанную с неравномерностью поставок, возможностями поставщика, требованиями регулирующих органов. В этих случаях целесообразно включать в модель и данные критерии отбора вариантов.

Возникает многокритериальная задача формирования плана реализации проекта. В общем виде она не имеет решения, т.е. не существует плана реализации проекта, удовлетворяющего всем перечисленным критериям, но в теории и практике решения подобных задач имеются методологические подходы, обеспечивающие выбор приемлемых вариантов [5]. Ниже мы рассмотрим основные из них. При относительной простоте рассматриваемых методов, в частности метода Саати, они позволяют принимать достаточно объективные и эффективные решения.

Мы сознательно не включили в нижеприведенный перечень различные варианты свертки критериев (аддитивные, мультипликативные, смешанные) в связи с трудностью и зачастую практической невозможностью их нормализации (т.е. обеспечения одинаковой размерности и важности). Определение нормирующих весовых коэффициентов для данной задачи носит весьма субъективный характер.

2.4.1. Оптимизация по Парето

Перед нами поставлена задача с k критериями F_1, F_2, \dots, F_k . Пусть в составе множества возможных решений есть два — p_1 и p_2 , такие, что значения всех критериев F_1, F_2, \dots, F_k для первого решения лучше значений соответствующих критериев для второго решения. Тогда из состава множества $P(K, T)$ решение p_2 вытесняется решением p_1 (решение p_1 доминирует).

В результате такой процедуры отбрасывания заведомо невыгодных решений во множестве $P(K, T)$ сохраняются только эффективные (по Парето, или паретовские) решения, характеризующиеся тем, что ни для одного из них не существует доминирующего решения. Множество эффективных по Парето решений более обозримо, чем все множество $P(K, T)$. Что касается окончательного выбора решения, то он по-прежнему остается прерогативой человека. Только человек, с его непревзойденным умением решать неформальные задачи, принимать компромиссные решения (не строго оптимальные, но приемлемые по ряду

критериев), может взять на себя ответственность за окончательный выбор.

Однако сама процедура выбора решения, будучи повторена неоднократно, может послужить основой для выработки некоторых формальных правил, применяемых уже без участия человека. Речь идет о так называемых эвристических методах выбора решений. Предположим, что заказчик многократно выбирает компромиссное решение в многокритериальной задаче по созданию плана реализации проекта, решаемой при разных условиях α . Набирая статистику по результатам выбора, можно разработать алгоритм, в общем случае зависящий от условий α и самих показателей F_1, F_2, \dots , и воспользоваться таким алгоритмом для выбора решения, на этот раз уже автоматического, без участия человека.

В некоторых случаях очень полезной оказывается процедура выбора решения в диалоговом интерактивном режиме [4], когда компьютер последовательно выводит на экран серию вопросов о значениях управляемых параметров проекта и варианты ответов (или допустимые интервалы значений), а заказчик выбирает один из них. Каждый следующий вопрос и варианты ответов выбирает заказчик в зависимости от ответа на предыдущий вопрос и содержимого базы знаний. Результатом такого диалога может стать вариант проекта, а также описание рекомендуемых мероприятий.

Интерактивный режим позволяет пользователю выбрать вариант постановки задачи оптимизации (из заданной пользователем совокупности критериев оптимальности и соответствующих наборов оптимизирующих переменных), варианты расчета (по уровню детализации моделей), метод оптимизации из имеющихся в библиотеке и задать его параметры, выбрать и задать параметры метода оптимизации, выбрать варианты печати результатов моделирования в начальной и конечной точке поиска, промежуточных результатов оптимизации.

Значение интерактивного режима в процессе выбора решения трудно переоценить. Оперативный диалог заказчика и компьютера часто

необходим, т.к. обычно задачи при выборе оптимальных параметров проекта включают трудно формализуемые этапы, требующие вмешательства человека, принятия с его стороны тех или иных решений. Кроме того, оперативная связь с компьютером реализует возможность просмотра множества вариантов технических решений за короткое время и выбора оптимального, ускоряет процессы поиска информации, создает условия для ее эффективного использования.

2.4.2. Метод последовательных уступок

Расположим показатели F_1, F_2, \dots в порядке убывания важности. Сначала следует найти решение, обращающее в экстремум первый (важнейший) показатель $F_1 = F_1^*$. Затем назначается исходя из практических соображений и с учетом той точности, с которой нам известны входные данные, некоторая уступка ΔF_1 , которую мы согласны сделать, изменив на величину уступки экстремальное значение F_1^* , для того чтобы добиться экстремума второго показателя F_2 . Таким образом, показатель F_1 с учетом уступки переводится в ограничение, и при этом ограничении следует найти решение, обращающее в экстремум F_2 . Далее снова назначаем уступку ΔF_2 , ценой которой можно обеспечить экстремум F_3 , и т.д. Такой способ построения компромиссного решения хорош тем, что здесь сразу видно, ценой какой уступки в одном показателе приобретается выигрыш в другом и какова цена этого выигрыша.

В рассматриваемой многокритериальной математической модели деятельности заказчика критерии могут иметь разные приоритеты, но наиболее целесообразным представляется следующий порядок:

$F_1 = F(K, T)$ — функция зависимости качества проекта от вектора K (объемы финансирования проекта и отдельных его этапов) и вектора T (сроки реализации проекта и его отдельных пусковых комплексов) из модели, представленной в разделе 2.3;

$F_2 = \Phi_{OK}$ — степень изменения конфигурации проекта из модели, представленной в разделе 2.1;

$F_3 = G$ — взвешенная сумма отклонений от плана финансирования проекта из модели раздела 2.2;

F_4 — качество плана поставок (оценка вариантов производится совместно с поставщиком);

F_5 — качество плана налогообложения (оценка вариантов производится совместно с регулирующими органами).

2.4.3. Метод иерархий

Метод анализа иерархий (МАИ), предложенный Т. Саати в конце 1970-х гг. [6], также относится к многокритериальным методам принятия решений. Его преимущество заключается в простоте используемого экспертного мнения, которое предполагает декомпозицию существующей проблемы на более простые составляющие. В результате такой процедуры определяется относительная значимость исследуемых альтернатив для всех критериев, находящихся в иерархии, выражаемая численно в виде векторов приоритетов. Иерархия включает в себя цель, расположенную на вершине, промежуточные уровни (критерии) и альтернативы, расположенные на нижнем уровне.

Для установления относительной важности элементов иерархии v_{ij} используется шкала отношений (см. таблицу), позволяющая методом попарного сравнения численно оценить степень преимущества одного сравниваемого объекта перед другим.

В результате строится множество матриц парных сравнений. Каждая матрица A имеет следующий вид:

$$A = \{a_{ij}\},$$

где $a_{ij} = v_{ij}$ и $a_{ji} = 1 / a_{ij}$, n — порядок матрицы парных сравнений.

Для каждой матрицы парных сравнений рассчитываются собственные векторы приоритетов (W^E) по следующему алгоритму: нормализуется матрица A путем деления всех ее элементов на сумму элементов каждого соответствующего столбца. Компоненты вектора W^E вычисляются как среднее арифметическое элементов строки

Таблица. Оценка важности элементов иерархии

Степень значимости v_{ij}	Определение	Объяснение
1	Одинаковая значимость	Два действия вносят одинаковый вклад в достижение цели
3	Некоторое преобладание значимости одного действия над другими (слабая значимость)	Имеются некоторые соображения в пользу предпочтения одного из действий, но недостаточно убедительные
5	Существенная или сильная значимость	Имеются надежные суждения или логические выводы для предпочтения одного из действий
7	Очень сильная значимость	Существуют убедительные свидетельства в пользу одного действия перед другим
9	Абсолютная значимость	Степень предпочтительности устанавливается абсолютно
2, 4, 6, 8	Промежуточные значения между двумя соседними суждениями	Ситуация, когда необходимо компромиссное суждение
Обратные величины $1 / v_{ij}$	Действию j при сравнении с i присывается обратное значение	При сопоставлении двух действий в обратном порядке значение шкалы v_{ij} приобретает обратную величину $1 / v_{ij}$

нормализованной матрицы. Соответственно, для каждой матрицы сравнений следует оценить:

■ максимальное собственное значение λ_{\max} по формуле $\lambda_{\max} = e^T[A]W^E$ (матрица A справа умножается на вектор W^E , и затем все компоненты полученного вектора складываются);

■ однородность суждений путем расчета:

— индекса согласованности: $ИС = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$;

— отношения согласованности: $ОС = ИС / СС$,

где $СС$ — среднее значение (математическое ожидание) индекса согласованности случайным образом составленной матрицы парных сравнений. Приближенно $СС$ можно вычислять по формуле $СС = \frac{1,98(n - 2)}{n}$.

Величина $ОС$ должна составлять порядка 10% или менее (в редких случаях до 15%), чтобы быть приемлемой. В противном случае следует перепроверить предоставленные суждения.

Пример. Рассмотрим проблему выбора проекта из трех вариантов по четырем критериям: по качеству, изменению конфигурации, отклонению от плана финансирования и затратам (рис. 2).

Вначале строится матрица попарных сравнений критериев и формируется вектор приоритетности критериев. Затем для каждого критерия создается матрица попарных сравнений альтернатив и формируются соответствующие векторы приоритетов. Полученные векторы по каждому критерию умножаются скалярно на вектор приоритетов критериев, и таким образом получается результирующий вектор приоритетов альтернатив по отношению к исходной цели — выбору проекта.

Если в процессе расчетов обнаруживается несогласованность суждений экспертов по критериям или альтернативам, то в подобных случаях следует перепроверить предоставленные суждения и произвести повторные расчеты.

ВЫВОДЫ

Приведенные в статье модели позволяют проанализировать степень заинтересованности со стороны заказчика — участника проекта: определить, каковы его ценности, интересы, место, роль

Рис. 2. Иерархия критериев и альтернатив при выборе проекта

и ответственность в проектной деятельности, как распределены между ним и другими заинтересованными сторонами деньги, власть и иные ресурсы.

Предложенные модели решают задачи математического программирования с линейными и нелинейными ограничениями и целевыми функциями. В настоящее время существует широкий спектр программных средств для этой цели, достаточно упомянуть входящий в Excel пакет Solver.

Предложенные примеры постановок задачи для заказчика могут служить основой разработки многовариантной системы УП, при этом приведенные

выше математические модели отражают многие компетенции заказчика проекта. Они могут уже сейчас служить методологической основой для разработки прикладных пакетов программного обеспечения (автоматизированной системы) для решения заказчиком описанных выше задач управления проектом на всех стадиях его осуществления.

Дальнейшее развитие предложенного подхода заключается в более полном описании математических моделей проектной деятельности других заинтересованных сторон.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воропаев В., Гельруд Я. Математические модели проектного управления для заинтересованных сторон // Управление проектами и программами. — 2012. — №4.
2. Воропаев В., Гельруд Я. Обобщенные стохастические сетевые модели для управления комплексными проектами // Управление проектами и программами. — 2008. — №1–2.
3. Воропаев В.И., Гельруд Я.Д., Голенко-Гинзбург Д.И., Бен-Яр А. Принятие решений в управляемых циклических альтернативных сетевых моделях для проектов с детерминированными ветвлениями // Управление проектами и программами. — 2010. — №1.
4. Ильин А.В., Ильин В.Д. Интерактивный преобразователь ресурсов с изменяемыми правилами поведения // Информационные технологии и вычислительные системы. — 2004. — №2.

5. Лотов А.В., Поспелова И.И. Теория и методы многокритериальной оптимизации. — М.: Издательство ВМиК МГУ, 2006.
6. Саати Т.Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: аналитические сети. — М.: Издательство ЛКИ, 2008.
7. Топка В.В. Минимизация времени и стоимости при ограничении на показатель надежности в дизъюнктивной модели проекта // Автоматика и телемеханика. — 2012. — №7.
8. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами. Версия 3.0 / Под науч. ред. В.И. Воропаева. — М.: Проектная Практика, 2010.

РАСШИРЕНИЕ НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

В стандартах управления проектами описываются процессы контроля изменений, но в них мало говорится об осуществлении изменений. Поскольку большинство проектов подразумевают определенное организационное или поведенческое изменение и сегодня управление проектами применяется для осуществления организационных изменений, представляется целесообразным расширить стандарты управления проектами, включив в них определенные действия и компетентности, необходимые для эффективного осуществления подобных проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление изменениями, контроль изменений, осуществление изменений, методы управления проектами

ВВЕДЕНИЕ

В управлении проектами считается, что проекты «вызывают изменения, и управление проектами является самым эффективным способом управления такими изменениями» [1, с. 2], но основные стандарты управления проектами мало рассказывают о том, как реализовывать желательные изменения. Вместо того чтобы обеспечивать поддержку и давать рекомендации о том, что нужно делать и какими нужно обладать компетентностями, чтобы осуществлять изменения, стандарты управления проектами фокусируются на достижении плановых показателей и контроле нежелательных или незапланированных изменений внутри проекта.

Термин «управление изменениями» широко используется, но толкуется по-разному. В области управления проектами он чаще всего применяется для обозначения контроля изменений. Некоторые исследователи, менеджеры и участники проектов организационных изменений под управлением изменениями понимают помощь в осуществлении желательных или необходимых



Кроуфорд Линн — профессор управления проектами Университета Бонд, директор компании Human Systems International Limited (г. Мосман, Австралия)

изменений. К этой группе относятся люди, ответственные в организациях за осуществление изменений. Такие сотрудники обычно обладают знаниями в области организационного поведения или развития и утверждают, что «знают принципы, процессы, способы осуществления изменений и обладают навыками, необходимыми для эффективной идентификации, управления, инициации и влияния на изменение, а также управления и поддержки других через это изменение» [3, с. 1]. Таким образом, в то время как большинство менеджеров проектов склонно понимать под управлением изменениями контроль изменений внутри проекта, участники проектов по осуществлению организационных изменений и управлению изменениями интерпретируют его как то, что они пытаются реализовать с помощью проекта.

Поскольку большинство проектов в той или иной степени предполагают организационные или поведенческие изменения и поскольку термин «управление проектами» в настоящее время применяется по отношению к процессу осуществления организационных изменений (это определенный тип проектов), сегодня необходимо знать, какие действия и виды компетентности требуются для эффективного осуществления изменений. Чтобы понять это, было проведено исследование, в ходе которого изучалась практика управления проектами и осуществления изменений в рамках проектов, в той или иной степени требующих организационных и поведенческих изменений. Результаты этого исследования могут быть использованы для расширения стандартов управления проектами.

В начале данной статьи описывается, как освещаются изменения в стандартах управления проектами, как в них раскрывается растущая важность запланированных изменений в проектах и роли и виды компетентности, необходимые для осуществления изменений. Затем рассматриваются работы, посвященные методам осуществления изменений и управления проектами.

1. ОТЛИЧИЕ КОНТРОЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ ОТ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Как указано во введении к настоящей статье, в центре внимания основных руководств по управлению проектами, таких как APMBOK [1], IPMA Competency Baseline (ICB) [7] и PMBOK®Guide [11], находится контроль изменений. Термин «управление изменениями» используется, но прежде всего в значении «формального процесса, посредством которого одобряются и осуществляются изменения плана проекта» [1, с. 130], который «помогает отслеживать изменения содержания, а также конфигурации проекта» [11, с. 60]. APMBOK признает двойное значение управления изменениями: в глоссарии терминов управления проектами отмечено, что этот термин также может использоваться для определения процесса осуществления организационных изменений.

Все три стандарта предполагают, однако, что осуществление организационных изменений — сфера деятельности руководителя программы или линейного руководителя, а не менеджера проекта: «Если проект связан с организационным изменением, то изменением, которое будет осуществлено в ходе проекта, управляет линейный руководитель, а не команда проекта» [7, с. 16]. Даже на уровне программы PMBOK®Guide [11] заявляет, что изменение — это то, с чем менеджер программы должен уметь и быть готов справляться.

Чтобы понять разницу между контролем изменений, сфокусированным на содержании, расписании, стоимости, качестве, рисках и закупках проекта, и «достижением успеха проекта посредством ведения участников проекта через стадии человеческой реакции на изменения», Гриффит-Купер и Кинг [6, с. 15] используют термин «лидерство в осуществлении изменений». Хотя это полезный термин, он не включает все действия и роли, связанные с осуществлением желаемого изменения. Как считают Стаммер и Зуки [13], с внедрением изменений связано множество различных ролей, но не все они являются лидерскими. Некоторые роли сфокусированы в основном на помощи

или управлении. Часто управление изменениями — это сфера деятельности генерального директора, а изменения осуществляют другие сотрудники, в том числе менеджеры проектов, программ и менеджеры по осуществлению изменений.

Чтобы избежать путаницы в значениях термина «управления изменениями», в этой статье мы используем термин «осуществление изменений» для описания процессов, посредством которых осуществляются необходимые или желательные изменения.

2. УВЕЛИЧЕНИЕ ВАЖНОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЕКТАХ

Все инициативы по изменению можно рассматривать как проекты или программы. Большинство проектов предполагают в той или иной степени организационные и поведенческие изменения. Большие изменения, как и следует ожидать, соответствуют проектам, целью которых является реализация организационных изменений, но даже в том случае, если целью является получение других результатов, достижение желаемых результатов может потребовать как структурных изменений в организации, так и определенных перемен в способах работы. Как отметил Содерлунд [12, с. 131], изменения все чаще реализуются как проекты и «проекты вообще (будь то проекты развития или бизнес-проекты) все чаще включают элементы изменения».

Признание того, что проекты подразумевают изменения, не является чем-то новым. Бьюкенен [2, с. 122] 20 лет назад отмечал, что «трудно найти организацию, которая проводит технические изменения без изменения производственных систем и административных процедур». Таким образом, существует ряд различных типов проектов, в которых ставятся разные цели (от поставки нового средства производства или технологии до осуществления организационного изменения) и которые предполагают в определенной степени необходимое или желательное изменение.

3. КОМПЕТЕНТНОСТИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Хотя менеджеры проектов считают, что они являются менеджерами по осуществлению изменений [1] и что они реализуют изменения [14], их способность осуществлять организационные изменения подвергалась сомнению Пеллегринелли, Партингтоном и др. [8–10], предположившими, что реализация изменений и управление ими в организациях — это сфера деятельности менеджеров программ. Они подчеркнули, однако, что, хотя часть менеджеров программ пришли из области общего менеджмента, многие являются менеджерами проектов, получившими повышение. Они не всегда работают успешно, поскольку управление программами предполагает сфокусированность на вопросах бизнеса и персонала, а не на технических решениях и осуществление изменений требует подхода, существенно отличающегося от того прозрачного, прямого и рационального стиля, который ценится в компетентных менеджерах проектов.

Кроуфорд и Хасснер-Намиас [4], используя литературу по управлению проектами и осуществлению изменений, исследования примеров из практики, в которых рассматривались роль и вклад менеджеров проектов / программ и менеджеров по осуществлению изменений в реализацию организационных изменений, провели сравнительный анализ ожидаемых компетенций менеджеров проектов, программ и менеджеров по осуществлению изменений. Согласно результатам данного исследования, «менеджеры проектов и программ не всегда обладают требуемыми компетенциями или выполняют все действия, необходимые для продвижения или реализации изменений, которыми они руководят в составе своих проектов» [4, с. 410–411].

Если допустить, что инициативы по осуществлению изменений можно считать проектами или программами и что большинство проектов предполагают в той или иной степени организационные или поведенческие изменения, можно

утверждать, что компетенции в управлении проектами должны быть расширены таким образом, чтобы затрагивать сферу осуществления изменений.

4. СТРУКТУРА ИССЛЕДОВАНИЯ

В ходе исследования мы искали ответы на следующие вопросы.

1. Какова природа методов управления проектами и осуществления организационных и поведенческих изменений, связанных с управлением проектами?

2. Насколько отличаются методы управления проектами, осуществления организационных и поведенческих изменений в зависимости от степени организационных и поведенческих изменений?

Мы разработали анкету, которую должны были заполнить люди, выполняющие функции, связанные с управлением проектами, программами и изменениями. Цель анкетного опроса состояла в том, чтобы собрать данные о проектах, над которыми респонденты работали или в настоящее время работают, и о методах управления проектами и осуществления изменений, которые они использовали на этих проектах. Мы искали респондентов через профессиональные ассоциации управления проектами и осуществления изменений, а также использовали личные контакты и в результате получили выборку (нерепрезентативную) из 137 респондентов.

Из 137 респондентов 60% — мужчины, 40% — женщины (в опросе о степени удовлетворенности членов PMI, проведенном в 2010 г., выборка состояла на 67% из мужчин и на 33% из женщин). Возрастные характеристики участников выборки (табл. 1) сопоставимы с характеристиками респондентов других исследований по данной тематике. В выборке преобладали люди, осуществляющие проектные функции, но также были представлены функции управления программами, осуществления изменений и управления персоналом, также в выборку вошли несколько бизнес-аналитиков, являющихся участниками группы управления проектами и осуществления изменений (табл. 2). 35% участников выборки работали в государственном секторе, 65% в частном бизнесе. В выборке доминировали две отрасли экономики: 71,5% респондентов можно было отнести к сфере финансов и бизнеса, а 28,5% — к сфере разработки. Преобладание отрасли финансов и бизнеса не удивительно, поскольку эта отрасль в значительной степени подвержена бизнес-изменениям. Мы обнаружили, что в сфере разработки признается важность внедрения изменений, поскольку они позволяют обеспечить эксплуатационную готовность.

Кроме общих демографических данных, каждого респондента просили указать сведения о степени организационных и поведенческих изменений в двух проектах, в которых они работали в последнее время, и об использовании методов

Таблица 1. Возрастные характеристики участников выборки

Возраст	Количество респондентов	Процент
До 25 лет	2	1,5
25–35 лет	36	26,3
36–45 лет	54	39,4
Старше 45 лет	45	32,8
Всего	137	100

Таблица 2. Роли участников выборки

Роль	Количество респондентов	Процент
Управление проектами	60	43,8
Управление программами	32	23,4
Управление изменениями и управление персоналом	26	19
Бизнес-аналитика	19	13,9
Всего	137	100

управления проектами и изменениями в рамках этих проектов. Эти методы, заимствованные из основанных на эффективности работы стандартов по управлению проектами [5] и осуществлению изменений [3], представлены в табл. 3.

Некоторые считают, что методы «Управление заинтересованными сторонами» из списка методов управления проектом и «Вовлечение заинтересованных сторон» из списка методов осуществления изменений дублируют друг друга или совпадают. Однако мы сохранили их как отдельные пункты, поскольку наш анализ показал, что они отличаются друг от друга. Мы измерили каждый из представленных пунктов, используя в среднем четыре-пять подпунктов, и показания по этим подпунктам не совпадали. Для менеджеров проектов

работа с заинтересованными лицами (команда проекта и другие лица, на которых проект может оказать влияние) заключается в основном в первоначальной идентификации, анализе и текущем управлении, в то время как методы осуществления изменений основное внимание уделяют вовлечению, а не управлению.

5. АНАЛИЗ

5.1. Природа методов управления проектами и осуществления изменений

Мы выполнили статистический анализ собранных данных. Чтобы ответить на первый вопрос

Таблица 3. Методы управления проектами и осуществления изменений

Методы управления проектами	Методы осуществления изменений
<ul style="list-style-type: none"> ■ Управление заинтересованными сторонами ■ Управление разработкой плана проекта ■ Управление прогрессом проекта ■ Управление приемкой продукта ■ Управление передачей продукта проекта в эксплуатацию ■ Оценка и увеличение эффективности работы 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Диагностика изменений ■ Планирование изменений ■ Вовлечение заинтересованных сторон ■ Политическая диффузия* ■ Коммуникации ■ Продвижение ■ Подготовка пользователей ■ Самоуправление ■ Реализация изменений

* Под политической диффузией (policy diffusion) понимается принятие оперативных решений в проекте с учетом внешних обстоятельств.

о природе управления проектами, осуществления организационных и поведенческих изменений, связанных с управлением проектами, мы определили среднюю частоту использования 15 методов, представленных в табл. 3. Результаты отражены в табл. 4. Методы расположены в порядке уменьшения средней частоты использования. Методы осуществления изменений выделены курсивом. Интересно отметить, что первые четыре метода осуществления изменений наиболее часто используются участниками рассматриваемой выборки. Наименее часто используемые методы «Оценка и увеличение эффективности работы» и «Реализация изменений» (включая управление выгодами).

5.2. Использование методов в зависимости от степени организационных и поведенческих изменений

Чтобы ответить на второй вопрос, поставленный в этом исследовании, мы выполнили анализ, целью которого было выявление существенных различий в использовании методов, перечисленных в табл. 3, в зависимости от степени организационных и поведенческих изменений на проектах, на которых работали респонденты.

Респондентов попросили описать два проекта, на которых они недавно работали, и указать степень организационных и поведенческих изменений, требуемых на каждом проекте,

Таблица 4. Средние оценки использования методов управления проектами и методов осуществления изменений

Методы	Количество респондентов	Минимальная оценка	Максимальная оценка	Среднее отклонение	Стандартное отклонение
<i>Продвижение</i>	135	1	5	3,6485	0,84821
<i>Политическая диффузия</i>	136	1	5	3,5262	0,79498
<i>Коммуникации</i>	136	1	5	3,4271	1,01799
<i>Самоуправление</i>	126	1	5	3,4148	0,84206
Управление заинтересованными сторонами	137	1	5	3,4064	0,87465
Разработка плана проекта	137	1	5	3,3145	1,03190
<i>Вовлечение заинтересованных сторон</i>	136	1	5	3,2771	1,07064
<i>Планирование изменений</i>	136	1	5	3,2759	1,15952
Управление приемкой продукта	137	1	5	3,2721	1,14796
Управление прогрессом	137	1	5	3,2695	1,07464
<i>Диагностика изменений</i>	136	1	5	3,1382	1,19006
<i>Подготовка пользователей</i>	137	1	5	3,1309	1,24056
Управление передачей продукта проекта в эксплуатацию	137	1	5	3,0843	1,08731
<i>Реализация изменений</i>	136	1	5	2,9685	1,15731
Оценка и увеличение эффективности работы	137	1	5	2,8400	1,20796

по четырехбалльной шкале Лайкерта (от «низкая степень» до «очень высокая степень»). Максимальные оценки двух проектов рассматривались как показатели, представляющие максимальный уровень организационных и поведенческих изменений, с которым сталкивались респонденты. Основываясь на этом распределении, мы вычислили бинарную категориальную переменную, чтобы выполнить анализ разницы между низкой / средней (43,3%) и высокой степенью (56,6%) организационных и поведенческих изменений.

Методы дисперсионного анализа (ANOVA) показали, что есть существенные различия (при уровне $p < 0,05$) в использовании методов «Политическая диффузия» ($p = 0,030$) и «Продвижение» ($p = 0,038$) между теми респондентами, которые работали на проектах, требующих низкой / средней степени организационных или поведенческих изменений, и теми, кто работал на проектах, для которых свойственна высокая степень организационных и поведенческих изменений. Методы «Политическая диффузия» и «Продвижение» используются чаще на проектах, где подразумевается высокая степень организационных и поведенческих изменений. Использование методов «Вовлечение заинтересованных сторон» ($p = 0,062$), «Коммуникации» ($p = 0,076$), «Подготовка пользователей» ($p = 0,070$) и «Управление заинтересованными сторонами» ($p = 0,099$) является существенным, если $p < 0,1$ (см. Приложение). Различия показаны в сгруппированной диаграмме значений погрешности на рисунке.

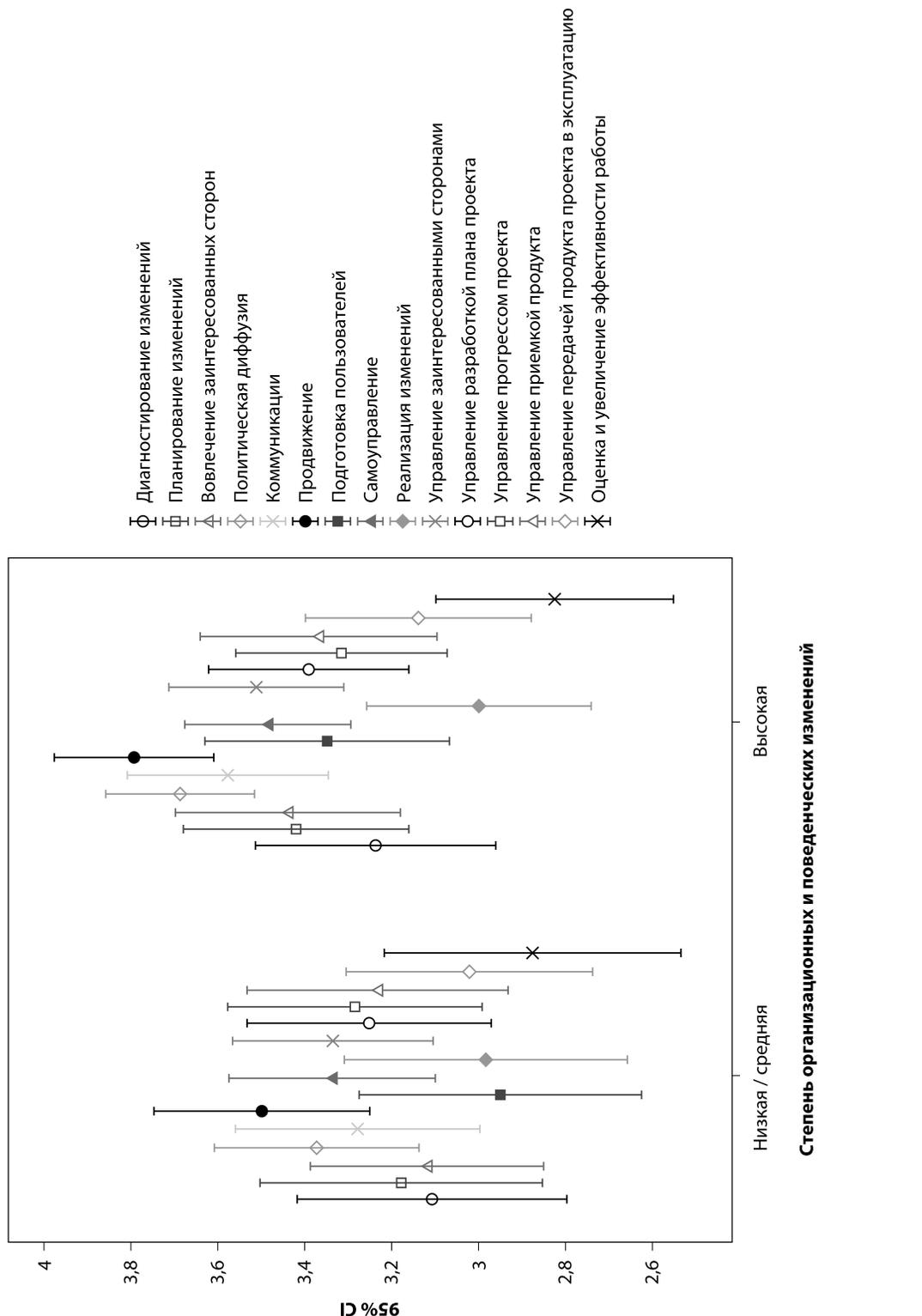
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты, полученные с помощью выборки, в которую вошли специалисты по управлению проектами и по осуществлению изменений, использующие методы, важные для демонстрации компетентности как в управлении проектами, так и в осуществлении изменений, ясно указывают на то, что менеджеры применяют методы, не включенные в стандарты. Нужно отметить, что стандарты осуществления изменений, на которые мы ссылались в настоящем исследовании [3], включают пункт «Управление проектами», это говорит о том, что в область осуществления изменений входит и управление проектами, хотя бы как один из одиннадцати пунктов. Область управления проектами, однако, не включает, согласно соответствующим стандартам, осуществление изменений.

Как показывает настоящее исследование, все методы используются в проектах с различной степенью организационных и поведенческих изменений. В рамках проектов с высокой степенью осуществления изменений особой популярностью пользуются методы «Политическая диффузия» и «Продвижение». Эти результаты говорят о том, что менеджеры проектов, чтобы считать себя компетентными в «осуществлении изменений, которыми они руководят в рамках управления своими проектами» [4], должны способствовать расширению стандартов и изменению процессов сертификации (в них должны быть включены сведения об осуществлении изменений).

Исследователи выражают благодарность Институту управления проектами, оказавшему помощь в проведении исследования, результаты которого частично представлены в настоящей статье.

Рисунок. Различия в использовании методов на проектах с низкой / средней и высокой степенью организационных и поведенческих изменений



ПРИЛОЖЕНИЕ.

Статистически существенные различия между использованием методов управления проектами и методов осуществления изменений по степени организационных и поведенческих изменений (максимум)

Различия		Сумма квадратов	Степени свободы	Среднеквадратичное	Критерий Фишера	Уровень значимости
Диагностирование изменений	Между группами	0,568	1	0,568	0,399	0,529
	Внутри группы	189,320	133	1,423		
	Всего	189,888	134	—		
Планирование изменений	Между группами	1,792	1	1,792	1,343	0,249
	Внутри группы	177,520	133	1,335		
	Всего	179,313	134	—		
Вовлечение заинтересованных сторон	Между группами	4,017	1	4,017	3,551	0,062
	Внутри группы	150,450	133	1,131		
	Всего	154,467	134	—		
Политическая диффузия	Между группами	2,909	1	2,909	4,833	0,03
	Внутри группы	80,063	133	0,602		
	Всего	82,972	134	—		
Коммуникации	Между группами	3,283	1	3,283	3,204	0,076
	Внутри группы	136,291	133	1,025		
	Всего	139,574	134	—		
Продвижение	Между группами	3,078	1	3,078	4,391	0,038
	Внутри группы	92,517	132	0,701		
	Всего	95,594	133	—		
Подготовка пользователей	Между группами	5,057	1	5,057	3,339	0,07
	Внутри группы	202,957	134	1,515		
	Всего	208,015	135	—		
Самоуправление	Между группами	0,764	1	0,764	1,088	0,299
	Внутри группы	86,382	123	0,702		
	Всего	87,146	124	—		

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Статистически существенные различия между использованием методов управления проектами и методов осуществления изменений по степени организационных и поведенческих изменений (максимум) (продолжение)

Различия		Сумма квадратов	Степени свободы	Среднеквадратичное	Критерий Фишера	Уровень значимости
Реализация изменений	Между группами	0,003	1	0,003	0,002	0,962
	Внутри группы	180,732	133	1,359		
	Всего	180,735	134	—		
Управление заинтересованными сторонами	Между группами	2,098	1	2,098	2,758	0,099
	Внутри группы	101,919	134	0,761		
	Всего	104,017	135	—		
Разработка плана проекта	Между группами	0,765	1	0,765	0,713	0,4
	Внутри группы	143,782	134	1,073		
	Всего	144,548	135	—		
Управление прогрессом	Между группами	0,008	1	0,008	0,007	0,935
	Внутри группы	154,464	134	1,153		
	Всего	154,471	135	—		
Управление приемкой продукта	Между группами	0,380	1	0,380	0,285	0,595
	Внутри группы	178,770	134	1,334		
	Всего	179,149	135	—		
Управление передачей продукта проекта в эксплуатацию	Между группами	0,456	1	0,456	0,381	0,538
	Внутри группы	160,322	134	1,196		
	Всего	160,777	135	—		
Оценка и увеличение эффективности работы	Между группами	0,150	1	0,150	0,102	0,750
	Внутри группы	197,584	134	1,475		
	Всего	197,734	135	—		

ЛИТЕРАТУРА

1. APM (2006). *Body of Knowledge*, 5th edition. High Wycombe: Association for Project Management.
2. Buchanan D.A. (1991). «Vulnerability and agenda: context and process in project management». *British Journal of Management*, Vol. 2, pp. 121–132.
3. Change Management Institute (2008). *Change Management Practitioner Competencies*. — <http://www.change-management-institute.com/Upload/CMI-Competency-Model-010408.pdf>.
4. Crawford L.H., Hassner-Nahmias A. (2010). «Competencies for managing change». *International Journal of Project Management*, Vol. 28, pp. 405–412.
5. GAPPs (2007). *A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers*. Johannesburg: Global Alliance for Project Performance Standards.
6. Griffith-Cooper B., King K. (2007). «The partnership between project management and organizational change: Integrating change management with change leadership». *Performance Improvement*, Vol. 46, pp. 14–20.
7. IPMA (2006). *ICB — IPMA Competence Baseline Version 3.0*. Nijkerk: IPMA.
8. Partington D., Pellegrinelli S., Young M. (2005). «Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study». *International Journal of Project Management*, Vol. 23, pp. 87–89.
9. Partington D., Young M., Pellegrinelli S. (2003). «Understanding program management competence: a phenomenographic study». Paper presented to Academy of Management Best Conference Paper.
10. Pellegrinelli S., Partington D., Hemingway C., Mohdzain Z., Shah M. (2007). «The importance of context in programme management: an empirical review of programme practices». *International Journal of Project Management*, Vol. 25, pp. 41–55.
11. PMI (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide)*, 4th ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA.
12. Söderlund J. (2010). «Knowledge entrainment and project management: the case of large-scale transformation projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 28, pp. 130–141.
13. Stummer M., Zuchi D. (2010). «Developing roles in change processes — a case study from a public sector organization». *International Journal of Project Management*, Vol. 28, pp. 384–394.
14. Turner J.R., Grude K.V., Thurloway L. (1996). *The Project Manager as Change Agent: Leadership Influence and Negotiation*. London: McGraw-Hill.

Перевод А. Исламовой.

Источник: материалы 25-го Всемирного конгресса IPMA, прошедшего в Брисбене (Квинсленд, Австралия) в 2011 г.

Печатается с разрешения автора.



Журналы по менеджменту

Менеджмент сегодня

Издается с 2001 года.

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

Основные темы журнала

- 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



ВОПРОСЫ АДАПТАЦИИ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ НА ПРИМЕРЕ БИЗНЕС-КЕЙСОВ

Две культурные особенности СНГ — большая дистанция власти и слабая матрица в организациях — рассмотрены в деталях при обсуждении стандартов в области управления проектами и программами. Данные особенности изучаются с использованием бизнес-кейсов — проектов и программ, в которых автор выступал в роли руководителя или внешнего консультанта. Приведены предложения по адаптации стандартов и описанию инструментов повышения эффективности управления проектами и программами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектами, управление программами, национальные стандарты, организационная структура, дистанция власти, слабая матрица, коммуникации, СНГ



Ильин Сергей Борисович — к. ф.-м. н., международный консультант в области управления проектами, программами и портфелями проектов. Имеет сертификаты РМЕ (Россия, на основе PMP), PRINCE-2 (Великобритания). Опыт работы в сфере IT — 14 лет, из них более 10 лет в области финансов и банковском секторе. Область интересов: управление изменениями и руководство программами, затрагивающими изменения культуры организаций в России и СНГ (г. Новосибирск)

ВВЕДЕНИЕ

В первой редакции российских стандартов по управлению проектами (ГОСТ Р 54869-2011) и управлению программами (ГОСТ Р 54871-2011), вступивших в силу с 1 сентября 2012 г. [13, 15], во многом был заимствован процессно-ориентированный подход стандартов PMI [4, 5]. С целью повышения компетентности руководителей и успешности проводимых изменений наряду с процессами российских стандартов необходимо также рассматривать человеческий фактор (мышление и эмоции сотрудников, их компетенции), а также культуру компании и конкретную организационную среду, в которой проводятся изменения.

Все последние версии мировых стандартов в области проектного и программного управления в подробностях рассматривают организационные роли и компетенции руководителей, необходимые для успешного завершения проектов и программ. Это не только исторически развивающийся компетентностный подход к сертификации стандарт IPMA ICB или более экзотический австралийский ANCSPM, но и широко распространенные

американские стандарты PMBOK и SPM PMI и английские PRINCE-2 и MPS OGC, которые описывают лучшие практики, компетенции успешных руководителей и формируют мировоззрение, а не только определяют инструменты и правила. Впрочем, каждый стандарт обладает своей спецификой, сильными и слабыми сторонами.

Поскольку мы говорим о развивающемся рынке, мы ожидаем обнаружить некоторые культурные особенности. Чтобы стандарты стали эффективными, необходимо принимать во внимание особенности культуры, типовой организационной среды, в которой приходится реализовывать проекты и программы на рынках СНГ.

Первая культурная особенность, влияющая на проектную деятельность в СНГ, изложена в исследовании Г. Хофстеде: культура в России отличается от других культур *очень большой дистанцией власти* [3]. Это означает, что неравенство в положении и материальном достатке принимается как должное как лидерами, так и подчиненными, находящимися внизу иерархии власти.

Управление в бывшем СССР было авторитарным, поэтому часто встречающийся авторитарный стиль управления современных менеджеров на рынке СНГ является специфичным для данного рынка. Две мировые войны, революция и кризисные времена определили стиль управления в СССР. Частные компании и госаппарат унаследовали авторитарный стиль руководства. «Российские управленцы с трудом используют международные признанные практики, профиль эффективного бизнес-лидера в России отражает исторические черты нации, наследие тоталитарной системы и особенности переходного общества» [1]. Это частично объясняет очень большую дистанцию власти¹.

Вторая культурная особенность в том, что большинство крупных проектов и программ в СНГ реализуются в организациях со слабой матрицей.

Слабая матрица согласно PMI [10] «имеет многие характеристики функциональной организации, роль проектного руководителя более соответствует роли координатора или диспетчера, нежели действительно настоящего руководителя проекта». В очень многих средних и больших организациях СНГ распространена культура европейских и американских компаний 1960-х гг. вплоть до наших дней. Организации этого типа разделены на департаменты, сотрудники которых практически изолированы.

Погружаясь в детали типичных проблем организаций со слабой матрицей, можно обнаружить очень медленные коммуникации между организационными подразделениями вследствие естественных «барьеров для горизонтального потока информации; открытые каналы стремятся быть вертикальными внутри каждой функции. Такие помехи для коммуникаций и сотрудничества порождают закрытое или замкнутое мышление (silos mentality)... межфункциональные коммуникации часто прерываются и сотрудничество затрудняется» [11].

■ «Двойная система отчетности может привести к ролевому конфликту среди сотрудников.

■ Может наблюдаться борьба за власть между теми, кто имеет определенные полномочия при решении разных вопросов.

■ Матричная организация часто ложно интерпретируется с позиции групповой ответственности за принятие решений²; в результате техника группового принятия решений может использоваться даже там, где она не нужна» [2].

Результатом являются медленный процесс принятия решений, медленная реакция на стимулы, слабая готовность к изменению.

Ярким примером, иллюстрирующим проблему, является высказывание одного сертифицированного проектного менеджера (PMP), работающего в организации со слабой матрицей: «Я не отвечаю за бюджет, у меня практически нет рычагов

¹ Для исследователей этого вопроса и понимания, как культурное наследие влияет на стиль управления, может быть рекомендована работа Джека Скарборо [12]. — *Здесь и далее прим. авт.*

² Имеется в виду неготовность взять ответственность за решение сложного вопроса линейным руководителем, даже если вопрос должен решаться в линии его подчинения. Профессиональные руководители проектов и программ часто сталкиваются на практике с подобным стилем избегания ответственности линейными руководителями среднего звена, перекладыванием ответственности на группу (так называемая групповая ответственность).

влияния на людей в моей команде. Они частично заняты в проекте, работают удаленно, их время должно быть согласовано с их линейным руководителем, нет каких-либо гарантий. По факту я координатор проекта, а не проектный руководитель. Здесь наиболее важны статус, власть позиции и личные взаимоотношения, а вовсе не профессиональные знания проектного менеджмента.

Эти два обсуждаемых культурных отличия рынка СНГ — большая дистанция власти и слабая матрица в организациях — далее детально рассматриваются на примере бизнес-кейсов в разделе «Дискуссия».

Предлагаемые решения в части новых ролей в организационном взаимодействии, в основном заимствованных из PRINCE-2, могут быть эффективными, однако могут ли они быть применены к более широкому кругу задач и включены в стандарты — это предмет обсуждения

в профессиональном сообществе руководителей проектов и программ.

1. БИЗНЕС-КЕЙСЫ

Четыре бизнес-кейса³ приведены в табл. 1. Во всех четырех случаях руководство инициировало значительные изменения в компаниях (две миграции основных банковских систем с новыми операционными моделями, открытие нового репрезентативного офиса и реализация SAP). В двух из четырех компаний функционировал проектный офис с утвержденными стандартами и процессами. Три организации имели слабую матрицу, одна открывала новый офис, поэтому операционной деятельности там не было, однако даже в Greenfield project наблюдались типичные проблемы слабой матрицы. Практически все программы

Таблица 1. Бизнес-кейсы, кризис в программе

Исходные данные	«Регион»	Greenfield	M&A	«Холдинг»
Программа и информация о компании	Миграция банковского ядра в региональном банке в России	Открытие представительства инвестиционного банка в России	Миграция банковского ядра в банке на Украине	Внедрение SAP в холдинге в Казахстане
Общие симптомы кризиса	<ul style="list-style-type: none"> ■ Пропущенные сроки ■ Объем работ не зафиксирован, новые изменения поступают, но нет проектного процесса управления изменениями ■ Проблемы с проектным бюджетом ■ Нехватка человеческих ресурсов ■ Качество продукта под вопросом ■ Топ-менеджмент и линейные руководители недовольны ситуацией в программе ■ Плохие коммуникации, нет прозрачности, среднее управленческое звено и представители поставщиков недостаточно вовлечены 			
Частные проблемы	Формальный интерес к проекту со стороны правления. Недостаточные полномочия проектного руководителя	У сотрудников нет специальных знаний в тестировании банковской системы	Управляющий комитет тратит очень много времени и усилий на программу. Команда демотивирована	В организации отсутствует опыт разработки необходимых методологий реализации изменений и дорожных карт, также нет носителей необходимых компетенций. Наблюдается сопротивление изменениям со стороны сотрудников

³ Детально с данными кейсами можно ознакомиться на сайте автора [6].

столкнулись со значительными проблемами. Однако лидеры организаций были достаточно сильны, чтобы изменить ситуацию.

В приведенных бизнес-кейсах наличие формальных процессов не спасло организации от проблем. Список корректирующих действий, которые являются не рецептами, а, скорее, успешными практиками для анализа, приведен в разделах «Дистанция власти» и «Проблемы слабой матрицы». Корректирующие действия в итоге привели к значительным результатам, позволив бизнесу своевременно получить выгоды, сохранив деньги и мотивируя сотрудников успехом. Эти результаты приведены в табл. 2.

2. ДИСКУССИЯ

2.1. Дистанция власти

Корректирующие действия в отношении дистанции власти (табл. 3) направлены на то, чтобы проект / программа имел (имела):

1) «правильного» куратора / спонсора с полномочиями, достаточными для решения вопросов, связанных с ресурсами организации;

2) функциональный управляющий комитет, способный коллегиально принять ключевые решения в отношении сроков и объема работ; при необходимости дополнительные организационные структуры, усиливающие проектное или программное влияние;

3) руководителя проекта / программы, наделенного полномочиями, способного эффективно взаимодействовать с линейными руководителями и экспертами;

4) правила для управления командой и коммуникаций с организацией.

Можно заметить, что корректирующие действия как будто эксплуатируют культурную специфику в отношении дистанции власти. Руководители высшего звена вовлечены с целью усилить власть проектного / программного управления во всех принимаемых решениях, как бы узаконивая проводимое изменение и заставляя сотрудников автоматически принять процесс и результаты его осуществления.

Таблица 2. Конечные результаты и выгоды

«Регион»	Greenfield	M&A	«Холдинг»
<ul style="list-style-type: none"> ■ Была разработана новая стратегия, программа включена в топ-10 приоритетов банка ■ Успешно завершена миграция 3 млн клиентских данных, система внедрена в 135 отделениях в семи часовых поясах ■ Около 2,5 тыс. сотрудников обучены работе в новой системе 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Банковская система внедрена через три цикла «календарного тестирования»* ■ Банк начал операции, как было объявлено рынку, день в день 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Вторая фаза проекта завершена в срок, что позволило сократить затраты в €500 тыс. ежемесячно ■ Среднее звено управления (B-1 / B-2 / B-3)** приняло ответственность за изменения, принимая кросс-функциональные решения; это высвободило время правления для решения более важных вопросов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Установлены новые стандарты, проведено обучение и наем новых сотрудников, воплощены новые процессы в РМО, реализации бизнес-выгод, управлении изменениями, управлении поставщиками ■ Переговоры по контактам с третьими сторонами принесли многомиллионные выгоды

* «Календарное тестирование» применяется в тестировании банковских (и биллинговых) систем для продуктов, требующих регулярного перерасчета денежных средств на счетах (корректность расчета остатков или начисленных процентов при закрытии операционного дня или переходе на новую неделю, месяц, квартал или закрытии финансового года). Опыт автора показывает, что подобный вид комплексного и потому дорогостоящего тестирования не применяется в компаниях на рынке СНГ, но является главным требованием к качеству в иностранных банках, особенно при работе с главными банковскими системами.

** В (board) — правление компании, B-1, B-2, B-3 — уровни управления ниже правления компании, как правило, директора департаментов, руководители управлений и руководители отделов.

Таблица 3. Корректирующие действия в отношении дистанции власти

Ключевые элементы	«Регион»	Greenfield	M&A	«Холдинг»
Спонсор и куратор	<ul style="list-style-type: none"> ■ Произошла смена спонсора, гендиректор взял на себя эту функцию ■ Заместитель гендиректора был назначен куратором 	Без изменений	Вместо четырех спонсоров — членов правления был назначен один спонсор, выполняющий функцию куратора	Без изменений
Управляющий комитет (УК) и дополнительные организационные структуры	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создан УК ■ Сформирован отдельный департамент для проектной команды, делегированы полномочия 	В дополнение к УК создана усиленная группа управления тествированием	В дополнение к УК сформирован офис программы	<ul style="list-style-type: none"> ■ В дополнение к УК создан стратегический проектный офис с привлечением внешних консультантов ■ Создана отдельная организация для команды программы
Руководитель проекта / программы	Приглашен внешний руководитель программы, назначен руководителем департамента	Приглашен внешний руководитель для работы над ИТ-системами	Назначен новый лидер программы (в отсутствие внутреннего лидера — внешний консультант), усиленный поддержкой руководителя РМО	Позиции руководителей программы и проекта усилены внешними консультантами
Правила управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наряду с новой оргструктурой введены новые правила регулярной отчетности 2. Выстроены и поддержаны новые процессы 3. Проектные принципы работы и правила, обязательные для выполнения, широко анонсированы при поддержке руководства 4. Вовлеченные руководители, сотрудники оповещены, или проведено обучение 5. Разработана конкретная проектная мотивация 			

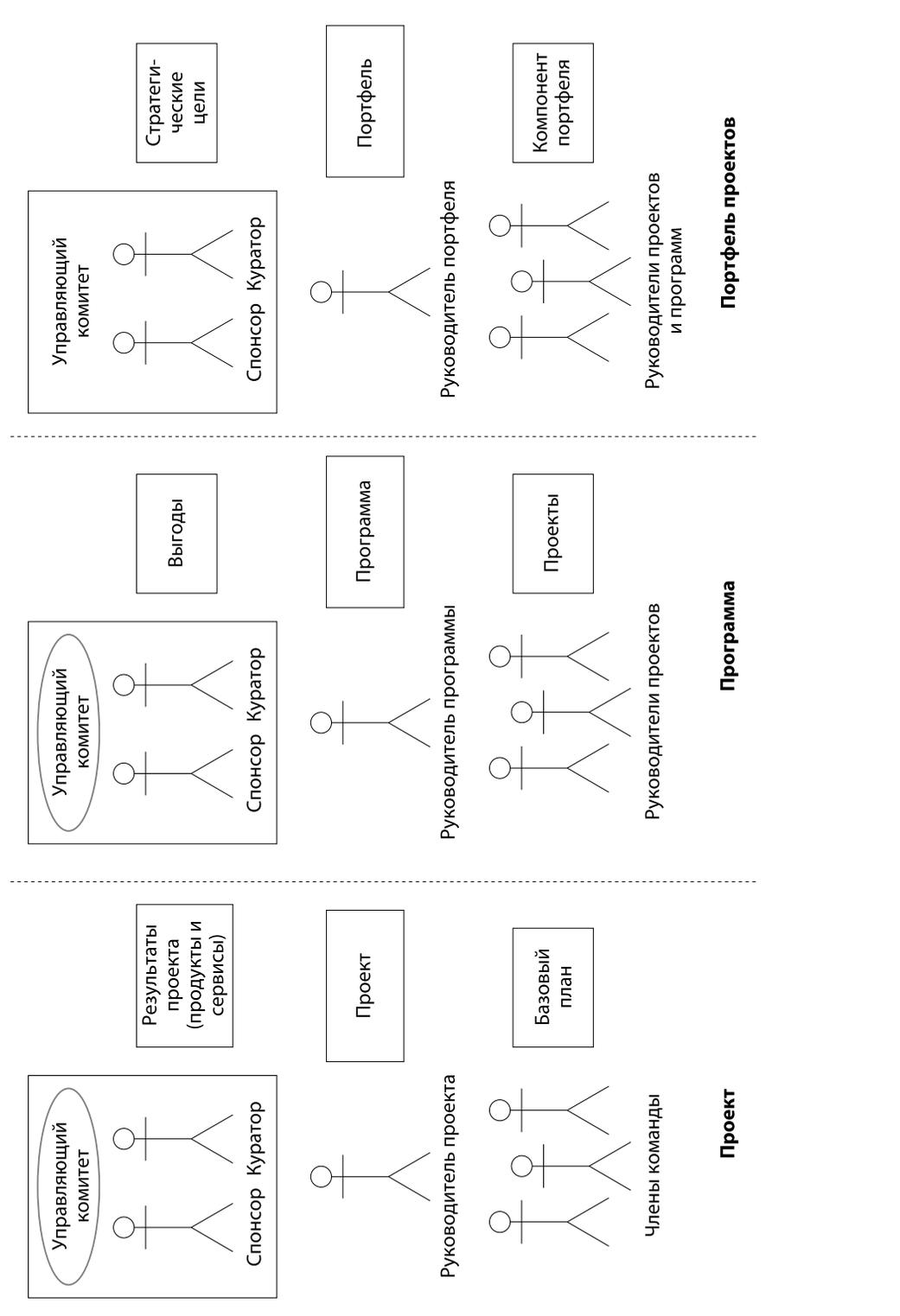
Пример: в первом бизнес-кейсе («Регион») не было программного комитета, требования не были подписаны, все сроки пропущены и спонсор игнорировал проектную команду. Только когда CEO назначил нового куратора и управляющий комитет начал работу, стало возможно продвижение. Регулярная работа управляющего комитета помогла координировать усилия проектной команды при обсуждении разнородных, иногда очень противоречивых требований к программе, решить ресурсные конфликты и своевременно реагировать на возникающие риски.

Первая редакция российских стандартов предусматривает наличие управляющего комитета

только в оргструктуре портфеля проектов [14]. Однако приводимую в стандартах структуру управления можно развить, если рассмотреть ее в несколько ином ключе, как это показано на рис. 1.

Единственный элемент на рис. 1, добавленный в организационную структуру, представленную в российских стандартах, — это управляющий комитет для проекта и программы. Примеры бизнес-кейсов косвенно подтверждают необходимость в управляющих комитетах в проектах и программах на рынке СНГ. Ближайший аналог предложенной структуры можно найти в MSP [7] и частично в стандарте PMI SPM [9], также указывающих на

Рис. 1. Структура управления



необходимость управляющего комитета и ролей, которые будут описаны ниже.

2.2. Проблемы слабой матрицы

Как было сказано во вступлении, типовая проблема слабой матрицы — коммуникационная, она показана на рис. 2. Информация течет снизу вверх к высшему руководству через CEO, а затем вниз к подчиненным. В третьем бизнес-кейсе (Greenfield) проблема была решена через ролевую модель внутреннего клиента и организацию работы со всеми линиями в банке через руководителей проектных управлений с целью создать межфункциональное общение.

На примере рассматриваемого бизнес-кейса можно выделить также следующие проблемы слабой матрицы:

- недостаток общего видения или общей стратегии;
- низкая компетентность руководителей проектов;
- недостаточная зрелость PMO и организационных процессов, особенно во время значительных изменений организации.

Корректирующие действия, учитывающие культурную особенность в отношении слабой матрицы (табл. 4), предусматривают использование ролей из PRINCE-2 [8] и частично из SPM [9], обеспечение прямых коммуникаций между перечисленными ролями и организацию скоординированной работы в рамках управляющего комитета проекта или программы. Предполагается использовать следующие составляющие структуры.

1. Комитет по дизайну (программная роль), отвечающий за интеграцию с организацией,

Рис. 2. Слабая матрица, проблема межфункциональных коммуникаций

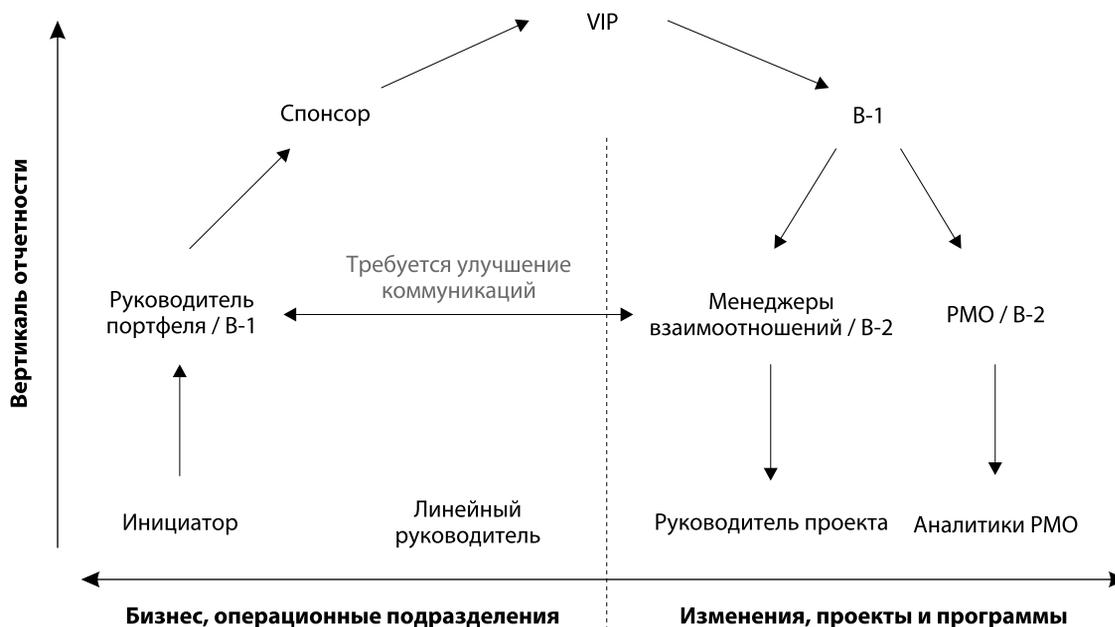


Таблица 4. Корректирующие действия в отношении слабой матрицы

Ключевые элементы	«Регион»	Greenfield	M&A	«Холдинг»
Главный пользователь	Главные пользователи (руководители уровня В-2 и В-1) вовлечены в работу управляющего комитета	Проводятся еженедельные совместные совещания	Организованы рабочие группы, модерируемые консультантами, с участием главных пользователей с целью определить окончательный объем работ	Создан поток работ «Продукты и процессы» с участием экспертов и руководителей холдинга (главные пользователи)
Главный поставщик	Организованы встречи с главными поставщиками на уровне управляющих директоров для решения вопросов ресурсов и качества поставок. Главный поставщик приглашался на заседания управляющего комитета по запросу			
Комитет по дизайну	Роль комитета по дизайну выполнял еженедельный управляющий комитет в расширенном составе	Ежемесячный управляющий комитет выполнял роль комитета по дизайну	Вопросы, не решенные руководителями уровня В-1 / В-2, передавались управляющему комитету; эти две группы выполняли роль комитета по дизайну	Официально утвержден комитет по дизайну. Все «белые пятна» в требованиях обсуждались, и принимались соответствующие решения
Менеджер изменений	Был нанят и обучен менеджер изменений (однако данный сотрудник не в полной мере обладал нужными знаниями и компетенциями). Разработан специальный подход к управлению изменениями. 2,5 тыс. сотрудников были обучены новым ролям при переходе на новое банковское ядро	Сформирована команда управления тестированием. Операционные сотрудники были обучены методике «календарного тестирования» при проведении пользовательского тестирования системы	Внешний менеджер изменений был приглашен для проведения командных мероприятий и уточнения коммуникационного плана. Тренинги по новым процессам и инструментам стали регулярными. Новые подходы к коммуникациям позволили решить проблемы слабой матрицы	Менеджер изменений — внешний консультант, созданы также внутренние позиции. Сформирован отдельный поток работ по управлению изменениями с утвержденной методологией, техниками, инструментарием, стратегией, оргструктурой, ролями и требованиями к компетенциям

непротиворечивость реализуемых требований и за контроль над объемом работ и изменениями с закреплением полномочий по принятию решений за программной организационной структурой, выполняющей роль комитета по дизайну.

2. Главный пользователь (проектная роль), отвечающий за приемку и использование конечного результата проекта или программы с организацией сотрудничества между руководителями и экспертами из разных функциональных линий в роли главных пользователей в рабочих группах и управляющем комитете;

3. Главный поставщик (проектная роль), отвечающий за реализацию и поставку конечного или промежуточного результата проекта или программы с вовлечением главных поставщиков в обсуждение и процесс принятия решений.

4. Менеджер изменений (change manager, программная роль), отвечающий за коммуникации, управление ожиданиями ключевых руководителей, обучение пользователей и подготовку организации к проводимым изменениям.

Как отмечается в статье New national standard in project management in Russia [4], введение

ролей «главный пользователь» и «главный поставщик» в проектную структуру значительно улучшает продуктивность проектной команды, помогает решить обсуждаемые проблемы и уменьшает риск искажения передачи информации в проекте / программе. Наличие комитета по дизайну [5] позволяет сконцентрировать ответственность за проводимые работы в рамках программы в одном месте и провести интеграцию проекта / программы с организацией. Роль руководителя изменений облегчает проведение организационных изменений.

Пример: в двух бизнес-кейсах объем работ не был утвержден, новые требования и изменения в компаниях с многотысячным штатом поступали на стол проектного руководителя почти каждый день. Проблемы в отношении объема работ, качества, искажения информации и негативных эмоций руководителей удалось разрешить, только когда, во-первых, все главные пользователи и главные поставщики были приглашены в управляющий комитет и, во-вторых, межфункциональные рабочие группы экспертов и руководителей среднего звена начали работу над основными вопросами и предложили решения касательно изменений в проекте с целью сократить объем работ. Роль комитета по дизайну играл управляющий комитет, имевший все полномочия по принятию решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все перечисленные корректирующие действия не являются самоцелью или самостоятельной системой. На практике управление проектами и программами, так же как и проведение изменений в организациях в СНГ, до сих пор является в значительной степени искусством, нежели инженерной дисциплиной. Для того чтобы стандарты стали эффективной основой для контролируемых и управляемых изменений, недостаточно только описать процессы и выходы этих процессов. Необходимо также рассмотреть культурные особенности, рыночную среду и людей, работающих в этой среде.

Такие стандарты, как PRINCE-2, MSP, IPMA ICB, могут принести практические выгоды сообществу проектных руководителей на рынке СНГ при условии использования лучших наработок этих стандартов и понимания культурных отличий. Они могут дополнить российские стандарты и помочь профессиональному сообществу.

В дополнение к российским стандартам в области управления проектами и программами рекомендуется в средних и крупных организациях:

- 1) ввести в оргструктуру управляющие комитеты для комплексных интеграционных проектов и программ;
- 2) описать и ввести в практику роли «комитет по дизайну», «менеджер изменений», «главный пользователь», «главный поставщик»;
- 3) описать основные положения для проведения контролируемых изменений, включая принципы управления изменениями (в более широком смысле, как дисциплины, а не процесса);
- 4) разработать в организационных стандартах поведенческие компетенции успешного руководителя проекта / программы.

Подводя итоги, основные корректирующие действия, примененные в бизнес-кейсах для успешного завершения проектов и программ, имеющих проблемы или находящиеся в кризисе, можно разделить на две группы — большая дистанция власти и слабая матрица.

1. Корректирующие действия, учитывающие культурную особенность большой дистанции власти:

- привлечь (назначить) влиятельного куратора (спонсора), имеющего соответствующие полномочия в организации;
- организовать регулярную работу управляющего комитета проекта / программы;
- назначить профессионального проектного менеджера с делегированными полномочиями, который может быть лидером проекта;
- установить новые правила контроля для проектной / программной команды и вовлеченных заинтересованных сторон, добиться регулярной отчетности.

2. Корректирующие действия, учитывающие культурную особенность слабой матрицы организации:

■ ввести программную роль «комитет по дизайну», отвечающую за интеграцию, непротиворечивость реализуемых требований и за контроль над объемом работ; закрепить полномочия за программной организационной структурой, выполняющей эту роль;

■ ввести программную роль «менеджер изменений» (change manager), отвечающую за коммуникации, управление ожиданиями ключевых руководителей, обучение пользователей и подготовку организации к проводимым изменениям;

■ ввести проектную роль «главный пользователь», отвечающую за приемку и использование конечного результата проекта или программы, и назначить на эту роль руководителей вовлеченных функциональных линий;

■ ввести проектную роль «главный поставщик», отвечающую за реализацию и поставку конечного или промежуточного результата проекта или программы;

■ обеспечить прямые коммуникации между перечисленными ролями и организовать скоординированную работу в рамках управляющего комитета проекта или программы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Chokkar J., Brodbeck F., Hause R. (2007). *Culture and Leadership Across the World. The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
2. Griffin R., Moorhead G. (2012). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning, South-Western, OH.
3. Hofstede G. (1993). «Cultural constraints in management theories». *Academy of Management Executive*, Vol. 7, pp. 81–94.
4. Ilin S. (2012). New national standard in project management in Russia. — <http://www.sergei-ilin.com/project-management.html>.
5. Ilin S. (2012). New program management standard in Russia. — <http://www.sergei-ilin.com/program-management.html>.
6. New Russian project, programme, and portfolio management standards. — www.sergei-ilin.com.
7. Office of Government Commerce (2007). *Managing Successful Programs*. Vancouver: AEW Services. — <http://www.maxwideman.com/papers/managing2007/managing2007.pdf>.
8. Office of Government Commerce (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE-2*. The Stationery Office.
9. Project Management Institute (2006). *The Standard for Program Management*. American National Standard.
10. Project Management Institute (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, 4th edition. American National Standard.
11. Rosenau M., Githens G. (2011). *Successful Project Management: a Step-By-Step Approach with Practical Examples*. Hoboken: John Wiley & Sons.
12. Scarborough J. (1998). *The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management*. Westport: Quorum.
13. ГОСТ Р 54869-2011: Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. — <http://docs.cntd.ru/document/1200089604>.
14. ГОСТ Р 54870-2011: Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. — <http://docs.cntd.ru/document/1200089605>.
15. ГОСТ Р 54871-2011: Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. — <http://docs.cntd.ru/document/1200089606>.

СТАНДАРТЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ — ГАРМОНИЗАЦИЯ ЧЕРЕЗ СТРУКТУРИЗАЦИЮ

В последние годы заметна тенденция к усложнению системы компетентности в области управления проектами. Этот процесс является прямым следствием непрерывного развития методологии менеджмента проектов. В статье рассматривается подход, который позволяет сравнить, а впоследствии и гармонизировать различные международные и национальные стандарты компетентности руководителей проектов. Предлагаемый подход демонстрируется на примерах стандартов ICB 3.0 IPMA, НТК COBHET, NSB Scandinavia, P2M и GAPPS.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: компетентность руководителя проекта, классификационная матрица, стандарт, системная модель



Ципес Григорий Львович — к. э. н., СРМА IPMA, главный консультант департамента управленческого консалтинга IBS, вице-президент COBHET, заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами» (г. Москва)



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



Воропаев Владимир Иванович — академик РАЕН и МАИЭС, профессор кафедры управления проектами ГУУ, заведующий кафедрой управления проектами и программами ГАСИС. Международный ассессор IPMA и руководитель Международной сертификационной программы SOVNET / IPMA. Автор свыше 250 научных работ. Удостоен в 2005 г. награды IPMA «За выдающийся вклад в развитие мирового УП» (г. Москва)



Клименко Оксана Алексеевна — СРМР (IPMA-C), директор Сертификационного центра «COBHET-СЕРТ», старший преподаватель кафедры управления проектами НИУ ВШЭ (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

В условиях повышения сложности и комплексности проектов, высокой динамики их ближнего и дальнего окружения изменяется и представление профессионального сообщества о качествах, которыми должны обладать менеджеры современных проектов и программ.

К настоящему времени международными и национальными профессиональными организациями накоплен большой и разнообразный опыт по созданию и применению стандартов компетентности. Однако до сих пор достижения различных школ управления проектами в этой области не получилось гармонизировать: не удалось построить единую систему, которая вобрала бы в себя лучшие достижения различных школ.

Для построения такой системы в данной статье предлагается подход, который условно можно назвать «гармонизация через структуризацию». Основная идея этого подхода — создать такую структуру представления компетентности, которая позволила бы сначала сравнить, а затем гармонизировать различные модели. В качестве методической базы для реализации этого подхода используется системная модель СОВНЕТ [1], представляющая собой свернутое дерево избыточного множества задач и процедур, которые теоретически могут осуществляться при управлении различными объектами. Именно эта избыточность (а точнее, полнота) модели является принципиально важным свойством для предлагаемого в статье подхода. Корректное применение системной модели управления проектами позволяет определить полное множество элементов проектно-ориентированной деятельности и построить непротиворечивую систему их классификации.

Общая структура системной модели включает три принципиальные группы элементов — субъекты управления, объекты управления и процессы управления (рис. 1), являющиеся неотъемлемыми составными частями любой системы управления, в том числе системы управления проектами. Каждая из этих групп представлена в модели

совокупностью элементов, связывающих модель верхнего уровня с конкретными инструментами управления проектами, такими как иерархическая декомпозиция работ, организационная структура проекта, структура продукта проекта и др.

1. МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Очевидно, что модель компетентности в области управления проектами развивается по пути усложнения ее структуры. Это легко заметить на примере эволюции модели ИСВ Международной ассоциации управления проектами IPMA. Если в версии ИСВ 2.0 [2] элементы компетентности были представлены простым списком, то в версии ИСВ 3.0 [3] классификация стала сложнее, здесь используется двухуровневая иерархия. Эта эволюция является прямым следствием постоянного развития методологии менеджмента проектов вслед за изменениями проектов и их окружения. Очередной шаг в этом направлении авторы данной статьи видят в переходе на следующий уровень сложности и в качестве возможного варианта предлагают использовать матричную классификацию, основанную на ключевых положениях системной модели СОВНЕТ (рис. 2).

Рассматриваемая в статье классификационная матрица компетентности имеет следующие измерения:

- в строках матрицы представлены системы разных уровней — это может быть государство, общество, корпорация, программа, портфель, проект;
- в столбцах матрицы представлены элементы систем в соответствии с верхним уровнем классификации модели СОВНЕТ — объекты, процессы и субъекты управления.

Упрощенный (укрупненный) вариант этой матрицы представлен на рис. 3. Предлагаемый подход состоит в том, чтобы для каждой компетентности, определенной в том или ином международном или национальном стандарте, найти

Рис. 1. Системная модель управления проектами SOVNET

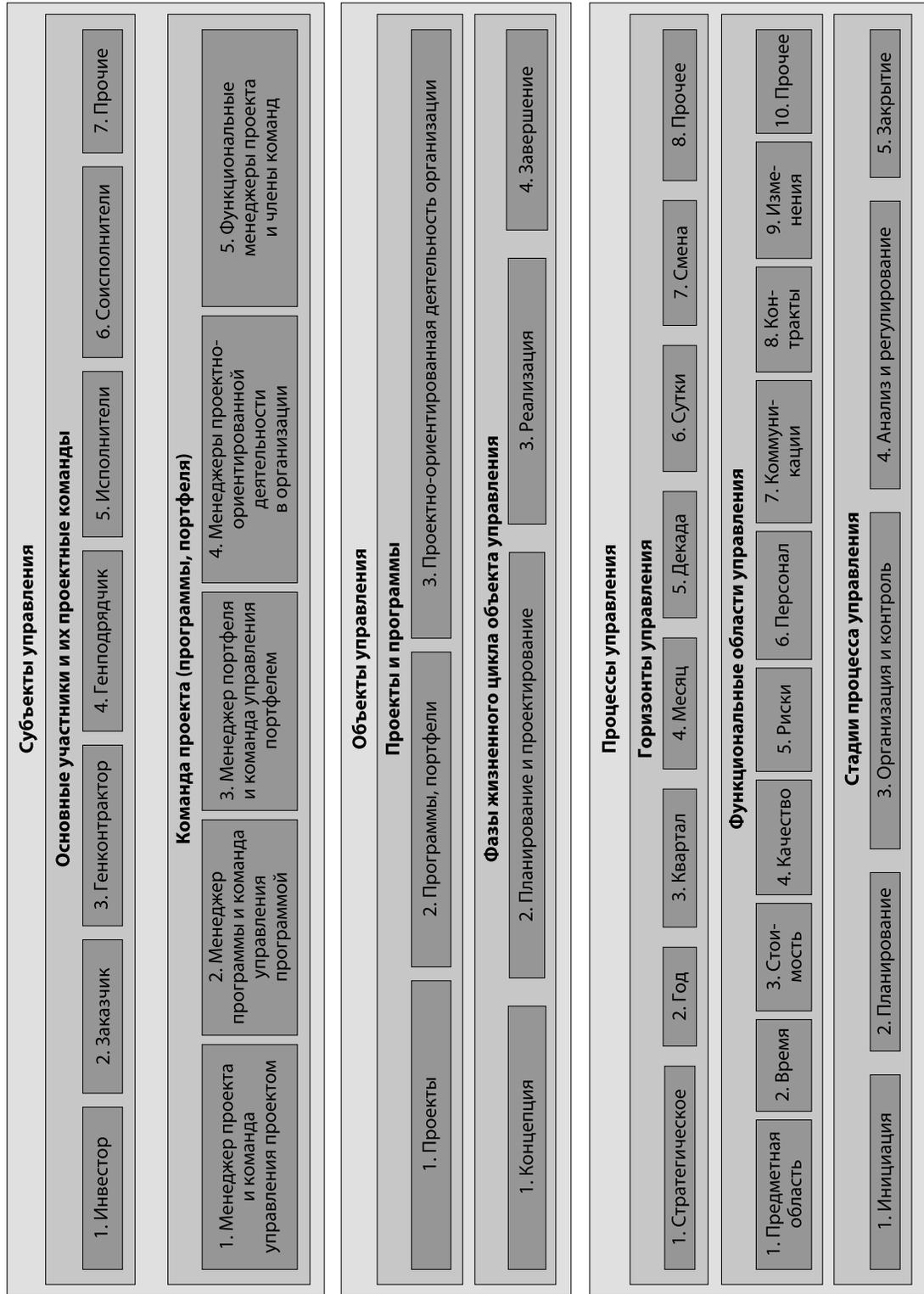


Рис. 2. Эволюция моделей компетентности

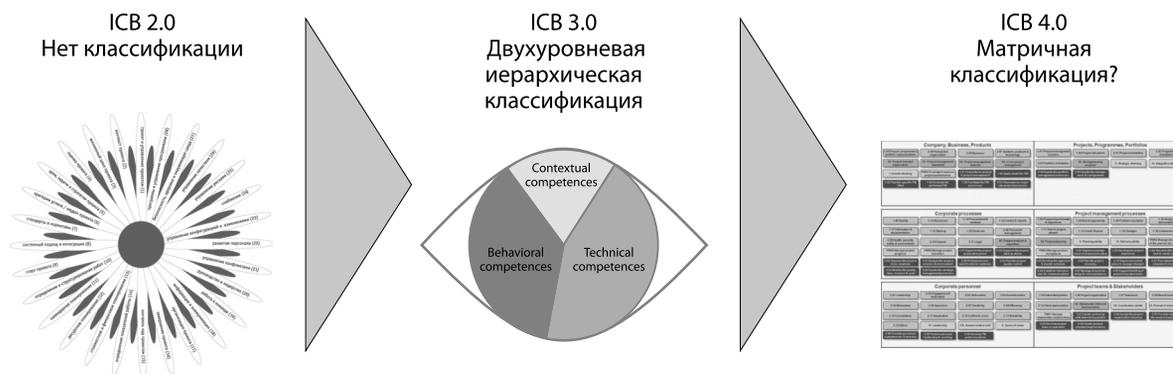


Рис. 3. Классификационная матрица компетентности

	Корпоративная компетентность	Компетентность по управлению проектами, программами и портфелями проектов
Объекты управления	Компания, бизнес, продукты, системы ■ Когда в компании / бизнесе возникает потребность в проектах, программах и портфелях? ■ Как компания понимает / внедряет / использует управление проектами, программами и портфелями?	Проекты, программы и портфели проектов ■ Что такое проекты, программы и портфели проектов? ■ Каковы основные принципы управления проектами, программами и портфелями?
Процессы управления	Бизнес-процессы компании ■ Какие бизнес-процессы компании оказывают существенное влияние на реализацию проектов, программ и портфелей? ■ Какие события / действия в проектах должны быть отражены в кросс-функциональных бизнес-процессах компании?	Процессы управления проектами ■ Какие функции являются специфичными для управления проектами, программами и портфелями? ■ Какие инструменты и техники используются для повышения эффективности управления проектами, программами и портфелями?
Субъекты управления	Персонал компании ■ Какими качествами должен обладать персонал компании для эффективного участия в проекте? ■ Каким образом компания может повлиять на повышение компетентности своего персонала?	Команда и заинтересованные стороны проекта ■ Как формируется и структурируется проектная команда? ■ Какие инструменты и техники используются для повышения эффективности командной работы? ■ Какие категории стейкхолдеров и каким образом привлекаются к работе в проекте?

подходящую ячейку классификационной матрицы. В представленном в статье укрупненном варианте матрица содержит только шесть ячеек. Это создает определенные сложности, которые можно снять, сформулировав наводящие вопросы, помогающие определить адрес конкретной компетентности.

2. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Используя этот вопросник, авторы проанализировали возможность применения данного подхода на примере нескольких стандартов, а именно ICB 3.0, НТК СОВНЕТ¹ [4], NCB Scandinavia [5], P2M [6] и GAPPS [7]. Предварительные результаты говорят о том, что для каждого из этих стандартов можно найти адекватный метод его отображения в классификационной матрице (рис. 4)².

Анализ показал, что можно выделить две группы стандартов:

- стандарты, оперирующие простыми сущностями, к ним могут быть отнесены ICB и НТК СОВНЕТ;

- стандарты, оперирующие составными сущностями, к ним могут быть отнесены NCB Scandinavia и GAPPS.

Для первой группы стандартов проблем с привязкой компетентности к ячейке классификационной матрицы, как правило, не возникает. На рис. 5 представлен пример отнесения элемента компетентности к той или иной конкретной ячейке классификационной матрицы (на основе стандарта ICB 3.0).

Отметим, что в ICB 3.0 отсутствуют элементы компетентности, соответствующие вопросу «Что должна делать компания для повышения компетентности своих сотрудников?» Однако такие

элементы есть в других стандартах. Например, в стандарте NCB Scandinavia к этому разделу могут быть отнесены две позиции:

- 4.06 «Повышение компетентности персонала и обучение»;
- 5.06 «Развитие профессионализма в области управления проектами».

Для тех стандартов, которые оперируют составными сущностями, требуются более сложные решения, основанные на декомпозиции этих сущностей на составные части. Такой подход показан на рис. 6 на примере NCB Scandinavia. Компоненты составной компетентности 5.05 «Осуществление управления программой», изначально размещенной в одной ячейке (см. рис. 4), после более детального анализа были разнесены по пяти ячейкам классификационной матрицы.

3. ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ

После того как подобная декомпозиция проведена для всех сложных сущностей, появляется возможность увидеть вместе (в одной ячейке) элементарные составляющие компетентности данного класса, собранные из разных стандартов, сравнить разные описания, выявить синонимы, омонимы, предложить обобщающие формулировки. Программа «гармонизация через структуризацию» может быть представлена следующими шагами.

Шаг 1: разработать и детализировать классификационную матрицу.

Шаг 2: проанализировать различные стандарты и определить набор элементов компетентности, попадающих в каждую ячейку матрицы.

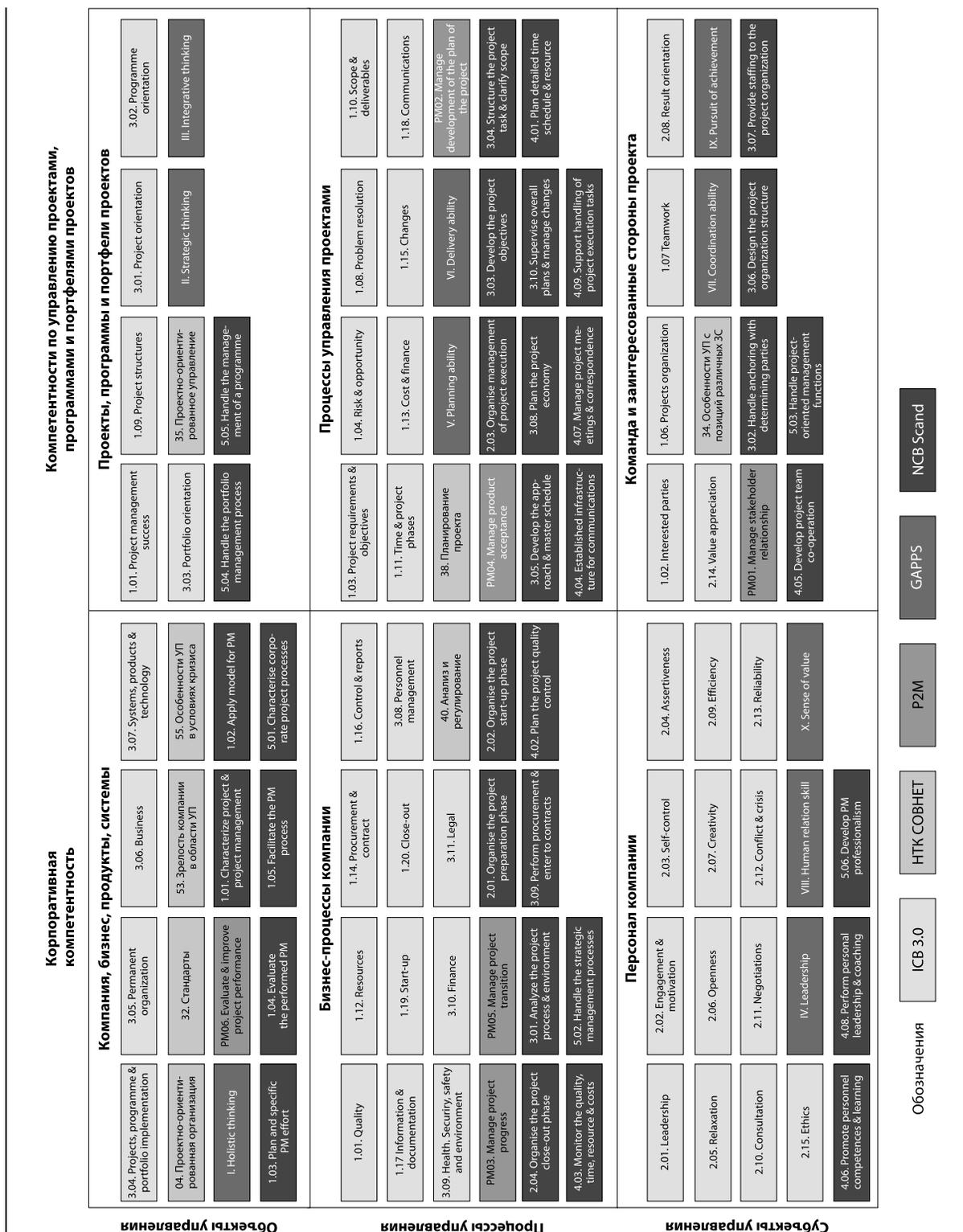
Шаг 3: сформировать в пределах каждой ячейки непротиворечивый набор элементов компетентности.

Шаг 4: для каждого элемента компетентности разработать описание.

¹ Из стандарта НТК СОВНЕТ в матрицу включены только дополнительные по отношению к ICB 3.0 виды компетентности. — *Здесь и далее прим. авт.*

² В матрице все термины из зарубежных стандартов приводятся на языке оригинала, чтобы исключить неточности и неоднозначности перевода.

Рис. 4. Иллюстрация подхода к гармонизации



Обозначения

ICB 3.0

НТК СОВНЕТ

P2M

GAPPS

NCB Scand

Рис. 5. Использование вопросника (примеры из ICB 3.0)

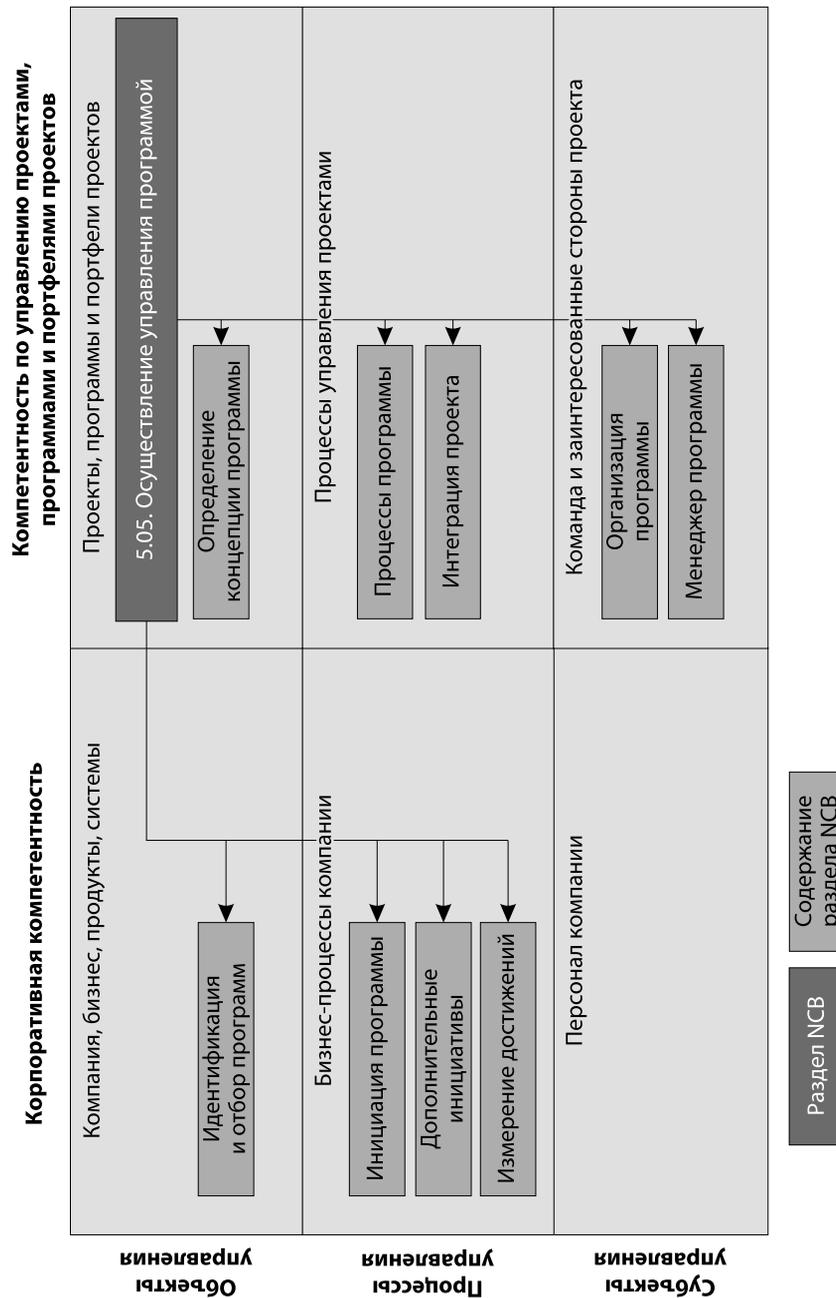
	Корпоративная компетентность	Компетентность по управлению проектами, программами и портфелями проектов
Объекты управления	<p>Компания, бизнес, продукты, системы</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Когда в компании / бизнесе возникает потребность в проектах, программах и портфелях? <p>3.07. System, products & technology</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Как компания понимает / внедряет / использует управление проектами, программами и портфелями? <p>3.04. Project, programme & portfolio implementation</p>	<p>Проекты, программы и портфели проектов</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Что такое проекты, программы и портфели проектов? <p>3.01. Project orientation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Каковы основные принципы управления проектами, программами и портфелями? <p>1.01. Project management success</p>
Процессы управления	<p>Бизнес-процессы компании</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие бизнес-процессы компании оказывают существенное влияние на реализацию проектов, программ и портфелей? <p>1.05. Quality</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие события / действия в проектах должны быть отражены в кросс-функциональных бизнес-процессах компании? <p>1.19. Start-up</p>	<p>Процессы управления проектами</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие функции являются специфичными для управления проектами, программами и портфелями? <p>1.04. Risk & opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие инструменты и техники используются для повышения эффективности управления проектами, программами и портфелями? <p>1.11. Time & project phases</p>
Субъекты управления	<p>Персонал компании</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какими качествами должен обладать персонал компании для эффективного участия в проекте? <p>2.01. Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Каким образом компания может повлиять на повышение компетентности своего персонала? <p>No competences</p>	<p>Команда и заинтересованные стороны проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Как формируется и структурируется проектная команда? <p>1.06. Project organization</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие инструменты и техники используются для повышения эффективности командной работы? <p>1.07. Teamwork</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие категории стейкхолдеров и каким образом привлекаются к работе в проекте? <p>1.02. Interested parties</p>

Шаг 5: сформировать составные варианты компетентности — этот шаг может выполнить независимо от других каждая профессиональная организация или коммерческая компания, формирующая свой профессиональный или корпоративный стандарт компетентности менеджеров проектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Идея создания гармоничных глобальных стандартов управления проектами, определяющих различные аспекты профессиональной деятельности, зрела в мировом профессиональном сообществе долгие годы. Неоднократно предпринимались

Рис. 6. Декомпозиция составной компетентности



соответствующие попытки, шло интенсивное развитие систем национальных стандартов³, и, наконец, в сентябре 2012 г. вышел стандарт ISO 21500, в создании которого принимали участие представители 33-х ведущих стран, в том числе и России, и профессиональных организаций, в первую очередь IPMA и PMI. По общему мнению, именно этот истинно международный стандарт определит развитие национальных стандартов и стандартов ведущих профессиональных организаций на ближайшие несколько лет.

В IPMA полным ходом идет работа по созданию новой версии стандарта ICB, в которой компетентностный подход, реализованный в ICB 3.0, должен получить дальнейшее развитие. Для того чтобы новый стандарт стал таким же прорывным, как в свое время ICB 3.0, в его разработке необходимо не только опираться на положения стандарта ISO 21500, но и гармонично использовать лучшее из

того, что наработано в различных стандартах, включая упомянутые в этой статье. В рамках принятых попыток гармонизации это приводило к возникновению проблем с точки зрения содержания и взаимоотношений участников. Используемый ISO консенсусный подход позволяет решить проблему взаимоотношений и достичь результатов путем компромиссов, часто снижающих ценность результатов.

Изложенный в статье подход позволяет более детально, полно и четко сопоставить содержание различных стандартов, проанализировать их пересечения и различия, обеспечить базу для более объективных и обоснованных решений. Именно поэтому он был предложен российскими участниками группы по разработке стандарта ICB 4.0 в качестве инструмента для сравнения и гармонизации различных международных и национальных стандартов компетентности руководителей проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воропаев В.И., Секлетова Г.И., Воропаева-Кейтс М.В. Системная модель управления проектами как основа структуризации профессиональных знаний и компетентности специалистов // Управление проектами и программами. — 2006. — №4(08). — С. 304–317.
2. IPMA (1999). *ICB-IPMA Competence Baseline. Version 2.0*. Bremen: Eigenverlag.
3. IPMA (2006). *ICB-IPMA Competence Baseline. Version 3.0*. Nijkerk: IPMA Editorial Committee.
4. Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов. — М.: СОВНЕТ, Проектная ПРАКТИКА, 2010.
5. DPMA (2009). *Competence in Project Management. National Competence Baseline for Scandinavia*. Denmark: DPMA.
6. PMAJ (2008). *P2M. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume 1*. Japan: PMAJ.
7. GAPPS (2006). *A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers*. Sydney: GAPPS.

³ В сентябре 2012 г. введены в действие три стандарта Российской Федерации: ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов», ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».



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



ИНКОРПОРАТИВНОСТЬ ГРУППЫ КАК ФАКТОР СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Статья посвящена проблеме инкорпоративности — универсального социально-психологического свойства любой группы, включая коллектив структурного подразделения предприятия, команду проекта и т.д. Авторы анализируют результаты исследований, в которых инкорпоративность рассматривается не только как процесс взаимодействия группы и нового ее члена в целом, но и как процесс социально-психологической адаптации руководителя проекта в частности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: инкорпоративность организаций, управление проектами, «ингрупповой фаворитизм», социальная адаптация, индивид и группа



Лебедев Александр Николаевич — д. псих. н., профессор, заведующий кафедрой прикладной психологии Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва)



Багратиони Константин Амиранович — СРМА IPMA, старший преподаватель кафедры управления проектами НИУ ВШЭ (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

В условиях сложных социально-экономических и социально-психологических процессов, связанных с укоренением и распространением рыночных экономических ценностей на все уровни общества, отдельный человек является представителем конкретной социальной группы, конкурируя с другими участниками за влияние и статус. В рамках организационной структуры предприятия социальными группами выступают структурные подразделения: отделы, управления, дирекции и т.д. «Сегодня достаточно большой редкостью являются случаи, когда организационная структура проекта совпадает с организационной структурой предприятия или какой-либо ее частью... смысл деятельности руководителя проекта состоит в том, чтобы «купить» необходимые ресурсы у начальников подразделений и с их помощью выполнить проект» [11]. Процесс формирования команды проекта зачастую связан с социально-психологическим феноменом, получившим в 1994 г. название «инкорпоративность группы» [8]. Инкорпоративность характеризует способность

группы, как малой (коллектив структурного подразделения предприятия, команда проекта и т.д.), так и большой (государственная организация, корпорация, этнос и т.д.), «включать в свой состав (инкорпорировать) новых участников и предоставлять им равные права с остальными членами группы, вошедшими в нее ранее» [8]. Если группа имеет низкий уровень инкорпоративности, то новый человек не будет иметь равных прав и возможностей с остальными членами группы, ее «резидентами». Если уровень инкорпоративности высокий, то новый участник группы может получить равные права и даже стать ее лидером или руководителем, если имеет для этого все необходимые объективные основания.

1. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИЗУЧАЕМОГО ФЕНОМЕНА

Обращение к научной проблеме инкорпоративности социальных групп (в том числе государственных и коммерческих организаций) становится все более перспективным в рамках процессов группообразования в условиях современной экономической и политической ситуации, как в России, так и в мире (экономические кризисы, миграция, процессы глобализации привели к тому, что крайне актуальными сейчас являются исследования в области социальной психологии корпоративных интересов, «изучение личности в группе, явлений перехода людей из одних групп в другие, готовность или неготовность групп включать в свой состав новых членов» [5]). Особенно отчетливо это видно на примере проектно-ориентированных предприятий. Так, Г.Л. Ципес и А.С. Товб выделяют четыре «основных очага сопротивления» (на примере реализации IT-проекта): операционный персонал, менеджеры среднего звена, высшие менеджеры и генеральный директор. «Методы преодоления сопротивления персонала и мотивирования менеджмента к активному участию в процессе изменений достаточно широко известны». К ним авторы относят:

- вовлечение — создание условий, при которых противники изменений становятся лично заинтересованными в их успехе;

- убеждение — создание условий, при которых противникам изменений становится очевидна их необходимость;

- принуждение — создание условий, при которых противники изменений вынуждены проводить их в жизнь, в том числе под угрозой административных санкций [13].

Однако, если целевая группа (операционный персонал, менеджеры среднего звена, высшие менеджеры и генеральный директор) имеет низкий уровень инкорпоративности, то на первый взгляд единственным эффективным методом преодоления сопротивления персонала может оказаться принуждение. Тем не менее в рамках психологического сопровождения проектов существуют методы, позволяющие облегчить влияние руководителя проекта даже в устоявшийся трудовой коллектив с низким уровнем инкорпоративности. Например, для градообразующих предприятий актуальна ситуация, когда «все всех знают, все давно свои», некоторые сотрудники являются почетными гражданами этого поселка, городка, многие состоят в родстве и т.д. Допустим, новые собственники меняют команду топ-менеджеров (т.е. все руководство градообразующего предприятия), задачей которых является обеспечение внедрения современных методов руководства и изменение организации труда на всех уровнях. При этом основная масса работников хочет продолжать работать «по-советски». Для решения такой проблемной ситуации может использоваться следующий подход: новые руководители предлагают работникам не только новый стиль работы, но и новую социальную программу, новую систему поощрения. Нововведения обговариваются с каждым работником, обосновывается причастность каждого к общему делу (что частично обеспечивает удовлетворение потребности в принадлежности у сотрудников), необходимость приобретения новых навыков для «выживания» в меняющихся условиях,

т.е. ведется длительный кропотливый отбор персонала для работы в новых условиях. При отборе персонала, конечно, будут увольнения, которые проводятся в полном соответствии с действующим трудовым законодательством (например, обеспечивается выплата выходных пособий увольняемым по сокращению штатов, предлагается профессиональная переподготовка с последующим переводом на другую работу внутри предприятия и т.д.).

Еще один вариант облегчения вхождения нового руководителя в коллектив с низкой инкорпоративностью: на первое время (один-два месяца) новый руководитель назначается на должность заместителя действующего топ-менеджера. Топ-менеджер все чаще и чаще перенаправляет приходящих к нему с вопросами работников к своему заместителю, объясняя, что теперь эти вопросы решает он. Сотрудники привыкают работать с новым человеком, в результате его назначение на должность топ-менеджера проходит более гладко.

Проблема возможности руководителя проекта успешно влиться в устоявшийся трудовой коллектив родительской организации будет рассматриваться нами как процесс взаимодействия группы и нового ее члена в целом и как процесс социально-психологической адаптации руководителя проекта в частности. Исследователи незаслуженно считают несущественным учет характеристик групп различного типа, впускающих в свои ряды новичка, акцентируя внимание на особенностях нового индивида [6].

2. НАУЧНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФЕНОМЕНА ИНКОРПОРАТИВНОСТИ

Понятие «мы-чувство» было введено в социальную психологию в советский период и хорошо

сочеталось с основной концепцией социальной психологии того времени — теорией коллектива [10]. Хотя в настоящее время теория коллектива не представляется актуальной, «мы-чувство» остается феноменом, играющим важное значение для изучения групповой инкорпоративности.

В рамках изучения отношения людей к «своим» и «чужим» Г. Тэджфел ввел понятие «ингруппового фаворитизма» [16, 17], которое объясняет, почему при оценке других людей как «наших» либо как «не наших» «наши» всегда оцениваются лучше: они «практически всегда умнее, добрее, честнее, живут по правильным законам, едят «правильную» еду и носят «правильную» одежду. Г. Тэджфел показал, что люди мыслят стереотипами, причем in-групповой стереотип так же актуален, как и out-групповой» [9].

Именно в силу этого психологического механизма сотрудники родительских организаций могут враждебно воспринимать все новое и неизвестное, сопротивляясь нововведениям и инновациям. В том числе поэтому «в подавляющем большинстве случаев внедрение корпоративной информационной системы (КИС) приводит к значительному изменению политического ландшафта компании, нарушает сложившийся баланс интересов различных функциональных подразделений», а «попытка изменения этого баланса в ту или иную сторону в приказном порядке, как правило, к успеху не приводит» [13, с. 239]. Этот же механизм лежит в основе высокомерного отношения одной нации, полагающей себя более развитой и совершенной, к другой, воспринимаемой и оцениваемой свысока. Причем такое заблуждение, как показывает история, является достаточно устойчивым. «Мышление «супернации» становится нечувствительным к очевидным противоречиям, появляющимся в результате предвзятых оценок других народов» [9]. Таким образом, не обладающего должной психологической компетентностью

¹ Аутгрупповая стереотипизация — это низкая оценка аутгрупп (других, чужих, не своих групп), возникающая в рамках межгруппового взаимодействия, сопровождающаяся негативными чувствами по отношению к данным группам и в большинстве случаев действиями, ущемляющими права их членов по сравнению с правами членов своей группы (ингруппы). Ингрупповая стереотипизация — это высокая оценка ингруппы (своей группы), возникающая в рамках межгруппового взаимодействия, сопровождающаяся позитивными чувствами по отношению к данной группе и действиями, дающими ее членам больше прав по сравнению с членами аутгруппы. — *Здесь и далее прим. авт.*

руководителя проекта по внедрению КИС в компании с низкой инкорпоративностью можно сравнить с белокожим миссионером в джунглях, погибающим в течение нескольких часов, «будучи абсолютно уверенным в том, что «примитивные» аборигены явно «нуждаются» в его участии и защите, в правильной религии, умении брить лицо и играть на клавесине» [9].

3. ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОБ ИНКОРПОРАТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Инкорпорирование — это процесс принятия группой новых людей, зависящий как от каждого отдельного человека (члена группы и новичка), так и от группы как целого. Инкорпоративность является универсальным социально-психологическим свойством группы (его проявляет любая социальная группа, можно говорить об инкорпоративности отдела, профессиональной группы, этнической группы и пр.), которое может быть измерено.

В исследовании Д.П. Веселовского и А.Н. Лебедева инкорпоративность рассматривается не только как объективная характеристика, но и как обыденное представление людей о той или иной группе. В результате исследования было показано, что данный феномен не может быть однозначно описан моделью Г. Тэджфела, «в соответствии с которой было бы логично предположить, что люди всегда будут считать более инкорпоративной ту группу, к которой себя относят и с которой себя идентифицируют» [9, с. 109]. Оценивая характеристики, которые определяют инкорпоративность группы, респонденты оценивали не только то, в какой степени эти характеристики представлены в группах, но и то, насколько они сами проявляют их по отношению к новичку.

Было установлено, что чем лучше социально-психологический климат в группе, чем выше уровень развития группы, тем выше ее инкорпоративность.

Вместе с тем был сделан следующий вывод: «Рассматривая инкорпоративность той или иной социальной группы, нельзя опираться лишь на ее социально-психологические характеристики, необходимо учитывать психологические характеристики личности, которая ее оценивает» [7]. Так, например, представления члена трудового коллектива² структурного подразделения о его инкорпоративности могут быть сильно искажены, если этот сотрудник стремится к лидерству, но вместе с тем является в коллективе изгоем.

С целью изучения феномена инкорпоративности Д.П. Веселовским и А.Н. Лебедевым был разработан метод «оценка инкорпоративности социальной группы». Авторы указывают на высокую надежность, высокую внешнюю и внутреннюю валидность опросника, что подтвердил целый ряд статистических процедур. Методика включает четыре основные шкалы:

- 1) готовность группы включать новых людей;
- 2) отношение группы к новому человеку;
- 3) готовность группы оказать помощь новичку;
- 4) возможность, предоставляемая новичку,

проявить себя в группе.

Общий объем выборки составил 327 человек. В нее вошли представители трех разных социальных групп: студенты ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», военнослужащие и сотрудники коммерческих и некоммерческих организаций. Наибольший интерес представляют следующие результаты исследования: было установлено, что банковские служащие оценивают инкорпоративность своего трудового коллектива и профессионального сообщества выше, чем студенты и военнослужащие. По мнению исследователей, такие представления банковских служащих о высокой инкорпоративности своего трудового коллектива могут быть связаны с организационными факторами, и в частности с реализуемой в этих банках организационной культурой.

² Трудовой коллектив (условно) — общность сотрудников одного структурного подразделения, вовлеченных в совместную деятельность и решающих общую производственную задачу.

Исследователи отмечают: полученные результаты свидетельствуют о том, что «представления членов исследованных социальных групп можно с достаточно высокой вероятностью считать адекватными объективной инкорпоративности оцениваемых групп» [9, с. 113]. Несмотря на то что профессия банковского служащего считается в обществе довольно статусной, студенты и военнослужащие не считают эту группу изолированной. Скорее группа банковских работников оценивается как предъявляющая определенные требования, и если человек им соответствует, то он вполне может быть инкорпорирован этой группой.

4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА КАК ФАКТОР, ОБЛЕГЧАЮЩИЙ ВХОЖДЕНИЕ В НОВУЮ ГРУППУ

Чтобы сформировать целостное представление о проблеме вхождения новичка в устоявшийся трудовой коллектив, необходимо рассматривать ее не только как процесс взаимодействия группы и нового ее члена в целом, но и как процесс социально-психологической адаптации менеджера в частности.

А.Н. Лебедев, О.В. Гордякова и Д.П. Веселовский отмечают, что оценка инкорпоративности реальных ингрупп (круг друзей, семья, сотрудники одного отдела и т.п.), в которых человек непосредственно осуществляет свое общение и взаимодействие с другими людьми, в целом оценивается респондентами выше, чем инкорпоративность «условных» ингрупп (профессиональное, этническое сообщество и т.п.). «Это может свидетельствовать о высокой ценности инкорпоративности для респондентов как фактора построения ими образа будущего» [9, с. 114].

В рамках обозначенного феномена недостаточным изученной признается проблема приобретения

новой социальной и групповой идентичности (в том числе восприятие себя как лидера команды проекта) [4, 18]. Социально-психологической компетентности отводится значимая роль при изучении характера влияния группового будущего на социальную идентичность личности (в данном случае личности проектного менеджера) [15]. Необходимо изучить не только то, как воспринимается пространство «возможного» — будущие социальные роли, оцениваемые как возможные («перспективная идентичность»), понимаемые как возможные образы «я-в-будущем» в социальном окружении [1, 3, 14], но и социально-психологические характеристики, облегчающие адаптацию новичка в группе.

Наиболее компетентными с точки зрения социально-психологической готовности к расширению деловых контактов и вхождению в новую группу (а также наиболее соответствующими требованиям к «поведенческой компетентности», изложенным в национальном стандарте [11]), согласно результатам исследования, проведенного В.И. Жогом³ и К.А. Багратиони, являются участники бюджетного процесса — финансовые менеджеры. Такой результат предположительно обусловлен характерными особенностями повседневной деятельности участников бюджетного процесса на предприятии, такими как:

- необходимость работать в жестких рамках, заданных действующими на любом предприятии регламентами и сроками статистической, бухгалтерской и управленческой отчетности (ограниченные временные ресурсы);
- контакт со всеми структурными подразделениями предприятия при формировании, согласовании и отслеживании исполнения бюджета, выявлении и анализе причин отклонения от плановых показателей, участие в работе комиссий, рабочих групп и т.п. (коммуникабельность);
- частичная взаимозаменяемость менеджеров — участников бюджетного процесса на всех этапах планирования и формирования фактических

³ Декан факультета педагогики и психологии Московского педагогического государственного университета, завкафедрой социальной педагогики и психологии, д. филос. н., профессор, академик Международной академии информатизации.

показателей исполнения бюджета, что снижает общую численность занятых (ограниченные человеческие ресурсы);

- формирование бюджета предприятия на основании большого количества заявок по структурным подразделениям и по видам деятельности (обработка, проверка и согласование массивов информации в ограниченные временные интервалы);

- бюджет крупного проекта сопоставим по составу и объему статей доходов и расходов с бюджетом предприятия (способность к работе в условиях, сопоставимых с проект-ориентированными) [2].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важность обращения проектного менеджера к феномену инкорпоративности социальных групп

родительской организации в переходные периоды, например при внедрении информационных технологий, трудно переоценить. «...Важной особенностью переходного периода является необходимость работы большой группы сотрудников в условиях изменившихся, но еще не устоявшихся правил и требований» [13, с. 247]. Речь идет о том, что именно определяет доброе отношение сотрудников к новичку, способность поделиться с ним тем, чем они владеют сами, «увидеть в нем равноправную личность» [9, с. 107]. Исследования инкорпоративности в рамках управления проектами направлены на выявление того, что помогает или мешает сотрудникам оценить талант проектного менеджера и отказаться от собственных амбиций ради общих интересов, понять культуру проектно-ориентированного управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Багратиони К.А. Предпосылки возникновения проблемы личного психологического будущего // Мир психологии. — 2011. — №3. — С. 147–159.
2. Багратиони К.А., Жог В.И. Социально-психологическая оценка готовности финансовых менеджеров к работе в условиях проектно-ориентированной компании // Креативная экономика. — 2011. — №12 (60). — С. 8–15.
3. Белинская Е.П. Временные аспекты «Я»-концепции и идентичности // Мир психологии. — 1999. — №3. — С. 140–147.
4. Березина Т.Н. Время как вероятность // Мир психологии. — 2011. — №3. — С. 30–43.
5. Веселовский Д.П. Подход к изучению инкорпоративности социальных групп // Научные труды Московского гуманитарного университета. — Вып. 135. — М.: Изд-во Московского гуманитарного университета «Социум», 2011. — С. 81–83.
6. Горбатенко А.С. Социально-психологические детерминанты включения нового индивида в группу // Вопросы психологии. — 1982. — №3. — С. 99–104.
7. Лебедев А.Н. Взаимосвязь психологических характеристик личности с обыденными представлениями об инкорпоративности социальных групп // Ученые записки ИМЭИ. — 2011. — №2 (2). — С. 85–96.
8. Лебедев А.Н. Проблема изучения инкорпоративных малых социальных групп // Вторые Международные научные Ломовские чтения: тезисы докладов. — Т. 2. — М., 1994.
9. Лебедев А.Н., Гордякова О.В., Веселовский Д.П. Психология инкорпоративности социальной группы // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. — 2012. — №1. — С. 108.
10. Поршнев Б.Ф. Социальная психология и история. — М.: Наука, 1979.
11. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: Олимп-бизнес, 2005.
12. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов (NCB — SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). — М.: Проектная ПРАКТИКА, 2010.
13. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2006.
14. Cinnirella M. (1998). «Exploring temporal aspects of social identity». *European Journal of Social Psychology*, Vol. 28, pp. 227–248.
15. Marcus H., Nurius P. (1986). «Possible selves». *American Psychologist*, Vol. 41 (3), pp. 954–969.
16. Tajfel H. (Ed.) (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: University Press.

17. Tajfel H., Flament C., Billig M., Bundy R. (1971). «Social categorization and intergroup behavior». *European Journal of Social Psychology*, Vol. 1, Iss. 2, pp. 149–178.
18. Tajfel H., Turner J. (1986). «The social identity theory of inter-group behavior». In: Worchel S., Austin L.W. (Eds.). *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.

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



Журналы по менеджменту

Логистика сегодня

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

Основные темы журнала

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

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

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

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



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

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

Подписка:

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

В редакции:
(495) 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



26-Й ВСЕМИРНЫЙ КОНГРЕСС IPMA. ЗАМЕТКИ АКТИВНОГО УЧАСТНИКА



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

В течение года я несколько раз приглашал читателей участвовать в 26-м Всемирном конгрессе IPMA, который успешно прошел 29–31 октября 2012 г. на Крите, хотя в ходе подготовки у организаторов было много проблем, связанных с финансовым кризисом, терзающим Грецию, а у наших западноевропейских и североамериканских коллег — много связанных с этим страхов. Предлагаю вниманию читателей краткий обзор этого мероприятия.

Конгресс проходил в прекрасном пятизвездочном курортно-конгрессном комплексе Creta Maris Convention Centre, расположенном южнее города Херсониссос в 24 км от аэропорта (фото 1). В это время года были организованы удобные прямые авиарейсы из Москвы, существовала возможность лететь через Афины и использовать остановку на день-другой для знакомства с всемирно известными памятниками древнегреческой культуры.

Тема 26-го Всемирного конгресса IPMA, впервые проводимого в Греции, — «Интеграция стандартов управления проектами» (фото 2). В программе, как и на всех последних конгрессах IPMA,

Фото 1. Комплекс Creta Maris Convention Centre



Фото 2. Открытие конгресса (фотография Ю. Ваксимо, Финляндия)



были пленарные заседания с семью ключевыми докладами и десять одновременных параллельных тематических сессий с более чем 200 докладами практической, методической и научной направленности, а также различные вечерние социальные мероприятия.

Пленарным заседаниям конгресса традиционно предшествовало проведенное 26–28 октября специальное мероприятие молодежной секции IPMA Global Young Crew Workshop (GYCW) — Глобальный семинар молодежной секции. Молодые профессионалы управления проектами со всего

мира использовали эту возможность для того, чтобы познакомиться друг с другом, пообщаться, расширить кругозор, поучиться и обсудить волнующие всех вопросы. GYCW включал в себя интерактивные семинары и доклады всемирно признанных профессионалов — гуру управления проектами. В рамках семинара было много не только общей креативной работы, но и собственных молодежи задора, веселья и радости общения.

Среди ключевых на конгрессе можно отметить доклады, сделанные известными специалистами — профессорами Л. Кроуфорд (доклад Competition, comparison, collaboration — mapping a pathway through project management standards) и Н. Грау (доклад Standards and excellence in project management — in whom do we trust?). Стоит особо выделить впечатляющий доклад руководителя строительства нового Панамского канала профессора Х. Рейеса Key success factors to deliver large scale projects, the Panama Canal Third Set of Locks (TSL) project challenges. Я убежден, что этот проект войдет в профессиональную историю как эталон успешного выполнения мегапроектов.

Почетный член COBHET, один из создателей японской методологии P2M профессор Х. Танака, как всегда, выступил с очень интересным и содержательным докладом Standards in the changing landscape of project and program management. Чрезвычайно интересным и полезным был совместный доклад топ-менеджеров корпорации Thales М. Ледуна и П. Парена International project management within Thales, в котором они представили опыт и видение развития корпоративной компетентности крупной транснациональной компании в управлении проектами, программы и портфелями на базе долговременного глобального сотрудничества с IPMA.

Мне особенно запомнилась высказанная Х. Танакой мысль о том, что поскольку развитие управления инновационными проектами и программами особенно важно для стран, стоящих перед необходимостью догоняющего развития, то в первую очередь в этих странах будут и должны

развиваться соответствующие методологии и практические подходы. На мой взгляд, именно таким в предстоящий период должно быть главное направление развития и применения профессионального управления проектами в нашей стране, иначе стоящих перед Россией задач по обеспечению национальной конкурентоспособности не решить.

Российские участники представили два доклада: Г.Л. Ципес, В.И. Воропаев, А.С. Товб (фото 3) и О.А. Клименко выступили в качестве авторов доклада «Стандарты компетентности — гармонизация через структуризацию», а С.Д. Бушуев, Ю.Г. Яценко, А.С. Товб и С.И. Неизвестный — доклада «К системной парадигме формирования коллективной и индивидуальной компетентности специалистов в области управления проектами». Оба выступления вызвали значительный интерес и живую реакцию слушателей, в дискуссию по второму докладу включилась даже ведущая секцию греческая коллега.

По мнению многих коллег, программа докладов конгресса не была столь впечатляющей, как прежде, трудно было выделить какую-то новую тенденцию в развитии профессии. Однако большой и очень приятный сюрприз ждал нас на второй день конгресса, когда на Gala Awards Dinner были объявлены результаты ежегодного конкурса IPMA по совершенству в управлении проектами: проект «Базовый продукт», представленный Сбербанком РФ, был удостоен первого места среди крупных проектов (фото 4).

Трудно передать радость небольшой (10 человек из 600 участников) российской делегации. Это действительно огромное профессиональное достижение — впервые российский проект победил (в 2008 г. проект «МРСК Центра» стал в Риме финалистом конкурса и занял третье место, в 2011 г. в Брисбене проект «CRM Корпоративный» Сбербанка повторил этот результат). Проект «Базовый продукт» Сбербанка стал единственным победителем (в категориях мегапроектов и малых проектов победителей в этом году не было), и это, несомненно, радостное событие, победа,

Фото 3. В.И. Воропаев, Г.Л. Ципес и А.С. Товб



Фото 4. Президент IPMA Р. Мори вручает награду представителям Сбербанка И. Бабченко, В. Кузьмину и А. Михайлову (слева направо)



к которой пришло все наше профессиональное сообщество в целом.

Следующий, 27-й Всемирный конгресс IPMA будет проходить в Дубровнике, Хорватия, в отеле Valamar (п-ов Бабин Кук) с 30 сентября

по 3 октября 2013 г. Девиз конгресса — Finding balance and moving forward. Нас, россиян, там очень ждут в качестве участников, докладчиков и спонсоров (подробности на сайте www.ipma2013.hr).

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
5–6 февраля 2013 г.	Орландо, Флорида, США	Международный форум	Oracle Primavera Executive Forum FINANCIAL DISCIPLINE. OPERATIONAL EXCELLENCE. RISK MITIGATION http://www.oracle.com
11–12 марта 2013 г.	Барселона, Испания	Международные семинары	PMI Seminars World http://www.pmi.org/Professional-Development/ SeminarsWorld/EventDetails.aspx?EventID={B804EBE8- 7C82-4CBC-A79A-0E8DD7B611AE}
18–19 марта 2013 г.	Франкфурт, Германия	Международный конгресс	Project Zone Germany 2013 Congress «Принимая изменения, управляя развитием бизнеса» http://www.projectzonecongress.org
22–24 апреля 2013 г.	Стамбул, Турция	Международный конгресс	PMI® Global Congress 2013 — EMEA http://congresses.pmi.org/EMEA2013
30 июня — 3 июля 2013 г.	Вашингтон, округ Колумбия, США	Международная конференция	57 Ежегодная международная конференция Ассоциации стоимостного инжиниринга (AAACE) www.aacei.org/am/currentAM
30 сентября — 3 октября 2013 г.	Дубровник, Хорватия	Международный конгресс	27 Всемирный конгресс IPMA по управлению проектами Finding balance and moving forward www.ipma2013.hr

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ В ЖУРНАЛЕ

Общие требования к авторским материалам

Предоставляемые материалы обязательно должны быть оригинальными, т.е. не публиковавшимися ранее полностью или частично на русском языке в виде статей в периодической печати и/или фрагментов в неперIODической литературе. В дальнейшем перепечатка статьи или размещение ее в Интернете в течение двух лет возможны только после согласования с редакцией.

Текст должен быть тщательно отредактирован, все цитаты — выверены. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за точность воспроизведения цитат, экономико-статистических данных, собственных имен, географических названий и прочих заимствованных сведений, а также за присутствие и корректность необходимых ссылок на работы других авторов.

Статьи отбираются для публикации с учетом их актуальности, научно-практической значимости, четкости, логичности изложения в соответствии с профилем журнала и его стилем, не допускающим использования грубых разговорных выражений (например, «рвать жилы», «развод на деньги») и стилистических вольностей (например, «уход, подкормка и выращивание клиента»). Также к публикации не допускаются иллюстрации, содержащие нецензурную лексику и непристойные изображения. Срок рассмотрения пришедших статей — от одной до трех недель.

Требования к содержанию и объему

Минимальный объем статьи должен составлять не менее 15 тыс. печатных знаков без учета пробелов. Максимальный объем статьи — 42 тыс.

печатных знаков. Статьи большего объема могут разбиваться на части для публикации в двух или более номерах журнала.

Готовая статья должна иметь название, быть четко структурированной и содержать подзаголовки.

Статья должна снабжаться аннотацией (не более 510 печатных знаков), раскрывающей содержание статьи.

К статье должен прилагаться перечень ключевых слов, т.е. основных понятий, используемых в статье (не более 170 знаков).

Обязательно наличие фото и краткого резюме автора, в котором должна быть указана следующая информация:

- занимаемая в настоящее время должность и место работы;
- опыт работы в данной сфере;
- ученая степень (если есть);
- сфера профессиональных интересов (не обязательно);
- город и страна проживания.

Требования к фотографии: портретное фото в формате *.tif или *.jpg с разрешением не менее 300 dpi.

Технические требования

Текстовые материалы необходимо подготавливать в текстовом редакторе MS Word версии 6.0 и выше (или аналогичном) и сохранять в формате «документ Word» без какого-либо форматирования, с расширением *.doc (нежелательны *.docx, *.rtf, *.txt).

В файле, в подключенных и встроенных таблицах, графиках и рисунках должны присутствовать только шрифты из стандартной поставки

MS Windows (оптимально использование в рамках статьи только одного шрифта). Желательно не использовать колонтитулы, встроенные номера страниц, встроенные даты. При открытии файлов в редакции действует автоматический запрет на подключение и запуск любых встроенных макросов.

Оформление

Текст желательно иллюстрировать графическими объектами (таблицами, схемами, рисунками, фотографиями, диаграммами, графиками).

Изображения могут быть представлены в виде напечатанных фотографий или на электронных носителях (вложенными файлами в письме).

В тексте должны присутствовать ссылки на прилагаемые к статье иллюстрации.

Иллюстрации желательно размещать в отдельных файлах формата *.jpg, *.gif, *.tif или *.doc. Все иллюстративные материалы должны иметь название. Например:

Рис. 1. Основные задачи на стадии формирования осведомленности.

Все графики, диаграммы и прочие встраиваемые объекты должны снабжаться числовыми данными, обеспечивающими при необходимости их (графиков, диаграмм и пр.) достоверное воспроизведение.

Формулы

Формулы должны быть созданы в редакторе формул Word (Вставка — Объект — Microsoft Equation 3.0).

Оформление списка литературы

Все публикации, которые цитируются или упоминаются в тексте, должны быть представлены в списке используемой литературы в конце статьи. В тексте ссылка на источник дается с помощью цифры в квадратных скобках «[1]», соответствующей

порядковому номеру источника в списке литературы.

Список литературы составляется по алфавиту и оформляется согласно действующим библиографическим требованиям (ГОСТ 7.1-2003). Обязательно должны быть указаны: фамилия и инициалы авторов, полное название книги (сборника), город, издательство, год издания. Желательно также указывать номера цитируемых страниц (предпочтительно) или общее количество страниц в издании.

При оформлении библиографических данных журнальных статей должны быть указаны: фамилия и инициалы автора, полное название статьи, название журнала, год издания, номер журнала, номера страниц.

Ссылки на иностранную литературу следует давать на языке оригинала без сокращений. Например:

Cooper D.F., Chapman C.B. (1987). *Risk Analysis For Large Projects: Models, Methods and Cases*. Wiley, New York.

Предоставление материалов в издательство

Материалы могут быть представлены в электронном виде в формате стандартного редактора MS Word (если пересылаются по электронной почте) и на электронных носителях — CD, DVD, Flash или ZIP drive. Все файлы могут быть сжаты архиваторами ZIP или RAR в один или несколько архивных файлов.

Авторские права

Автор и издательство подписывают договор о передаче исключительных имущественных авторских прав (стандартный договор для ознакомления может быть направлен автору по электронной почте). Согласно договору, автор получает вознаграждение в течение 30 банковских дней после выхода журнала и бесплатно 2 экземпляра журнала, включающего статью автора.

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

Towards a best practice framework for project governance

Jan Begg, Graeme Cocks

This article draws on two separate studies into organizational excellence and project governance. The survey results from over 100 senior executives are used to map elements of the business excellence framework against the unique features of major projects used by organizations to implement their strategic plans. The objective is to identify the key opportunities to improve project governance and successful delivery of project outcomes.

KEYWORDS: *strategy execution, project governance, leadership, effective business project execution, IPMA*

Mathematical models of project management for the customer

Vladimir Voropaev, Iakov Gelrud

The article considers the mathematical models intended for project management at all phases of the project life cycle with participation of one of the stakeholders, project customer. For the first time the task of project and product configuration management has been formulated and set in an explicit form. Using of these models should increase the efficiency of customer's activity, it provides his competences realization and goals achievement under various conditions of project management.

KEYWORDS: *stakeholder, customer, mathematical models of project management, project management competences*

Extending the project management skillset to encompass change implementation

Lynn Crawford

Project management standards address change control but are largely silent on change implementation. As the majority of projects involve some degree of organizational or behavioral change and as project management is now applied to implementation of organizational changes as a specific project type, extension of coverage to recognise specific activities and competencies involved in effective change implementation should be considered in review of project management standards. As input to such a review, this paper presents results of the research investigating the project and change implementation practices, projects requiring varying degrees of organizational and behavioral change.

KEYWORDS: *change management, change control, implementation of organizational changes, project management methods*

Project and programme management standards adaptation study based on business cases

Sergei Ilin

Two CIS specific cultural gaps, high power distance and weak matrix in organisations, are investigated in relation with project and programme management standards. Projects and programmes managed by the author are used as business cases. Newly published national standards adaptation are suggested, best practices and instruments for effective project and programme management are described in the article.

KEYWORDS: *project management, programme management, national standards, organizational structure, power distance, weak matrix, change management, CIS*

Competence standards: harmonization through structuring

Grigory Tsipes, Vladimir Voropaev, Alexandr Tovb, Oksana Klimenko

In recent years the tendency to complicate the project management competence system is noticeable. This process is a direct consequence of project management methodology continuous development. The article considers the approach which allows to compare and subsequently to harmonize various international and national standards of project managers' competence. The offered approach is shown as exemplified by the standards ICB 3.0 IPMA, NTK SOVNET, NSB Scandinavia, P2M and GAPPS.

KEYWORDS: *project manager competence, classification matrix, standard, system model*

Group incorporation as a resistance to change in the organization's factor

Alexander Lebedev, Konstantin Bagrationi

The article highlights incorporation, a social-psychological universal characteristic of any group, including organization departments' labor collectives and project team. Incorporation as a process of interaction between group and a newbie as well as a process of social-psychological project managers' adaptation research results are analyzed in the article. Project managers' potential successful entry in well-established parent organization's labor collective is considered in connection with the study of employees' social representations about the organizational incorporation.

KEYWORDS: *organizational incorporation, project management, intra-group favoritism, social adaptation, an individual and a group*

КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №1, 2013

Бегг Я.: Jan Begg, Azulini Pty Ltd., PO Box 8023 North Rd LPO, Brighton East Vic 3187, Australia.

Кокс Г.: Associate Professor Graeme Cocks, Melbourne Business School, 200 Leicester St., Carlton VIC 3053, Australia.

Воропаев В.И.: 115419, г. Москва, ул. Шаболовка, д. 34, стр. 3, некоммерческое партнерство «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

Гельруд Я.Д.: 454080, г. Челябинск, ул. Коммуны, д. 80, кв. 73.

Кроуфорд Л.: Lynn Crawford, 10 Amaroo Crescent, Mosman NSW, Australia 2088.

Ильин С.: 630009, г. Новосибирск, ул. Декабристов, д. 97, кв. 7.

Ципес Г.Л.: 127434, г. Москва, Дмитровское шоссе, д. 9Б, ИБС.

Товб А.С.: 115419, г. Москва, ул. Шаболовка, д. 34, стр. 3, некоммерческое партнерство «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

Клименко О.А.: 105187, г. Москва, ул. Кирпичная, д. 33/5, ком. 602, кафедра управления проектами НИУ ВШЭ.

Лебедев А.Н.: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49, кв. 51.

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

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.grebennikoff.ru
Действует гибкая система скидок

	Цена на полугодие	Количество
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	_____
Маркетинг и финансы	6 900	_____
Маркетинг розничной торговли	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

Плательщик: _____
Адрес юридический: _____
ИНН / КПП: _____
Адрес для доставки: _____
Контактное лицо: _____ Телефон: _____

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