



# Управление проектами и программами

*Аньшин В.М.*      **186**      Исследование методологии и факторов ценностно ориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 2)

*Жукова Т.Н., Чугунова Е.К.*      **202**      Управление коммуникациями в проектной деятельности организаций: инструментарий маркетинга отношений

*Кхарола А.*      **212**      Модель оценки рисков, основанная на нечеткой логике

*Попов В.Л.*      **220**      Опыт внедрения корпоративных систем управления проектами на российских предприятиях

*Рейес Х.Э.*      **230**      Совершенствование ключевых областей компетенции организации через развитие команды офиса управления проектом

*Мак-Корд Д., Райт Э.*      **238**      «Электрическая схема» — новая парадигма управления заинтересованными сторонами

*Брага А.*      **244**      Пять полезных советов для развития карьеры в сфере управления проектами

**248**      В мире управления проектами

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№3(39) август 2014

## 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. т. н., академик РАЕН и МАИЭС  
voropaev@sovnet.ru



## Заместитель главного редактора

### ТОВБ АЛЕКСАНДР САМУИЛОВИЧ,

вице-президент СОВНЕТ, экс-вице-президент IPMA, член CVMB IPMA, член PMI, корреспондент PMForum в России и СНГ, ассессор IPMA, CSPM (IPMA-B), доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»  
tovb@grebennikov.ru



## Заместитель главного редактора

### ЦИПЕС ГРИГОРИЙ ЛЬВОВИЧ,

к. э. н., вице-президент СОВНЕТ, главный консультант IBS, IPMA-PPMC, CSPM (IPMA-B)  
gtsipes@ibs.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](mailto:vlasova@grebennikov.ru)

##### Выпускающий редактор

Рубченко Лариса [rubchenko@grebennikov.ru](mailto:rubchenko@grebennikov.ru)

##### Литературный редактор

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

##### Корректор

Королева Юлия [corrector@grebennikov.ru](mailto:corrector@grebennikov.ru)

##### Компьютерная верстка

Ермакова Ольга [ermakova@grebennikov.ru](mailto:ermakova@grebennikov.ru)

#### Адрес редакции:

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

#### Подписка:

[podpiska@grebennikov.ru](mailto:podpiska@grebennikov.ru)

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

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

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.

iitc@telsycom.ru

**Позняков Вячеслав Викторович**

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

vpoznyakov@ihome.ru

**Полковников Алексей Владимирович**

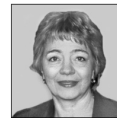
Россия  
Президент СОВНЕТ,  
ассессор IPMA, СРМ  
IPMA, РМР PMI.

apolkovnikov@pmpractice.ru

**Романова Мария Вячеславовна**

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

mr@guu.ru

**Савченко Людмила Ивановна**

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

prom@intelsoft.kz

**Миронова Любовь Владимировна**

Россия  
Член-корреспондент  
МАИЭС, доцент, СРМА  
(IPMA-D), к. э. н.

lironova@sovnet.ru

**Frank T. Anbari**

США  
PhD, MBA, MS, PE,  
РМР PMI.

anbarif@aol.com

**Christophe N. Bredillet**

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

christophe\_bredillet@wanadoo.fr

**Alfonso Bucero**

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

alfonso.bucero@abucero.com

**Hiroshi Tanaka**

Япония  
PhD, профессор управ-  
ления проектами, со-  
ветник и бывший пре-  
зидент JPMF.

hirojpmf@wta.att.ne.jp

**Paul Dinsmore**

Бразилия  
Директор PMIEF, AMP,  
BSEE, PMI Fellow.

dinsmore@amcham.com.br

**Morten Fangel**

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

morten@fangel.dk

**David Frame**

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

davidson.frame@umtweb.edu

**Qian Fupei**

Китай  
Основатель PMRC,  
председатель ССВ,  
Первый ассессор IPMA.

qianfp@nwpu.edu.cn

**Golenko-Ginzburg Dimitri**

Израиль  
Проф., DSC, Ма, PhD,  
иностраннный 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 почет-  
ный президент РМА  
(Индия), Первый  
ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

**Petar Jovanovic**

Сербия  
Основатель и  
президент YUPMA,  
проф., PhD.

petarj@fon.bg.ac.yu

**Peter W.G. Morris**

Великобритания  
Экс-председатель  
и вице-президент, по-  
четный член АРМ 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 PMSA, Ms, MBA,  
PE, проф.

phian@cranefield.ac.za

## УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ, ДОРОГИЕ КОЛЛЕГИ!

Перед вами третий в 2014 г. и 39-й с начала выхода номер нашего журнала, и в этом выпуске мы поздравляем с 80-летним юбилеем нашего главного редактора Владимира Ивановича Воропаева. Юбиляр получил добрые пожелания от многочисленных коллег со всего мира: мы публикуем краткое поздравление от правления ассоциации «СОВ-НЕТ» и от редакции журнала «Управление проектами и программами», а также эссе-поздравление от Д. Пеллса, нашего выдающегося американского коллеги, сотрудничество с которым очень помогает нам в подборе материалов зарубежных авторов для журнала. Мы уверены, что читатели присоединятся к нашим пожеланиям Владимиру Ивановичу.

На наш взгляд, этот номер журнала получился интересным, весьма содержательным и вполне сбалансированным.

В рубрике «Теория и методология» мы продолжаем публикацию статьи В.М. Аньшина «Исследование методологии и факторов ценностно ориентированного управления проектами в российских компаниях». Первая часть этой работы, вышедшая в предыдущем номере, включала постановку задачи исследования, анализ основных концепций и подходов в данной области. Вторая часть содержит рекомендации по внедрению ценностно ориентированного управления, основанные на анализе использования этих подходов российскими компаниями. Статья очень актуальна, т.к. интерес к теме ценностно ориентированного управления и связи его с управлением проектами, программами и портфелями постоянно растет.

В этой рубрике мы также публикуем статью Т.Н. Жуковой и Е.К. Чугуновой «Управление коммуникациями в проектной деятельности организаций: инструментарий маркетинга отношений». Авторы анализируют роль маркетинга отношений в управлении коммуникациями в проекте, рассматривают характеристики, содержание и особенности данного управления в проектной деятельности, формулируют его задачи и определяют маркетинговые инструменты на разных фазах проектного цикла.

Статью нашего индийского коллеги А. Кхаролы — научного сотрудника Института управления

научно-техническим развитием Министерства обороны правительства Индии «Модель оценки рисков, основанная на нечеткой логике» мы публикуем в рубрике «Новые идеи». Автор представляет модель оценки проектных рисков, построенную на использовании нечеткой логики для анализа неопределенности на каждом этапе оценки риска с целью снижения субъективности данного процесса. В работе также описана реализация модели посредством программы Matlab Simulink. Утверждение автора о том, что такой подход позволит создать построенную на опыте ведущих экспертов гибкую концептуальную основу для эффективной управленческой системы регулярной оценки рисков в организации, на наш взгляд, неоднозначно, но мы вполне допускаем, что найдутся читатели, которым этот подход покажется не только изящным, но и полезным.

В рубрике «Опыт и практика» представлена статья В.Л. Попова «Опыт внедрения корпоративных систем управления проектами на российских предприятиях». Автор анализирует и обобщает опыт внедрения корпоративных систем управления проектами в пяти организациях Пермского края, осуществляющих различные виды деятельности.

В разделе «Авторский взгляд» опубликована работа Хосе Е. Рейеса — президента Панамской ассоциации управления проектами, руководителя проекта установки третьего комплекта шлюзов в атлантическом узле Панамского канала «Совершенствование ключевых областей компетенции организации через развитие команды офиса управления проектом». На основе личного практического опыта автор описывает процесс определения ключевых областей компетентности для команды офиса управления проектом, карту компетентности, разработанную для обеспечения устойчивой работы такого офиса в течение всего жизненного цикла проекта, и мероприятия по обеспечению качества во время планирования и контроля на различных стадиях строительства. Актуальной и для наших условий представляется одна из главных идей автора: «Инвестиции в обучение и развитие персонала будут максимально

эффективными, если сосредоточиться на изменениях в поведении сотрудников, связанных с их профессиональным развитием».

В этой же рубрике вы можете найти статью наших американских коллег Д. Мак-Корда и Э. Райта «Электрическая схема» — новая парадигма управления заинтересованными сторонами». В работе представлен и обоснован очень актуальный и для многих отечественных бюрократизированных структур взгляд на некоторые аспекты управления заинтересованными сторонами проекта. Авторы предлагают на первый взгляд парадоксальный подход, который позволит сэкономить время и деньги, успешно завершить проекты и получить высококачественный конечный результат. Основная идея этого подхода — приглашать заинтересованные стороны проекта не на большинство совещаний, а только на те, где они должны играть ключевую роль, и соответствующим образом готовить и проводить такие совещания.

Статью нашего бразильского коллеги А. Браги «Пять полезных советов для развития карьеры в сфере управления проектами» мы публикуем под рубрикой «Подготовка и сертификация специалистов». Эти советы, направленные на углубление знаний в проектном управлении и соответствующее построение успешной профессиональной карьеры, могут быть полезными и для отечественных менеджеров проектов.

Как всегда, мы предлагаем вниманию читателей календарь международных и национальных мероприятий по управлению проектами. Прошедший квартал был необыкновенно богат на такие мероприятия. Отчеты о двух из них, одновременно прошедших в Москве 29–30 мая 2014 г., мы представляем в рубрике «В мире управления проектами». Подготовили их директор четвертой Международной молодежной научно-практической конференции «Молодежь и управление проектами в России: новые горизонты проектного менеджмента» О.А. Клименко и редакция нашего журнала по материалам компании ПМСОФТ —

организатора XIII Международной конференции по управлению проектами «Ценность перемен».

Упомянем и некоторые другие события, произошедшие в мире управления проектами весной и летом этого года и вызвавшие значительный интерес проектного сообщества:

■ 21 апреля в Москве состоялась организованная компанией Infor-media Russia первая Международная практическая конференция «Управление инвестиционно-строительными проектами»;

■ екатеринбургская компания «Аванта Групп» успешно провела 22 апреля в Москве конференцию «Эффективное управление проектами с системой «Аванта»;

■ Белгородский государственный национальный исследовательский университет организовал два мероприятия: Межрегиональный кадровый форум 16–17 мая и Международную молодежную школу проектного управления «Пегас-2014» на базе оздоровительного комплекса университета «Нежеголь» 2–6 июля;

■ 23–24 мая Национальный университет строительства и архитектуры в Киеве, несмотря на все сложности, как всегда успешно провел 11-ю Международную научно-практическую конференцию «PM Kiev'14. «Управление проектами в развитии»;

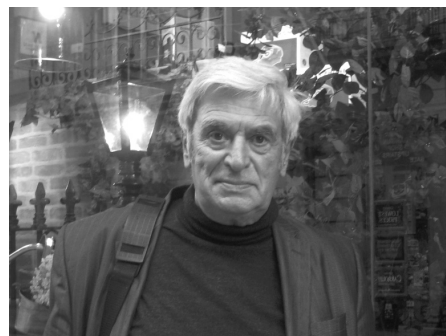
■ 23 июня Институт информационных бизнес-систем МИСиС организовал первую Международную научно-практическую конференцию «Системная и программная инженерия — 2014. Современное состояние, проблематика и перспективы».

В наше весьма непростое время в очередной раз хочу напомнить вам о личной роли каждого из нас в российском профессиональном сообществе проектных менеджеров и призвать вас активно участвовать в наших мероприятиях, вступать в ряды Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», активно поддерживать это направление инновационного развития, необходимое для обеспечения национальной конкурентоспособности и будущего нашей страны.

Приятного вам чтения!

*А.С. Товб, заместитель главного редактора*

10 июля этого года свой восьмидесятилетний юбилей отметил патриарх управления проектами **Владимир Иванович Воропаев**



## **ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!**

Дорогой Владимир Иванович!

Многие из нас помнят, как без малого 25 лет назад создавалась ассоциация «СОВНЕТ», как почти 10 лет назад начинался наш журнал. Все эти успешные проекты были инициированы и возглавлялись Вами!

Наша ассоциация стала признанным в мире и стране сообществом профессионалов, достойно представляющим, развивающим и продвигающим управление проектами. Наш журнал обеспечил широкому кругу российских специалистов и ученых доступ к новейшим открытиям в области теории и методологии управления проектами, к практическому опыту реализации проектов в различных странах и областях деятельности. Эти выдающиеся достижения стали итогом нашей общей напряженной работы под Вашим руководством. Ваш энтузиазм, Ваша нацеленность на успех, Ваше умение привлекать к работе ведущих профессионалов, само огромное обаяние Вашей личности позволило преодолеть все сложности и достигнуть успехов.

Ваша деятельность — это удивительный сплав высокого профессионализма и постоянного поиска, требовательности и доброжелательности, настойчивости и деликатности. Работа рядом с Вами — это огромное удовольствие, и возможность многому научиться.

Желаем Вам здоровья, долголетия, радости творчества, новых конгрессов, новых книг и статей, новых и новых номеров нашего журнала!

*Правление Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»  
Редакция журнала «Управление проектами и программами»*

## С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ, ВЛАДИМИР!

Я знаком с Владимиром Воропаевым много лет, и я счастлив и горжусь этим. За прошедшие 22 года он стал для меня советчиком, наставником и учителем, и я горд тем, что могу назвать его своим другом и коллегой. Сегодня мы празднуем его 80-летний юбилей, и по этому случаю я хотел бы рассказать вам о нашем многолетнем сотрудничестве и поделиться своими впечатлениями от встреч с профессором Воропаевым.

Мы познакомились в мае 1992 г. во время моего приезда в Москву. Для меня это было большим событием — первая поездка в Россию. Кроме того, я был одним из первых профессионалов в области управления проектами, посетивших Москву. Как раз в это время была создана ассоциация «СОВНЕТ». В первый вечер моего пребывания в России Владимир приехал ко мне в отель, чтобы пообщаться. Мы поговорили о профессиональных организациях в области управления проектами, о возможностях для этой дисциплины в России и на личные темы — Марк Шайнберг выступил тогда в качестве переводчика. Я в тот вечер постоянно думал, что Владимир похож на известного американского актера — обладателя «Оскара» Грегори Пека.

Тогда, в 1992 г., я также съездил в Якутск, столицу Республики Саха, расположенную в Дальневосточном регионе России. Уже в то время СОВНЕТ тесно сотрудничала с правительством и ведущими компаниями России, что меня очень впечатлило. Впоследствии я узнал, что своей репутацией и связями с различными предприятиями по всей России (и бывшему Советскому Союзу) СОВНЕТ обязана доброму имени Владимира и тому, что он занимал должность заместителя директора одного из ведущих строительно-технологических институтов страны.

Результатом моей первой поездки в Россию стало то, что я вернулся сюда в декабре 1992 г., а затем в январе 1993 г. За последующие четыре года я посетил Россию более 30 раз — как правило, каждый раз поездка занимала две недели или больше. Эти визиты были связаны с возможными

проектами, а также с участием в конференциях и семинарах СОВНЕТ. В большинстве этих поездок я много времени проводил с Владимиром Воропаевым. За это время он прекрасно овладел английским, в то время как я едва-едва научился говорить по-русски. Мы вместе путешествовали, получали новые впечатления, познакомились с семьями друг друга. Мы многому научились друг у друга и подружились.

В феврале 1993 г., в самое холодное время года, я приехал в Россию в третий раз. По совету американского посла Роберта Страуса, который он дал мне за год до этого, я привез с собой заместителя декана по программам специализации Техасского университета доктора Вика Арнольда, специалиста по стратегическому планированию. Вместе мы направились в Якутск, где доктор Арнольд разработал процесс стратегического планирования для правительства Республики Саха. В тот раз путешествие снова началось и закончилось в Москве, где руководители СОВНЕТ угощали нас, развлекали и организовывали встречи с представителями различных государственных и коммерческих структур. Это было непросто: мы никогда не знали наверняка, с кем увидимся в тот или иной день, и тогда мало кто в России говорил на английском языке, поэтому нам нужны были переводчики (такой проблемы не возникало, когда мы встречались с руководителями государственных или коммерческих организаций).

С 1993 по 1995 гг. я много раз приезжал в Россию: встречался с Владимиром в СОВНЕТ, ездил на проектные площадки и общался с чиновниками в различных городах, посещал достопримечательности в Москве, Санкт-Петербурге — везде, где оказывался. Я многое узнал об истории и культуре России — именно Владимир отвечал на мои вопросы, был моим гидом и советчиком. Я еще несколько раз посетил Якутск, побывал в прекрасном российском курортном городе Сочи, поработал в Санкт-Петербурге и поучаствовал в различных семинарах и конференциях СОВНЕТ.

Еще одним незабываемым событием стал Международный симпозиум по управлению проектами, который СОВНЕТ провела в сентябре 1993 г. в Москве при поддержке INTERNET (сегодня IPMA). Владимир Воропаев как президент СОВНЕТ был председателем конгресса и ведущим мероприятия. К этому времени я уже был первым нероссийским членом СОВНЕТ, и многие в ассоциации меня знали. Я был впечатлен и польщен таким вниманием, и это целиком и полностью заслуга профессора Воропаева. В то время я видел, что Владимир стал пользоваться за пределами России, особенно в Европе и Азии, репутацией ведущего эксперта по управлению проектами и лучшего специалиста во всей России. Его три раза выбирали на должность вице-президента IPMA.

В сентябре 1995 г. СОВНЕТ провела еще одно крупное мероприятие — Международную конференцию по управлению проектами в Санкт-Петербурге. К тому времени репутация Владимира Воропаева и позиции СОВНЕТ как одной из ведущих ассоциаций по управлению проектами в INTERNET значительно укрепились, и поэтому конференцию в Санкт-Петербурге посетили руководители

INTERNET со всей Европы. Она прошла очень успешно, а одним из самых незабываемых моментов стало личное поздравление мэра города г-на Собчака, который выступил с программной речью, и г-на Кудрина, который был тогда заместителем мэра Санкт-Петербурга, а после — министром финансов России и заместителем премьер-министра. Присутствовал там и г-н Путин.

Когда в 2006 г. я стал главным редактором PMForum.org, одним из моих первых начинаний было создание международной группы консультантов. Я попросил Владимира стать участником этой группы, и он согласился. Благодаря этому группа не только приобрела доверие на международном уровне, но и получила доступ к знаниям одного из самых опытных и образованных экспертов в мире современного управления проектами.

В марте 2008 г. мы оба читали доклады на Международном симпозиуме по управлению проектами, организованном Ассоциацией управления проектами Японии (PMAJ) в Токио. Важным аспектом этого события для меня стала возможность снова увидеть Владимира и других моих

**Фото.** А.С. Товб, Д. Пеллс и В.И. Воропаев на 26-м Всемирном конгрессе IPMA





друзей со всего мира. Одной из ролей, которые Владимир принял на себя в последние годы, является роль наставника молодых специалистов, и доказательства этому я увидел в Токио. Я был рад увидеть Александра Товба, Григория Ципеса и других экспертов, которых в свое время заразил энтузиазм Владимира. Они начали работать в СОВНЕТ, сегодня принимают участие во множестве международных конференций и готовы к тому, чтобы продолжить важную миссию, начатую Владимиром и его коллегами 24 года назад, когда была создана ассоциация «СОВНЕТ».

Мы часто встречались: на 22-м Всемирном конгрессе IPMA по управлению проектами в Риме (Италия) в ноябре 2008 г., в октябре 2012 г. на 26-м Всемирном конгрессе IPMA на Крите (Греция) (см. фото), где в первый раз за время существования IPMA премию за совершенство в управлении проектами IPMA получил «Сбербанк России», что

свидетельствует об успешном развитии российского управления проектами и достижениях профессора Воропаева. Я надеюсь снова увидеть Владимира на 28-м Всемирном конгрессе IPMA в Роттердаме в этом сентябре.

Владимир готов делиться своим опытом, знаниями и мудростью с каждым на своем пути: со студентами, молодыми специалистами, так же как и со своими друзьями. Он стал советчиком, послом, автором, экспертом, лидером, наставником, учителем, гуру и проповедником глобального управления проектами. Кроме того, это прекрасный отец, муж и друг. Владимир Воропаев — это не только великолепный специалист в области управления проектами, но и чудесный человек. Я счастлив, что знаю его уже так долго и считаю его хорошим другом — можно сказать, почти отцом.

Дорогой Владимир! С днем рождения тебя!

*Дэвид Л. Пеллс, экс-вице-президент PMI, почетный член «СОВНЕТ» и IPMA (Индия), главный редактор PM Word Journal*



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

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



## ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ И ФАКТОРОВ ЦЕННОСТНО ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ (ЧАСТЬ 2)

В статье на основе анкетирования российских компаний, балльной оценки и анализа измерены показатели, характеризующие различные аспекты управления проектами. Выявлены два кластера ценностей бизнеса, на которые может влиять управление проектами: ценности будущего и конкурентно-стратегического развития и текущие ценности эффективности. Определены подходы к пониманию и элементы ценностно ориентированного управления проектами в компании, пути повышения зрелости такого управления.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление проектами, ценность проектов, управление на основе ценности, ценностно ориентированное управление, зрелость, портфель ценностей бизнеса, факторы повышения зрелости управления проектами



**Аньшин Валерий Михайлович** — д. э. н., профессор  
НИУ ВШЭ (г. Москва)

### 3. ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПАНИЙ

#### 3.1. Характеристика объектов исследования

С целью исследования использования в компаниях методологии и технологий управления проектами, понимания содержания и элементов ценностно ориентированного управления, готовности более широко применять данный подход проведено обследование российских компаний. Обследовано 56 компаний различных видов и масштабов экономической деятельности. В выборку попали предприятия:

- крупные — 22;
- средние — 21;
- малые — 13.

По количеству проектов, осуществляемых одновременно, компании распределились следующим образом:

- до 20 проектов — 39 компаний;
- 21–50 проектов — 8 компаний;
- 51–100 проектов — 5 компаний;
- свыше 100 — 3 компании.

Большинство компаний, попавших в выборку, — обычные фирмы, бизнес которых как таковой непосредственно не базируется на проектах. Эти компании в той или иной степени используют или могут использовать проектный подход для решения задач своего развития.

### 3.2. Методы исследования

Обследование и анализ результатов проводились при помощи:

- анкетирования;
- балльного оценивания.

В основе обследования лежала анкета, содержащая 48 закрытых основных и 7 дополнительных (об общих характеристиках компании) вопросов.

Для балльной оценки использовалась пяти-балльная шкала. Слабое влияние (малая ценность и т.д.) чего-либо соответствовало 1 баллу, напротив, сильное влияние, высокая ценность фактора оценивались в 5 баллов. Например, в вопросе «Считаете ли Вы, что внедрение управления проектами в практику компании будет способствовать решению стоящих перед ней задач в части повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности?» оценка осуществлялась так:

- нет, не будет способствовать вообще — 1 балл;
- да, но влияние будет очень слабым — 2 балла;
- да, будет оказывать заметное влияние — 3 балла;
- да, будет существенно способствовать — 4 балла;
- да, в значительной степени — 5 баллов.

Для большинства других вопросов использовалось аналогичное нарастание баллов с соответствующей смысловой нагрузкой.

Далее производилось усреднение баллов, полученных по тому или иному вопросу, в целом по выборке. Как видно из приведенной выше градации, средний балл, равный или близкий 3, можно

считать оценкой, показывающей начальный уровень существенного значения рассматриваемой позиции, содержащейся в вопросе.

Формат представления данных анкетирования позволял в случае необходимости рассчитывать средние баллы по группам предприятий, различающихся по размеру, количеству реализуемых проектов, численности занятых в них сотрудников.

### 3.3. Направления исследования

Исследование компаний проводилось в следующих основных направлениях<sup>2</sup>:

- использование и распространение проектной методологии на практике;
- выявление понимания и определение трактовки термина «ценностно ориентированное управление»;
- оценка элементов ценностно ориентированного управления проектами;
- определение факторов повышения ценностной ориентации управления проектами.

### 3.4. Оценка использования и распространения проектной методологии на практике

При изучении распространения управления проектами рассматривалось в системном варианте управление:

- портфелем;
- программой;
- отдельными проектами.

Кроме того, анализировались перспективы компаний в части внедрения корпоративных систем управления (КСУП), управления портфелем, создания офиса управления проектами, обучения сотрудников.

Как видно из табл. 1, доля компаний, рассматривающих проект как временное начинание, нацеленное на получение уникального результата, довольно высока — 82,5%<sup>3</sup>. Это говорит о проникновении

<sup>2</sup> Автор благодарит к. э. н., доцента Д.В. Гергерта и д. э. н., профессора О.Б. Казакову за помощь в проведении обследования компаний.

<sup>3</sup> В обобщении результатов исследования, проведении расчетов и подготовке таблиц принимала участие студентка НИУ ВШЭ О.А. Букалова.

Таблица 1. Общее состояние управления проектами в обследованных компаниях

Вопросы по оценке зрелости управления проектами в компании	Доля компаний, давших утвердительный ответ на поставленный вопрос, в общем количестве обследованных, %
1. Понимается ли в вашей компании проект как временное начинание (имеющее начало и завершение), нацеленное на получение уникального результата, отделенное от текущих операций?	82,5
2. Определен ли на уровне внутреннего стандарта (регламента, других нормативных документов) бизнес-процесс «управление проектами»?	50,8
3. Рассматривается ли в вашей компании портфель проектов как единая совокупность, в целом обеспечивающая достижение целей компании и ее будущее благосостояние?	57,8
4. Определен ли на уровне внутреннего стандарта (нормативных документов) бизнес-процесс «управление портфелем проектов»?	26,3
5. Определены ли внутренним стандартом категории (типы, классы) проектов, которые может разрабатывать компания (выделены ли отдельные группы проектов, например, проекты повышения качества продукции, производительности труда, снижения материалоемкости, разработки новых продуктов и т.д.)?	64,9
6. Существуют ли в компании официально установленные стандартные процедуры оценки проектов (посредством расчета финансовых показателей, балльных экспертных оценок и др.)?	56,1
7. Определены ли стандартные процедуры селекции (отбора) проектов?	40,3
8. Существует ли в компании стандартная процедура установления приоритета проектов?	38,5

основных понятий проектной методологии в российских компании. Но просто одних понятий недостаточно, необходимо их принятие на уровне утвержденных регламентов и стандартов. Здесь ситуация несколько хуже: только примерно половина компаний «законодательно» закрепили бизнес-процесс «управление проектами».

### 3.5. Планы будущего развития

Как видно из табл. 2, в среднем около четверти компаний имеют планы внедрения тех или иных форм проектного управления в ближайшие один-два года. Касательного портфельного управления этот процесс более растянут во времени: почти пятая часть компаний откладывает его внедрение на четыре-пять и более лет.

Значительная часть обследованных компаний вообще не имеют таких планов. В особенности это касается управления портфелем и программой — более 41% компаний дали отрицательный ответ на вопрос о наличии таких планов.

Интересна вариация баллов в компаниях с различным количеством проектов в части оценки возможностей для компании стать проектно-ориентированной в перспективе. Под проектно-ориентированной компанией в данном контексте понимается компания, которая использует проектный подход в управлении своей деятельностью по ряду аспектов. Здесь имеются в виду не те компании, бизнес которых состоит из проектов (эти компании мы называем проектно-базирующимися, а не проектно-ориентированными, поскольку последний термин по-разному трактуется

Таблица 2. Планы будущего развития проектного управления

Вопросы	Распределение компаний в % к общему числу обследованных по вариантам ответов				
	Нет	Да, уже внедрены	Да, по истечении одного-двух лет	Да, по истечении двух-четырех лет	Да, по истечении пяти и более лет
Есть ли в планах вашей компании внедрение методов и практики управления отдельными проектами?	25	37,5	26,8	7,1	3,6
Есть ли в планах вашей компании внедрение методов и практики управления портфелем проектов?	41,1	19,6	21,4	12,5	5,4
Есть ли в планах вашей компании внедрение методов и практики управления программами?	41,8	23,6	21,8	7,3	5,5

различными авторами), а «обычные» компании, которые на перманентной операционной основе производят различные товары и услуги.

Оценка рассматриваемой возможности производилась на основе вопроса «Может ли ваша компания стать проектно-ориентированной в том смысле, что будет использовать организацию работ в виде проектов во многих или даже в большинстве видов своей деятельности?» с использованием пятибалльной шкалы по вариантам ответов:

- нет, в силу организационно-производственных особенностей — 1 балл;
- да, но по очень незначительному кругу видов деятельности — 2 балла;
- да, по многим видам деятельности при изменении общей культуры управления — 3 балла;
- да, компания практически готова к такому переходу — 4 балла;
- да, компания уже стала проектно-ориентированной — 5 баллов.

Средняя оценка по выборке оказалась равной 3 баллам.

Внутри выборки балл нарастает с ростом количества проектов, разрабатываемых в компании, что вполне закономерно (табл. 3). То же касается готовности выделять ресурсы на создание корпоративной системы управления проектами

(КСУП). Но в части окупаемости затрат на создание КСУП данная тенденция нарушается: компании с высоким (более 100) количеством проектов не оценивают эту окупаемость высоко. Такая ситуация может быть свидетельством того, что данные компании уже внедрили КСУП, но не получили той отдачи, на которую рассчитывали.

#### 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Следующий по характеристике нарастания зрелости фактор — это управление портфелем проектов. В этом отношении мы получили менее радужные результаты, чем по использованию базовой проектной терминологии. Как единую совокупность проектов, направленную на достижение целей, портфель проектов рассматривают примерно 57,8% предприятий, что является в целом результатом, близким к посредственному. Тем более что только 26,3% обследованных компаний определили бизнес-процесс «управление портфелем проектов» на уровне внутренних нормативных документов (см. табл. 1).

Не очень распространенными оказались в компаниях процедуры селекции и приоритизации

**Таблица 3.** Оценка перспектив становления проектно-ориентированного управления

Вопросы	Средний балл готовности				
	В целом по выборке	В том числе в компаниях с количеством проектов			
		До 20	21–50	51–100	Свыше 100
Может ли ваша компания стать проектно-ориентированной в том смысле, что будет использовать организацию работ в виде проектов во многих или даже в большинстве видов своей деятельности?	3	2,75	2,5	4,6	5
Готова ли ваша компания выделять денежные, трудовые и иные ресурсы для создания КСУП?	2,57	2,2	3	3,8	4,3
Считаете ли вы, что затраты на создание КСУП будут возмещены эффектом от ее функционирования?	2,75	2,6	3,25	3,2	2,7

проектов — соответственно 40,3% и 38,5% компаний определили их для себя через соответствующие стандарты. Но следует заметить, что это основные процессы формирования портфеля (см. табл. 1).

Необходимо также отметить, что важным условием управления портфелем проектов в компании является постановка стратегического планирования, и прежде всего определение целей деятельности. Как видно из табл. 4, подавляющее большинство (95%) компаний декларирует свои цели.

74% от общего количества компаний определяют эти цели с помощью количественных показателей, что является положительным моментом. Видна зависимость распространения количественного подхода в определении целей от размера

компании: 86%, 71% и 54% — соответственно доли крупных, средних и малых компаний, определяющих цели на основе количественных показателей.

Доли компаний, регламентирующих (документирующих) процессы управления портфелем проектов, в аналогичной цепочке: 41%, 19%, 15%.

Далее необходимо понять степень интеграции стратегического планирования и управления проектами в компании. В целом она оценивается не очень высоко — в 2,6 балла. Но в крупных компаниях такая интеграция уже может считаться заметной — она оценивается в 3,09 балла.

Необходимо отметить, что в компаниях всех типов (крупные, средние, малые) высоко оценивается необходимость и значимость управления

**Таблица 4.** Характеристики стратегического управления в компаниях

Параметр	Доля компаний в выборке, давших утвердительный ответ на вопрос, %	
	Определены ли и продекларированы цели компании?	Определены ли цели компании с помощью количественных показателей?
Среднее по всем	95	74
Среднее значение для крупных компаний	100	86
Среднее значение для средних компаний	100	71
Среднее значение для малых компаний	77	54

проектами в части его влияния на результаты деятельности. Так, касательно влияния на конкурентоспособность и эффективность деятельности (а это характеристики ценностей) средняя балльная оценка составляет 3,5 с небольшим разбросом по типам предприятий. Также достаточно высоко оценивается наличие проектного мышления у сотрудников компаний — 3,54 балла, причем в малых компаниях такая оценка оказалась выше, чем в крупных и средних.

В определенной степени подтверждается тезис Г. Керцнера о том, что проектные менеджеры становятся участниками стратегического процесса в компании и оказывают влияние на успех бизнеса (в целом 3,2 балла) (см. первую часть статьи) при небольшом разбросе по типам предприятий (и опять при более высокой значимости в средних и малых компаниях) (табл. 5).

Как в компаниях определяют функции офиса управления проектами? Как видно из табл. 6, более 50% компаний считают, что функции офиса управления проектами в значительной степени должны носить стратегический характер, т.е. способствовать управлению портфелем проектов,

кроме того, данное структурное подразделение должно осуществлять оценку эффективности управления. Причем нужно иметь в виду, что функции офиса, перечисленные в табл. 6, последовательно аккумулируются, т.е. функции более низкого уровня выполняются также и при реализации функций более высокого уровня.

## 5. СФЕРЫ ПРИМЕНИМОСТИ ПРОЕКТНОЙ МЕТОДОЛОГИИ В КОМПАНИЯХ

Наиболее применимыми сферами для управления проектами оказались сферы запуска новых технологических процессов (3,4 балла), запуска новых продуктов в производство (3,31 балла), внедрения организационных изменений (3,2 балла) (табл. 7).

Причем малые предприятия во многих случаях вообще не занимаются НИОКР и изготовлением опытных образцов, поэтому для них мала значимость данных сфер. На крупных предприятиях НИОКР осуществляются, и здесь отмечается оценка, близкая к значимой (2,81 балла).

Таблица 5. Характеристики портфельного управления в компаниях

№ пп	Вопросы	Средний балл по выборке	Оценка по типам предприятий, баллы		
			Крупные	Средние	Малые
1	Как вы оцениваете степень фактической интеграции процессов стратегического планирования и формирования проектов в вашей компании?	2,6	3,09	2,5	1,92
2	Считаете ли вы, что внедрение управления проектами в практику компании будет способствовать решению стоящих перед ней задач в части повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности?	3,5	3,64	3,43	3,46
3	Считаете ли вы, что проектное мышление необходимо для повышения эффективности управления и организации основной деятельности в вашей компании?	3,54	3,5	3,48	3,69
4	Считаете ли вы, что в современных условиях менеджеры проектов (портфелей, программ) становятся активными участниками стратегического процесса в компании и оказывают активное влияние на успех бизнеса?	3,2	3,29	3,45	3,31



Таблица 6. Функции офиса управления проектами

Функции офиса управления проектами	Доля компаний в общем количестве обследованных, %
Является хранилищем информации о проектах	11,1
Является наставником и консультантом других подразделений в части управления проектами	11,1
Объединяет проектных менеджеров компании	25,9
Формирует информацию для создания портфеля проектов, тесно сотрудничает с высшими менеджерами, измеряет эффект от реализации проектов	51,9

Таблица 7. Значимость сферы деятельности компании для использования проектной методологии

№ пп	Сферы применения проектной методологии	Средний балл по всей выборке	Оценка по типам предприятий, баллы		
			Крупные	Средние	Малые
1	Проведение НИОКР	2,62	2,81	2,61	2,17
2	Изготовление опытных образцов	2,33	2,6	2,47	1,45
3	Запуск новых продуктов в производство	3,31	3,38	3,5	2,83
4	Запуск новых технологических процессов	3,4	3,73	3,65	2,42
5	Внедрение организационных изменений	3,2	3,27	3,3	3

Что касается внедрения организационных изменений, то они наблюдаются везде, поэтому для компаний всех типов была получена высокая оценка.

Более полное применение управления проектами имеет место в очень крупных компаниях (с численностью работающих более 2000 человек). В этих компаниях значимость рассматриваемых сфер превышает 3 балла, запуск новых технологических процессов — более 4 баллов (табл. 8).

## 6. КЛАСТЕРЫ ЦЕННОСТЕЙ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Когда мы рассматриваем содержание ценностно ориентированного управления, нельзя не говорить о комплексе ценностей (бизнес-ценностей),

на которые может воздействовать управление проектами в компании. В конечном счете это один из основных методологических и практических вопросов рассматриваемого вида управления. Многое связано с тем, видит ли компания пользу, которую может принести управление проектами, и приносит ли оно ее фактически с позиций ориентации на ценности бизнеса. Эта польза в крайних проявлениях может быть высокой или низкой.

Выявление аспектов ценностей бизнеса, на достижение которых можно «направить» управление проектами, на наш взгляд, необходимо для понимания и настройки ценностно ориентированного управления с учетом условий деятельности конкретной компании.

По результатам рассматриваемого обследования удалось сформировать портфель ценностей бизнеса для вошедших в выборку компаний.

Таблица 8. Средний балл по сферам применения управления проектами для компаний различной численности

Численность работающих, человек	Средний балл значимости УП по сферам деятельности				
	Проведение НИОКР	Изготовление опытных образцов	Запуск новых производств	Запуск новых технологических процессов	Внедрение организационных изменений
До 100	2,2	1,36	2,8	2,33	3
100–200	2,5	2,43	3,43	3,57	3,14
200–400	2,67	3	4,33	4,67	3,67
400–1000	2,76	2,8	3,45	3,59	3,23
1000–2000	2,25	2,25	2,5	4	3,25
Свыше 2000	3,27	3,1	3,55	4,08	3,42

Как оказалось, этот портфель ценностей распадается на два кластера: кластер ценностей будущего и конкурентно-стратегического развития и кластер ценностей текущей эффективности (см. рисунок). Респонденты оценивали в баллах то воздействие (пользу), которое могло бы оказать управление проектами на реализацию указанных ценностей. Рассмотрим их подробнее.

1. *Кластер ценностей будущего и конкурентно-стратегического развития.* Данный кластер включает характеристики пользы от управления проектами, которые отражают аспекты будущего существования компании и стратегического управления ее развитием. Средний балл данной группы ценностей равен 3,3, что говорит об их достаточно высокой совокупной значимости. На первом месте в данном кластере стоит «достижение благополучия в будущем» — 3,5 балла (табл. 9). Значимость этой позиции высока в компаниях всех рассмотренных типов. Такая оценка вполне понятна, ибо проекты и замышляются для будущего, в большинстве своем они устремлены в будущее, на достижение определенных выгод по истечении некоторого периода. Респонденты достаточно ясно осознают, что результаты сегодняшних проектов проявятся в полной мере только через какое-то количество лет. Можно сказать, что, управляя проектами сейчас, мы фактически управляем будущим компании.

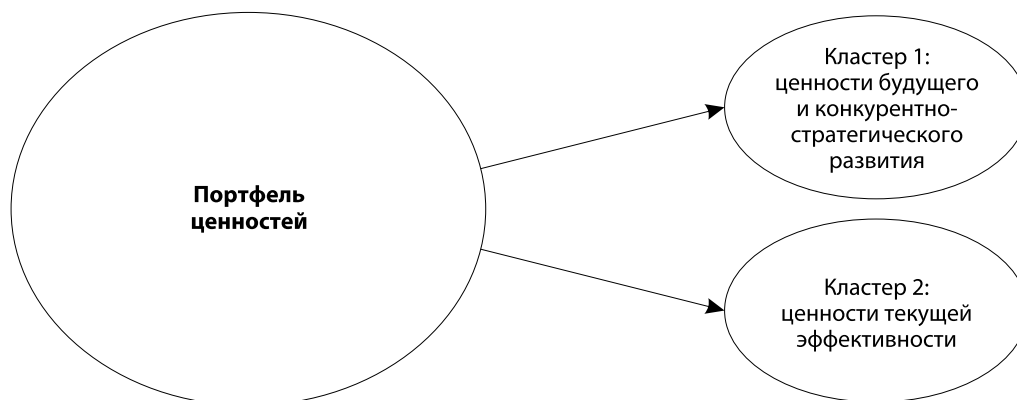
Следующий важный момент, о котором уже говорилось, — это реализация через проекты стратегии компании. Если проекты привязаны к стратегии, то последняя реализуется более последовательно, на что и указали респонденты, — значимость 3,4 балла. Такой высокий балл, по сути, означает понимание того, что стратегия в определенном смысле «мертва» без проектов. Одним словом, проекты — мощное средство реализации стратегии.

Обеспечение выживания в конкурентной среде — также важная ценность для бизнеса. Причем здесь более высокая оценка среди малых предприятий — 3,38 балла.

На среднем уровне оценивается способствование проектов удовлетворению интересов стейкхолдеров — в целом 3,04 балла; среди крупных компаний — 3,41 (высокая оценка), а среди малых — 2,54 (ниже средней).

2. *Кластер ценностей текущей эффективности.* Этот кластер объединяет совокупность полезных результатов, которые имеют значение для текущей деятельности компании. Общий балл данного кластера — 3,1, что несколько ниже совокупной оценки рассмотренного выше кластера будущих ценностей (см. табл. 9).

В кластере текущей эффективности первое место занимает такая вполне понятная ценность, как отдача на инвестиции (рентабельность инвестиций) — 3,33 балла.

**Рисунок.** Портфель ценностей бизнеса, на которые ориентировано управление проектами**Таблица 9.** Влияние управления проектами на достижение ценностей бизнеса

Рейтинг в кластере	Элементы портфеля ценностей бизнеса, на которые влияет управление проектами	Средний балл по выборке
<i>Кластер ценностей будущего и конкурентно-стратегического развития</i>		
1	Достижение благополучия в будущем	3,5
2	Более последовательная реализация стратегии компании	3,4
3	Выживание в конкурентной среде	3,25
4	Удовлетворение интересов стейкхолдеров (акционеров, потребителей, государственных органов и др.)	3,04
<b>В среднем по кластеру</b>		<b>3,3</b>
<i>Кластер ценностей текущей эффективности</i>		
1	Повышение отдачи на инвестиции	3,33
2	Более полное решение внутренних вопросов операционной деятельности	3,21
3	Сокращение сроков разработки новых изделий и процессов	3,19
4	Сокращение сроков выхода на новые рынки	2,81
5	Сокращение сроков осуществления организационных изменений	2,8
<b>В среднем по кластеру</b>		<b>3,1</b>

Другие позиции данного кластера ценностей связаны с результатами внутренней деятельности компаний. Эксперты считают, что управление проектами будет способствовать в целом более полному решению внутренних вопросов операционной деятельности — 3,21 балла. Это вполне заметный уровень значимости.

Эксперты также видят роль управления проектами в сокращении сроков разработки новых изделий и процессов. Сроки — это один из элементов так называемого проектного треугольника, но значение его оказалось не так велико, как можно было предполагать (3,19 балла).

Результаты анкетирования, касающиеся сроков выхода на новые рынки, еще ниже (2,81 балла), причиной этого может являться недостаточно широкое распространение использования проектного подхода в организации данного процесса.

Значимость проектов для управления изменениями в рассматриваемом перечне результатов получила наименьший балл — 2,8 (хотя он и не очень низок — близок к позиции «в заметной степени»).

## 7. ЧТО ТАКОЕ ЦЕННОСТНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ?

В процессе анкетирования мы стремились выяснить, как в компаниях понимается само понятие «ценностно ориентированное управление проектами». Экспертам был предложен авторский закрытый перечень формулировок и аспектов такого управления.

По сути, этот перечень можно трактовать как элементы ценностно ориентированного управления:

- принятие проектов, способствующих благополучию в будущем;
- регулярный мониторинг эффективности проектов, программ и системы управления проектами;
- установление мотивирующих показателей ценности для менеджеров проектов;

- сопоставление затрат на поддержание КСУП и стоимостного результата от ее функционирования.

Представляет интерес распределение мнений экспертов по отдельным вариантам ответов на рассматриваемый вопрос (табл. 10).

Главное внимание эксперты уделили таким трактовкам ценностно ориентированного управления, как «управление, обеспечивающее принятие проектов, способствующих благополучию в будущем» и «управление при регулярном мониторинге проектов и программ».

Более детальная информация по рассматриваемому вопросу представлена в табл. 11. Как видно из данной таблицы, почти 80% респондентов считают, что ценностно ориентированное управление — это управление, обеспечивающее принятие проектов, способствующих благополучию в будущем («да, в основном», «да, почти всегда», «да, всегда в высшей степени»). Никто не дал отрицательный ответ на данную часть вопроса.

Более 70% респондентов в качестве значимого («да, в основном», «да, почти всегда», «да, всегда в высшей степени») выделили аспект регулярного мониторинга проектов, программ и системы управления проектами в целом.

Что касается вопроса о сопоставлении затрат на поддержание КСУП и результата ее функционирования, то почти 18% респондентов считают, что это не определяет ценностно ориентированное управление. В то же время более 50% придерживаются противоположного мнения.

Разброс во мнениях экспертов характерен также для ответа на вопрос об установлении мотивирующих показателей для проектных менеджеров. Более 50% респондентов ответили отрицательно либо считают, что только в незначительной степени ценностно ориентированное управление проектами (ЦОУП) касается установления упомянутых мотивирующих показателей.

Одной из причин распространения такого мнения, как нам кажется, является то, что вклад отдельных проектов в конечные показатели очень трудно измерить. В среднем возможности

Таблица 10. Аспекты понимания ценностно ориентированного управления проектами

№ пп	Варианты определения ценностно ориентированного управления проектами	Средний балл по выборке
1	Управление, обеспечивающее принятие проектов, способствующих благополучию в будущем	3,2
2	Управление при регулярном мониторинге эффективности проектов, программ и системы управления проектами	3,1
3	Управление при установлении мотивирующих показателей ценности для менеджеров проектов	2,5
4	Управление, основанное на сравнении затрат на поддержание КСУП и стоимостного результата от ее функционирования	2,5

Таблица 11. Определение ценностно ориентированного управления проектами, %

Варианты ответа на вопрос	Доля вариантов ответов на вопрос: по Вашему мнению, ценностно ориентированное (позволяющее создать ценность) управление проектами — это управление...			
	обеспечивающее принятие проектов, способствующих благополучию в будущем	при установлении мотивирующих показателей ценности для менеджеров проектов	при регулярном мониторинге эффективности проектов, программ и системы управления проектами в целом	основанное на сравнении затрат на поддержание КСУП и стоимостного результата от ее функционирования
Нет	0	10,7	7,1	17,9
Да, в незначительной степени	21,4	44,6	19,6	28,6
Да, в основном	42,9	26,8	41,1	35,7
Да, почти всегда	28,6	16,1	19,6	16,1
Да, всегда в высшей степени	7,1	1,8	12,5	1,8

такого измерения оцениваются в 2,67 балла (табл. 12).

## 8. КАК СОЗДАТЬ МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ДЛЯ ПРОЕКТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ?

Поскольку многие компании (почти 45%) все-таки отметили целесообразность формирования мотивации у проектных менеджеров, необходимо

понять, как создать мотивационный механизм. Важным вопросом формирования такого механизма является определение показателей оценки деятельности проектных менеджеров. Для такой оценки в процессе обследования рассматривались различные показатели (табл. 13).

На первом месте по значимости соблюдение сроков проекта. Наиболее важным данный показатель оказался для компаний с большим (свыше 100) количеством одновременно осуществляемых проектов.

**Таблица 12.** Возможности измерения вклада проектов в экономические показатели компаний

Значение	Возможность измерения вклада проектов в экономические показатели
Среднее по всем компаниям	2,67
Крупные компании	2,81
Средние компании	2,68
Малые компании	2,38

**Таблица 13.** Показатели оценки деятельности проектных менеджеров

Рейтинг	Показатели оценки деятельности проектных менеджеров	Средняя оценка в целом по выборке	В среднем по компаниям в зависимости от количества одновременно ведущихся проектов			
			До 20	21–50	50–100	Свыше 100
1	Соблюдение сроков проекта	3,18	3,1	3,5	2,8	3,67
2	Рентабельность инвестиций	3,14	3,13	3	3,4	3
3	Прибыль от прироста объемов продаж	3,07	3,02	3,13	2,8	3,33
4	Рост производительности труда	3,02	3,08	2,75	2,75	3
5	Прибыль от выхода на новые рынки (за установленный период для продуктовых проектов)	2,95	2,92	3,13	2,6	3
6	Экономия по экономическим элементам затрат (зарботная плата, материалы, энергия и т.д.)	2,56	2,6	2,38	2,2	2,67

Далее следует рентабельность инвестиций. Здесь в целом невелик разброс между компаниями с разным количеством проектов.

Следующие показатели — прибыль от прироста объемов продаж и рост производительности труда, в среднем их значимость — 3,07 и 3,02 балла соответственно.

Экономия затрат (по экономическим элементам) не оказалась популярной в качестве показателя оценки проектных менеджеров — 2,56 балла.

Общий вывод: предпочтение отдается соблюдению сроков и рентабельности. На среднем уровне значимости — показатели прироста продаж и прибыли. Экономия по экономическим элементам затрат не оказалась очень важной.

## 9. ФАКТОРЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ ЦЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ КОМПАНИИ

Несмотря на то что респонденты видят проявления ценности управления проектами в самых разных, как показано выше, моментах, далеко не все резервы ее повышения реализованы, и актуальным является вопрос выбора направлений повышения рассматриваемой ценности как необходимого условия роста зрелости ценностно ориентированного управления. Значимость направлений (факторов) повышения ценности показана в табл. 14.

Как видно из этой таблицы, главным фактором, который выделили эксперты, является квалификация работников в области управления проектами.

Таблица 14. Значимость факторов повышения ценности управления проектами

Рейтинг	Факторы повышения ценности	Средний балл
1	Повышение квалификации работников компании в области управления проектами	3,44
2	Вовлечение высших менеджеров компании в проектное управление и поддержка проектов с их стороны	3,3
3	Обеспечение интеграции деятельности проектного менеджера с деятельностью менеджера по управлению изменениями	3,06
4	Вовлечение линейных менеджеров (руководителей подразделений) в проектное управление и поддержка проектов с их стороны	2,98
5	Вовлечение стейкхолдеров в процесс управления проектами и поддержка проектов с их стороны	2,4

Понятно, что нарастание популярности проектной методологии в компаниях приводит к дефициту кадров высокой квалификации. Выражение «кадры решают все» верно и в управлении проектами.

Следующим важным моментом является вовлечение в процесс и поддержка высших менеджеров. Это вполне объяснимо, т.к. без их поддержки реальное управление проектами в компании вряд ли возможно. Кроме того, понимание стратегической ценности управления проектами само по себе определяет вовлеченность высших менеджеров.

В то же время проектный менеджер в компании не может эффективно функционировать без тесного взаимодействия с менеджером по управлению изменениями и линейными менеджерами. Это связано с необходимостью понимания проектным менеджером процессов передачи результатов проектов в операционную деятельность и осуществления на этой основе изменений в этой деятельности с целью получения выгод компанией. Значимость этих моментов (соответственно 3,06 и 2,98 балла) приближается к средней, это, очевидно, связано с тем, что далеко не во всех компаниях есть менеджеры по управлению изменениями, а также с тем, что не всегда на практике увязываются результаты проектов и результаты операционной деятельности.

Невысоко оценивают в компаниях значимость развития взаимоотношений с внешними стейкхолдерами и их вовлеченности в проекты для

повышения ценности проектного управления. Важность этого фактора получила среднюю оценку 2,4 балла, что в целом отражает практику взаимодействия со стейкхолдерами в проектах. Эту ситуацию вряд ли можно признать положительной, учитывая, что результативность проектов и их ценность во многих случаях как раз и определяется стейкхолдерами.

## ВЫВОДЫ

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать следующие выводы.

1. С позиций развития теории вопроса представляется важным определить понятия «ценность проекта» и «ценностно ориентированное управление проектами». По мнению автора, ценность проекта — это совокупность результатов проекта, гармонизированных с комплексом ценностей бизнеса и стейкхолдеров. Более полно и последовательно этот комплекс реализуется через портфель проектов. Ценностно ориентированное управление проектами — это управление, направленное на формирование обладающего ценностью портфеля проектов и обеспечивающее посредством использования организационных форм (программ и проектов), механизмов (например, мотивирующих механизмов, KPI и др.) и инструментов достижение совокупности целевых результатов его компонентов.

2. В плане методологии необходимо определить структуру элементов ценностно ориентированного управления, состав которых является открытым и может быть уточнен в ходе дальнейших исследований. В работе предложены следующие элементы: принятие проектов, способствующих благополучию в будущем; регулярный мониторинг эффективности проектов, программ и системы управления проектами в целом; установление мотивирующих показателей ценности для менеджеров проектов; сопоставление затрат на поддержание КСУП и стоимостного результата от ее функционирования. Ранжирование данных элементов, проведенное по материалам анкетирования компаний, показало, что они имеют различную значимость.

3. Проведенное обследование компаний показало, что они не реализуют в полной мере системный подход к организации управления проектами, имея в виду трехуровневое управление портфелем, программой, проектом. Управление портфелем и программой только входит в практику, в основном пока в части употребления терминологии. При этом значимость управления проектами с точки зрения влияния на эффективность и конкурентоспособность оценивается достаточно высоко. Это дает основание надеяться, что в ближайшей перспективе популярность комплексной методологии управления проектами будет нарастать. В целом ситуацию с управлением проектами в компаниях можно оценить как «заторможенный прогресс».

4. Как показал анализ материалов обследования, в комплексе (портфеле) ценностей бизнеса, на которые оказывает влияние управление проектами, выделяются два кластера, которые названы автором «ценности будущего и конкурентно-стратегического развития» и «ценности текущей эффективности». Ценности первого кластера, как показало обследование, имеют для компаний более высокую значимость. Это говорит о некотором

позитивном сдвиге в понимании роли управления проектами, в настоящее время придается больше значения (по сравнению с традиционными представлениями) реализации через проекты будущих стратегических установок, в соответствии с которыми главное внимание уделяется показателям сроков, бюджетов, объемов работ по отдельным проектам. Представляется, что определение комплекса ценностей бизнеса является одним из исходных методологических вопросов при разработке механизмов ценностно ориентированного управления проектами.

5. Исследование позволило сделать вывод о недооценке мотивационного механизма (аспекта) ценностно ориентированного управления. Причина этого может быть в том, что трудно измерить вклад отдельных проектов в конечные показатели деятельности компаний, между тем такое измерение является основой эффективного формирования и применения данного механизма.

6. Основными факторами роста зрелости ценностно ориентированного управления (в организационном аспекте), как показало обследование, могут быть названы повышение квалификации работников компании в области управления проектами, вовлечение высших менеджеров компании в проектное управление и поддержка проектов с их стороны, обеспечение интеграции деятельности проектного менеджера с деятельностью менеджера по управлению изменениями.

7. Для компаний любого масштаба, в особенности средних и крупных, поскольку именно в них в большей степени организовано управление проектами, имеют значение результаты количественного ранжирования, проведенного в работе, поскольку они позволяют учесть обобщенный опыт обследованных компаний и получить дополнительную информацию для принятия решений в области постановки и развития ценностно ориентированного управления.

*Статья подготовлена при финансовой поддержке факультета менеджмента НИУ ВШЭ по проекту «Исследование ценностно ориентированного управления проектами в российских компаниях».*



## ЛИТЕРАТУРА

1. Аньшин В.М. Управление портфелем проектов в российских компаниях // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Вып. 2. — М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — С. 439–453.
2. Аньшин В.М., Ильина О.Н. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях. — М.: ИНФРА-М, 2010.
3. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Ярошенко Р.Ф. Ценностный подход в деятельности проектно-управляемых организаций // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Інформаційні технології та управління проектами. — 2010. — №1. — С. 12–20.
4. Костинская Е.А., Аньшин В.М. Взаимосвязь проектного управления со стратегией компании: оценка влияния портфеля проектов на внутреннюю стоимость // Российский журнал управления проектами. — 2012. — №1(1). — С. 37–47.
5. Креативные технологии управления проектами и программами / Под ред. С.Д. Бушуева. — К.: Саммит-Книга, 2010.
6. Ожерельев Н.Ю. P2M как инновационная платформа изменений в организации. — <http://www.b-seminar.ru/article/show/712.htm>.
7. Охара С. Путем P2M. — <http://www.osp.ru/cio/2003/12/173051/>.
8. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Междунар. отношения, 1993.
9. Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Танака Х. P2M. Управление инновационными проектами и программами. Теория и практика применения. — СПб.: Профессиональная литература, АйТи-Подготовка, 2013.
10. *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M), Vol. 1.* — [http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M\\_Download/P2MGuidebookVolume1\\_060112.pdf](http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebookVolume1_060112.pdf).
11. *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M), Vol. 2.* — [http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M\\_Download/P2MGuidebookVolume2\\_060112.pdf](http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebookVolume2_060112.pdf).
12. Abidin N.Z., Pasquire C.L. (2007). «Revolutionize value management: a mode towards sustainability». *International Journal of Project Management*, Vol. 25, pp. 275–282.
13. CEN (European Committee for Standardization) (2000). *Value Management, European Standard BS EN 12973:2000*. Chiswick: British Standards Institution (BSI).
14. Eweje J., Turner R., Müller R. (2012). «Maximizing strategic value from megaprojects: the influence of information-feed on decision-making by the project manager». *International Journal of Project Management*, Vol. 30, Iss. 6 (August), pp. 639–651.
15. Formentini M., Romano P. (2011). «Using value analysis to support knowledge transfer in the multi-project setting». *International Journal Production Economics*, Vol. 131, pp. 545–560.
16. Hahn G.J., Kuhn H. (2012). «Designing decision support systems for value-based management: a survey and an architecture». *Decision Support Systems*, Vol. 53, pp. 591–598.
17. Kerzner H., Saladis F.P. (2009). *Value-driven Project Management*. New York: John Wiley & Sons.
18. Liua A.M.M., Leung M.Y. (2002). «Developing a soft value management model». *International Journal of Project Management*, Vol. 20, pp. 341–349.
19. Male S., Kelly J., Gronqvist M., Graham D. (2007). «Managing value as a management style for projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 25, pp. 107–114.
20. Martinsuo M., Gemündenb H.G., Huemannc M. (2012). «Toward strategic value from projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 30, pp. 637–638.
21. Normann R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. New York: Wiley.
22. Shi Q. (2011). «Rethinking the implementation of project management: a value adding path map approach». *International Journal of Project Management*, Vol. 29, pp. 295–302.
23. Strack R., Villis U. (2002). «RAVE: integrated value management for customer, human, supplier and invested capital». *European Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 147–158.
24. Thiry M. (2001). «Sensemaking in value management practice». *International Journal of Project Management*, Vol. 19, pp. 71–77.
25. Thiry M. (2002). «Combining value and project management into an effective programme management model». *International Journal of Project Management*, Vol. 20, pp. 221–227.
26. Winter M., Szczepanek T. (2008). «Projects and programmes as value creation processes: a new perspective and some practical implications». *International Journal of Project Management*, Vol. 26, pp. 95–103.



Журналы по менеджменту

# Менеджмент ИННОВАЦИЙ

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, заместитель  
директора департамента проектно-  
управления Министерства  
промышленности и торговли РФ

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

#### Подписка:

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

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

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

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

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



## УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ: ИНСТРУМЕНТАРИЙ МАРКЕТИНГА ОТНОШЕНИЙ

В статье рассматриваются содержание и особенности управления коммуникациями в проектной деятельности предприятия, его задачи на разных фазах проектного цикла, роль маркетинга отношений в этой сфере, дается характеристика маркетинговых инструментов, которые могут использоваться для реализации коммуникативных задач.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** продвижение проекта, маркетинг проекта, маркетинг отношений, управление коммуникациями проекта, управление проектами, управление стейкхолдерами



**Жукова Татьяна Николаевна** — к. э. н., доцент кафедры маркетинга и управления проектами Санкт-Петербургского государственного экономического университета (г. Санкт-Петербург)



**Чугунова Екатерина Константиновна** — к. э. н., доцент кафедры маркетинга и управления проектами Санкт-Петербургского государственного экономического университета (г. Санкт-Петербург)

В современных экономических условиях все большее распространение и значение приобретают различные способы делового сотрудничества предприятий, основанные на формировании цепочек создания потребительской ценности. Одной из форм такой кооперации является реализация проектов, связанных с созданием новых продуктов, разработкой и внедрением современных технологических процессов, совершенствованием систем организации и управления производством, повышением качества товаров. Важный фактор успешного выполнения этих проектов — эффективность коммуникации между участниками проектной деятельности, а также с внешней средой проекта.

В теории и методологии управления проектами управление коммуникациями рассматривается как самостоятельная функциональная область [1, 4, 9, 14, 15]. Вопросы коммуникаций и взаимодействия в проектной деятельности нашли широкое освещение в современной литературе [9, 14], а также в зарубежных и российских стандартах управления проектами [1, 15] и представляют одно из активно развивающихся направлений

исследований<sup>1</sup>. В существующих источниках содержится подробное описание процессов и задач управления коммуникациями в проекте, представлены перечень и содержание входящих и исходящих документов и данных, необходимых для реализации того или иного процесса, приводятся методы и средства, которые могут быть использованы при его осуществлении. Вместе с тем в имеющихся изданиях недостаточное внимание уделяется маркетинговым коммуникациям, которые на практике играют все большую роль [12]. В то же время в современной литературе по маркетингу и маркетинговым коммуникациям [2, 8, 10, 11] практически отсутствуют разработки, посвященные методам маркетинга в проектной деятельности<sup>2</sup>. Таким образом, систематизация и развитие инструментария управления коммуникациями проекта с применением маркетингового подхода сегодня является актуальной научной и методической задачей.

Управление коммуникациями в проектной деятельности представляет собой процесс, с помощью которого осуществляются формирование и функционирование системы информационного взаимодействия внутри организационной формы реализации проекта (т.е. между субъектами управления проектом или отдельных его операций и другими участниками проекта), а также предоставление информации о проекте внешней среде.

Управление коммуникациями в проектной деятельности имеет специфику, которая, на наш взгляд, обусловлена следующими особенностями проектов.

1. В рамках взаимодействия при выполнении проекта каждая организация преследует собственные интересы, которые у участников проекта могут не совпадать.

2. Организации, участвующие или задействованные в проектах, часто представляют собой

самостоятельные юридические лица, что ограничивает или исключает возможность непосредственного управления руководством одной компании сотрудниками другой организации, участвующей в проекте. Иерархические отношения между заказчиком и исполнителями проекта могут осуществляться в рамках исполнения договорных обязательств, определяющих права, обязанности и ответственность сторон.

3. Коммуникации между организациями, участвующими в проекте, и между их сотрудниками имеют более сложную структуру, чем внутри отдельного предприятия, поскольку в каждой компании существуют собственные стандарты корпоративного управления, а также свои традиции и средства управления коммуникациями.

4. Организации как субъекты проекта вступают в определенные экономические отношения в форме инвестирования, выполнения работ за предусмотренное договором вознаграждение, поставки ресурсов, участия в прибылях от реализации проекта и т.д., руководствуясь принципами выгоды такого участия. Его форма влияет на информационные потребности участников проекта, степень их интегрированности в коммуникационные процессы с другими участниками и способность воздействовать на ход развития проекта.

5. Внутри проекта могут возникать формальные и неформальные источники власти, связанные с рыночной силой, финансовой мощью, накопленным опытом, уникальными ресурсами или деловой репутацией одного или нескольких участников проекта. Наличие таких источников власти будет оказывать влияние на организацию коммуникаций.

6. Достижение запланированных результатов во многом зависит от удовлетворения интересов участников проекта и другой аудитории (прежде

<sup>1</sup> О значении, которое придается этой области исследований и практической деятельности, говорит, в частности, то обстоятельство, что в новых редакциях стандарта РМВОК она претерпела наиболее существенные изменения. В последней версии стандарта [15] в самостоятельный тематический раздел выделена функция «Управление заинтересованными сторонами проекта», при этом особо подчеркивается, что удовлетворенность заинтересованных сторон является одной из важнейших целей проекта. Таким образом, в данном стандарте проблемы взаимодействия описаны двумя взаимосвязанными функциями — управлением коммуникациями и управлением заинтересованными сторонами. В данном контексте необходимо также упомянуть исследования, связанные с разработкой моделей, предназначенных для управления проектной деятельностью с участием заинтересованных сторон [5]. — *Здесь и далее прим авт.*

<sup>2</sup> В некоторых авторитетных изданиях [8] проекты выделяют в качестве самостоятельных специфических объектов маркетинговой деятельности.

всего потребительской, если проект предусматривает выпуск продукции), а также от соответствия идеи проекта и способов его осуществления ситуации во внешней среде. Уже на начальной фазе проекта его реализуемость напрямую связана с тем, насколько его поддержат потенциальные участники и прочие заинтересованные субъекты, а это, в свою очередь, определяется возможностью убедить участвующие в нем организации, что посредством осуществления проекта они смогут укрепить свою репутацию и рыночные позиции и получить экономическую выгоду. Не меньшее значение имеет разработка стратегии привлечения будущих потребителей и взаимодействия с ними.

Таким образом, в проектной деятельности целесообразно выделить несколько параллельных процессов управления коммуникациями:

- 1) внутренние коммуникации между членами команды проекта;
- 2) условно-внешние коммуникации между организацией — инициатором проекта и предприятиями, участвующими в нем;
- 3) внешние коммуникации с иными организациями, не являющимися участниками проекта, интересы которых он может затрагивать (органы местной власти, потребительские сообщества и т.п.), а также с потенциальными и реальными потребителями и широкой общественностью.

Поскольку, как говорилось выше, все участники и стейкхолдеры<sup>3</sup> имеют собственные интересы, связанные с проектом, и от соблюдения этих интересов зависит их желание начинать или продолжать сотрудничество, а в конечном счете достижение запланированных результатов, при разработке системы коммуникаций проекта необходимо учитывать ее маркетинговые возможности. Современным подходом, ставящим в центр внимания менеджмента эффективность взаимодействия предприятия и его стейкхолдеров с целью

получения наибольшей взаимной выгоды, является маркетинг отношений.

В данной статье мы будем придерживаться подхода Ф. Котлера, согласно которому маркетинг отношений — это практика построения долгосрочного взаимовыгодного взаимодействия с ключевыми рыночными партнерами компании [8]. В современной литературе [3] выделяют следующие принципы маркетинга отношений. Он:

- фокусируется на длительном взаимодействии, противопоставляемом отдельным транзакциям, и, таким образом, на удержании партнеров и развитии сотрудничества вместо однократных сделок;
- предполагает ориентацию на наиболее важных партнеров, сотрудничество с которыми приносит компании наибольшую выгоду;
- оперирует расширенным комплексом маркетинга (модель 7P);
- включает в себя такой важный элемент, как внутренний маркетинг<sup>4</sup>.

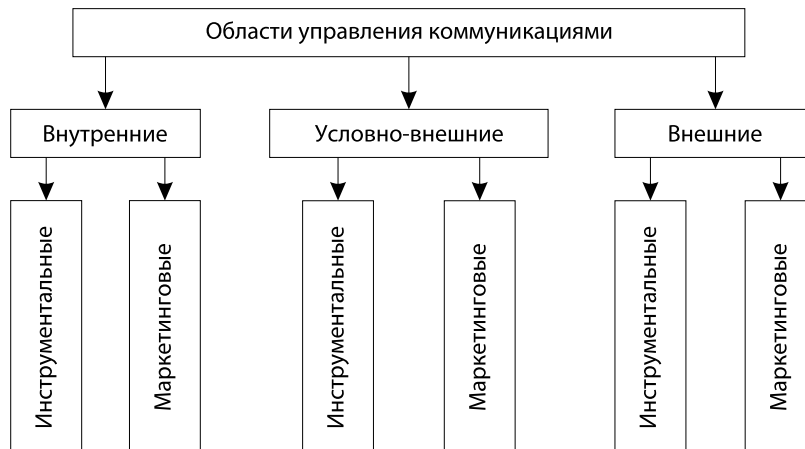
Применительно к проектной деятельности мы подразумеваем под маркетингом отношений формирование проектных решений, осуществление которых представляло бы интерес для всех заинтересованных сторон, а также использование такой организации взаимодействия с участниками проекта и другими типами целевой аудитории, которая создавала бы положительное отношение к проекту на всех его стадиях [6].

В соответствии с этим в управлении коммуникациями предлагается выделить две области управления (рис. 1): инструментальные коммуникации, обеспечивающие координацию участников проектной деятельности, и маркетинговые коммуникации, направленные на создание положительного образа проекта, мотивацию участия в нем и построение долгосрочных отношений со стейкхолдерами.

<sup>3</sup> Под стейкхолдерами мы понимаем всех субъектов, представленных физическими лицами и организациями, вовлеченных в проект и могущих пользоваться его результатами, способных оказать влияние на его реализацию, интересы которых тем или иным образом затрагиваются проектом. Стейкхолдеры проекта включают: участников (юридические лица), наемных сотрудников участников, органы власти, потребителей, дистрибьюторов, бизнес-сообщество, СМИ, местное население, гражданские группы, широкую общественность и т.д.

<sup>4</sup> Под внутренним маркетингом понимается обеспечение принятия маркетинговых принципов всеми сотрудниками организации; он включает наем сотрудников, обучение, а также стимулирование их достигать высокого уровня качества обслуживания и взаимодействия с важной для компании целевой аудиторией [8].

**Рис. 1.** Области управления коммуникациями проекта



Рассмотрим основные задачи и инструменты в рамках выделенных направлений управления коммуникациями.

1. *Внутренние коммуникации.* В табл. 1 представлено содержание инструментальных коммуникаций между членами команды проекта, а также маркетинговых коммуникаций и инструментов внутреннего маркетинга, направленных на

формирование лояльности, стимулирование инициативы сотрудников команды и их личной заинтересованности в соблюдении интересов партнеров и потребителей.

2. *Условно-внешние коммуникации.* Состав участников проекта и структура коммуникационных отношений могут изменяться в зависимости от фазы осуществления проекта. От стадии реализации

**Таблица 1.** Задачи управления внутренними коммуникациями в проекте

Инструментальные коммуникации	Маркетинговые коммуникации
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Развитие горизонтальных и вертикальных связей внутри команды</li> <li>■ Создание проектного офиса или его реорганизация в соответствии с потребностями проекта</li> <li>■ Обеспечение технической поддержки коммуникаций</li> <li>■ Разработка процедур координации и принятия решений</li> <li>■ Обеспечение информационного обмена, формального (приказы, отчеты, запросы, совещания, инструктаж) и неформального (напоминания, обсуждения)</li> <li>■ Разрешение конфликтов</li> <li>■ Ведение документации по проекту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обеспечение принятия сотрудниками миссии и ценностей проекта, способствующего их трансляции целевой аудитории</li> <li>■ Создание фирменного стиля работы команды и восприятие сотрудников как носителей имиджа проекта</li> <li>■ Формирование организационной культуры команды (повышение квалификации сотрудников, соблюдение трудовой этики, создание системы мотивации, организация коллективных мероприятий, корпоративные подарки членам команды и т.п.)</li> <li>■ Внутренний PR</li> <li>■ Опросы членов команды, позволяющие выявить степень их удовлетворенности работой в проекте, условиями труда, уровнем вознаграждения</li> <li>■ Мониторинг отношения к проекту и своему участию в нем со стороны членов команды</li> </ul>

также будут зависеть и задачи коммуникаций (табл. 2).

Основная направленность инструментальных коммуникаций с участниками проекта состоит в обеспечении согласованности их работы, внесении в проект необходимых изменений, организации условий для выполнения участниками проекта их функций, определяемых договорными отношениями и традиционной бизнес-практикой проектной деятельности.

Маркетинговые аспекты коммуникаций связаны с приглашением к участию в проекте, повышением мотивированности и удовлетворенности участников проекта, формированием убежденности участников в правильности их решения о вступлении в проект и положительного отношения к нему на протяжении сотрудничества, а также с созданием основ для перспективного партнерства в других проектах.

*3. Внешние коммуникации проекта.* Они носят преимущественно маркетинговый характер. В управлении внешними коммуникациями необходимо дополнительно принимать во внимание следующие особенности проекта.

■ На каждой фазе меняется объект, составляющий содержание проекта, что отражает степень постепенной материализации заложенных в нем идей. В соответствии с этим на каждой стадии проекта трансформируется объект маркетинговых коммуникаций, причем на первых стадиях проект представляет собой систему организационных, технических и экономических разработок, т.е. является нематериальным объектом. С изменениями состояния проекта меняются и задачи маркетинговых коммуникаций.

■ Реализация проекта может влиять на репутацию и рыночные позиции его участников, поэтому при продвижении проекта необходимо учитывать взаимосвязь маркетинговых стратегий организаций, осуществляющих его, и задач продвижения самого проекта. Таким образом, следует рассматривать одновременно несколько взаимосвязанных объектов маркетинговых коммуникаций: собственно проект; организацию(и),

реализующую(ие) проект; продукцию проекта, если ее выпуск является конечным результатом.

■ Проект имеет ограниченный срок существования — от инициирования до материализации системы, составляющей результат проекта. В начале фазы эксплуатации система управления проектом, как правило, прекращает свою работу, и результаты проекта используются в рамках текущей деятельности организации. В то же время необходимость в маркетинговых коммуникациях, особенно если проект связан с налаживанием выпуска новой продукции, не исчезает по окончании проекта. В связи с этим возникает проблема планирования маркетинговых коммуникаций в период закрытия и эксплуатации проекта: соответствующие решения должны приниматься на более ранних стадиях проектного цикла, но реализовываться или корректироваться в процессе эксплуатации, когда проект уже окончен.

■ Проект является сравнительно ресурсоемкой деятельностью в организации и находится на виду у общественности. В связи с этим необходимы контроль отношения окружения к проекту и при необходимости осуществление воздействия на нужную аудиторию с использованием методов PR.

Потенциальными сегментами целевой аудитории внешних коммуникаций проекта являются государственные органы, бизнес-сообщество, конечные потребители, общественность [7]. Инструментальные коммуникации сводятся к получению разрешений от местных властей, процессу сдачи-приемки объекта проекта, договорной работе с дистрибьюторами и т.п. Цели маркетинговых коммуникаций, наиболее важные сегменты целевой аудитории и инструментарий продвижения на разных этапах проектного цикла представлены в табл. 3. Мерчандайзинг, упаковка и другие инструменты продвижения могут быть использованы, когда в качестве продукции проекта выступает выпуск товаров [7].

Следует отметить, что коммуникации, направленные на одни сегменты целевой аудитории, могут оказывать влияние на отношение к проекту других. Схема, отражающая эти взаимовлияния,

Таблица 2. Задачи управления условно-внешними коммуникациями на разных фазах проектного цикла

Фаза проекта	Состав внешних участников проекта	Задачи инструментальных коммуникации	Задачи маркетинговых коммуникаций
Инициирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Участники</li> <li>■ Инвесторы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Анализ целей коммуникаций в проекте</li> <li>■ Формирование требований к системе коммуникаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Определение преимуществ проекта и потенциальных выгод партнеров</li> <li>■ Привлечение инвестиций (личная коммуникация, прямой маркетинг)</li> </ul>
Разработка	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Поставщики</li> <li>■ Подрядчики</li> <li>■ Инвесторы</li> <li>■ Другие участники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Определение основных участников процесса коммуникаций внутри проекта</li> <li>■ Переговорные процессы</li> <li>■ Распространение базовых документов проекта</li> <li>■ Определение программно-технических средств и документальных форм для предоставления данных</li> <li>■ Разработка инструментов защиты коммерческой информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Изучение потребностей и интересов участников</li> <li>■ Приглашение к участию в проекте</li> <li>■ Создание фирменных идентификаторов проекта (логотипов и т.д.)</li> <li>■ Донесение выгод проекта до участников</li> <li>■ Формирование лояльности участников к проекту (приглашение на корпоративные праздники, участие в корпоративных мероприятиях, подарки и т.д.)</li> <li>■ Использование поощрительных вознаграждений исполнителям при заключении контрактов</li> </ul>
Реализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Поставщики</li> <li>■ Подрядчики</li> <li>■ Инвесторы</li> <li>■ Другие участники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Определение информационных потребностей участников</li> <li>■ Поддержка функционирования системы распространения информации</li> <li>■ Коммуникации в связи с изменениями в проекте</li> <li>■ Информирование о ходе выполнения проекта</li> <li>■ Координация участников</li> <li>■ Коммуникации в связи с контролем выполнения договорных обязательств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Изучение удовлетворенности сотрудничеством на этапе реализации проекта</li> <li>■ Адаптация процессов работы над проектом к потребностям участников</li> <li>■ Анализ конфликтов и поиск способов их решения, удовлетворяющих заинтересованные стороны</li> <li>■ Изучение готовности продолжать сотрудничество в других проектах</li> <li>■ Изучение кризисных ситуаций в проекте и их влияния на отношение участников к проекту (PR при необходимости)</li> <li>■ Развитие политики поддержания лояльности к проекту</li> </ul>
Завершение	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Поставщики</li> <li>■ Подрядчики</li> <li>■ Инвесторы</li> <li>■ Другие участники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Урегулирование спорных вопросов и незавершенных обязательств</li> <li>■ Формирование архива проектной документации</li> <li>■ Оценка эффективности системы распределения информации, анализ сбоев в процессе реализации проекта из-за недостатков системы коммуникаций</li> <li>■ Извлечение уроков и совершенствование информационных систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Изучение удовлетворенности результатами проекта</li> <li>■ Анализ и разрешение конфликтов с участниками</li> <li>■ Исполнение обязательств по дополнительному вознаграждению за быстрое и качественное выполнение работы</li> <li>■ Корпоративная благодарность</li> <li>■ Развитие лояльности к компании для привлечения партнеров к участию в других проектах</li> <li>■ Анализ результативности коммуникационных процессов и решения задач по развитию партнерских связей</li> </ul>
Эксплуатация	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подрядчики</li> <li>■ Инвесторы</li> <li>■ Другие участники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обеспечение процесса использования результатов проекта</li> <li>■ Организация доработки или модернизации проекта, сервисного обслуживания и т.п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Поддержание лояльности к компании для привлечения партнеров к участию в других проектах</li> <li>■ Разработка мер по развитию маркетинговых коммуникационных компетенций</li> </ul>



Таблица 3. Задачи внешних коммуникаций проекта на разных фазах проектного цикла

Фаза	Объект продвижения	Цели продвижения	Целевая аудитория							
			Государство		Бизнес-сообщество		Потребители		Общественность	
			Значимость	Методы	Значимость	Методы	Значимость	Методы	Значимость	Методы
Инициирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Концепция проекта</li> <li>■ Участники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Привлечение внимания к концепции проекта</li> <li>■ Улучшение имиджа участников</li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Прямой маркетинг</li> <li>■ PR</li> </ul>	+	PR	-	—	-	—
Разработка	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Концепция проекта</li> <li>■ Участники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Привлечение средств для реализации</li> <li>■ Улучшение имиджа проекта / участников</li> <li>■ Реагирование на кризисные ситуации (при необходимости)</li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Личная коммуникация</li> <li>■ PR</li> </ul>	+	PR	-	—	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Реклама подписки на акции</li> <li>■ PR</li> <li>■ Интернет-коммуникации (сайт)</li> </ul>
Реализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Концепция проекта</li> <li>■ Участники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Улучшение имиджа проекта / участников</li> <li>■ Реагирование на кризисные ситуации (при необходимости)</li> </ul>	+	PR	+	PR	-	—	+	PR
Завершение	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Продукция проекта</li> <li>■ Участники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подготовка рынка к запуску новой продукции</li> <li>■ Улучшение имиджа проекта / участников</li> </ul>	-	—	-	—	+	—	-	—
Эксплуатация	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Продукция проекта</li> <li>■ Участники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обеспечение планового уровня продаж</li> <li>■ Улучшение имиджа проекта / участников</li> </ul>	-	—	-	—	+	—	-	—

Примечание: знаком «+» отмечены сегменты целевой аудитории, более значимые на соответствующей стадии.

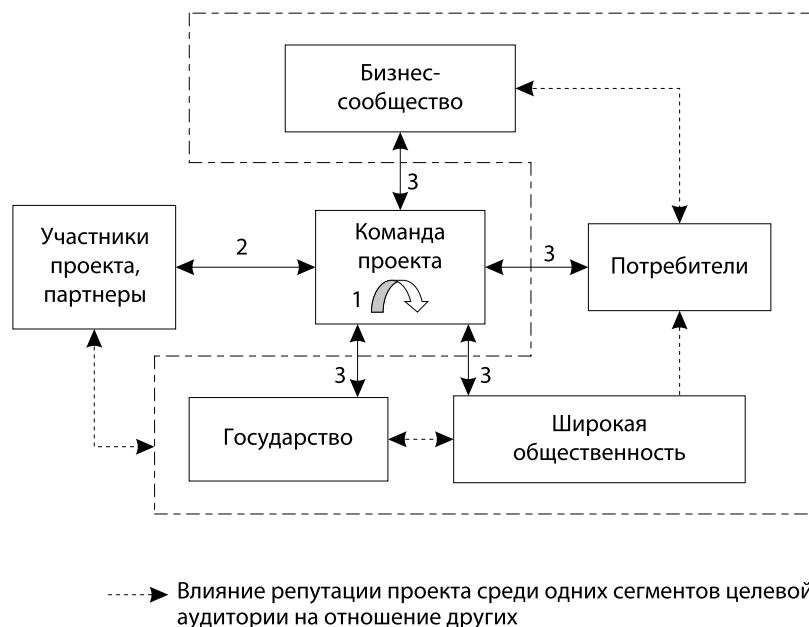
представлена на рис. 2. Например, благоприятная репутация проекта с точки зрения населения, обеспечиваемая в числе прочего маркетинговым воздействием, может способствовать формированию большего доверия к проекту со стороны инвестора, а качественная разработка программы маркетинговых коммуникаций в бизнес-плане может убедить его, что компания способна сформировать спрос на конечный результат проекта.

При формировании и осуществлении политики управления коммуникациями в проекте целесообразно учитывать взаимосвязи результатов коммуникационных процессов с разными сегментами целевой аудитории и обеспечивать согласованность коммуникационных воздействий на основе маркетингового подхода, с тем чтобы реализуемая политика позволяла получить положительный интегральный эффект.

Результаты внедрения концепции маркетинга отношений в проектную деятельность могут выражаться в:

- снижении транзакционных издержек в связи с поиском и привлечением партнеров, сбором данных о них, администрированием контрактов, контролем качества работ;
- сокращении сроков между началом деятельности участников проекта и сотрудниками команды и налаживанием продуктивного взаимодействия;
- повышении ответственности участников проекта за конечный результат, усилении мотивации к снижению затрат, сокращению сроков и повышению качества выполнения их части работ сверх формальных обязательств по контракту;
- формированию положительного имиджа проекта и укреплении деловой репутации и конкурентных позиций его участников.

**Рис. 2.** Влияние коммуникационных воздействий, реализуемых в рамках маркетинга отношений, на разные сегменты целевой аудитории



Примечание: 1 — внутренние маркетинговые коммуникации, 2 — условно-внешние маркетинговые коммуникации, 3 — внешние маркетинговые коммуникации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андреев А.А., Бурков В.Н. и др. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB — SOVNET National Competence Baseline Version 3) / Под науч. ред. В.И. Воропаева. — М.: Проектная ПРАКТИКА, 2010.
2. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. — СПб.: Питер, 2001.
3. Вагапова Н.А., Азизова Г.Р. Маркетинг отношений — новая концепция маркетинга // Вестник Казанского университета. — 2010. — №4. — С. 71–75.
4. Воропаев В.И. Управление проектами в России. — М.: Аланс, 1995. — 225 с.
5. Воропаев В.И., Гельруд Я.Д. Математические модели проектного управления для заинтересованных сторон // Управление проектами и программами. — 2012. — №4. — С. 258–269.
6. Жукова Т.Н. Управление маркетингом проекта на основе концепции «маркетинга отношений» // Вестник СПбГЭУ. Серия «Экономика». — 2014. — №1. — С. 77–82.
7. Жукова Т.Н., Чернышева Е.К. Особенности продвижения инновационных проектов // Материалы международной научно-практической конференции 12–13 декабря 2013 г. — СПб.: ГУАП, 2013. — С. 118–123.
8. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. с англ. под науч. ред. С.Г. Жильцова. — СПб.: Питер, 2010.
9. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — М.: Омега-Л, 2009.
10. Романов А.А., Васильев Г.А. Массовые коммуникации: учебное пособие. — М.: Вузовский учебник, 2009.
11. Ромат Е.В. Реклама. — СПб.: Питер, 2003.
12. Стреттон А. Нужен ли маркетинговый подход в управлении проектами и программами? // Управление проектами и программами. — 2011. — №1. — С. 6–11.
13. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б., Хоппл Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания PMBOK® Guide. Часть 2 // Инициативы XXI века. — 2014. — №2. — С. 27–42.
14. Ципес Г.Л. Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании: учебное пособие. — М.: Олимп-Бизнес, 2009.
15. Project Management Institute (PMI) (2012). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 5th ed.



Журналы по менеджменту

# Менеджмент качества

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

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



## МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ РИСКОВ, ОСНОВАННАЯ НА НЕЧЕТКОЙ ЛОГИКЕ

В статье представлена модель оценки рисков, при разработке которой использовалась нечеткая логика. Главное преимущество применения нечеткой логики — уменьшение субъективности оценки рисков. Предложенная модель позволяет усовершенствовать данный процесс за счет того, что неопределенность анализируется в каждой его фазе. Модель можно рассматривать как гибкую концептуальную основу для создания эффективной системы регулярной оценки рисков в организации.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление рисками, модель оценки рисков, нечеткая логика

### ВВЕДЕНИЕ

Одна из самых важных и сложных задач менеджера проектов состоит в том, чтобы принять решения, которые в конечном счете повысят эффективность организации. Негативное влияние на выполнение этой задачи могут оказывать риски. Определим риск как возможность того, что произойдет нежелательное событие, и реализуются все связанные с ним последствия. Соответственно, риск можно представить как функцию от двух переменных: вероятности возникновения рискового события ( $P$ ) и его серьезности ( $S$ ), т.е.  $R = f(P, S)$  [6].

Процесс оценки рисков включает следующие действия:

- идентификацию событий, которые представляют угрозу для проекта;
- информирование заинтересованных лиц о масштабе последствий этих событий;
- оценку вероятности возникновения конкретного риска [7].

Поскольку невозможно дать точную оценку вероятности и серьезности события, риски сложно



**Кхарола Ашвани** — научный сотрудник Института управления научно-техническим развитием (ITM) Организации оборонных исследований и разработок (DRDO) Министерства обороны Индии (г. Муссури, Индия)

измерить в денежном выражении. Однако с помощью нечеткой логики мы смогли создать новую методологию, позволяющую работать с этими характеристиками.

В следующем разделе статьи мы рассмотрим управление рисками и их оценку, далее расскажем о концепции управления рисками, основанного на нечеткой логике, а также представим модель оценки уровня риска и приведем результаты имитационного моделирования.

## 1. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ИХ ОЦЕНКА

Управление рисками включает их идентификацию, оценку и приоритизацию. С рисками связано «влияние неопределенности на целевые показатели, положительное или отрицательное, требующее скоординированного и экономичного использования ресурсов с целью минимизации, мониторинга и контроля вероятности и/или воздействия нежелательных событий» [3]. Управление рисками обычно подразумевает следующие действия:

- 1) идентификацию / описание угрозы;
- 2) оценку возможного воздействия той или иной угрозы на критически важные активы компании;
- 3) определение риска;
- 4) идентификацию способов уменьшения риска;
- 5) приоритизацию мер по уменьшению риска с учетом стратегии.

Фазы / этапы процесса управления рисками показаны на рис. 1.

После идентификации рисков необходимо произвести их оценку: определить вероятность возникновения рисков события в данных обстоятельствах и серьезность его последствий. Оценка рисков можно считать самым важным этапом риск-менеджмента, т.к. она является основанием для принятия решений [2]. В результате неадекватного анализа рисков можно получить субъективные и неясные выводы [1].

Решения, которые принимаются в процессе управления рисками, касаются того, что делать

с оцениваемым риском далее: признать допустимым или управлять им (см. рис. 1), а также того, какие средства необходимы во втором случае.

## 2. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ОСНОВАННОЕ НА НЕЧЕТКОЙ ЛОГИКЕ

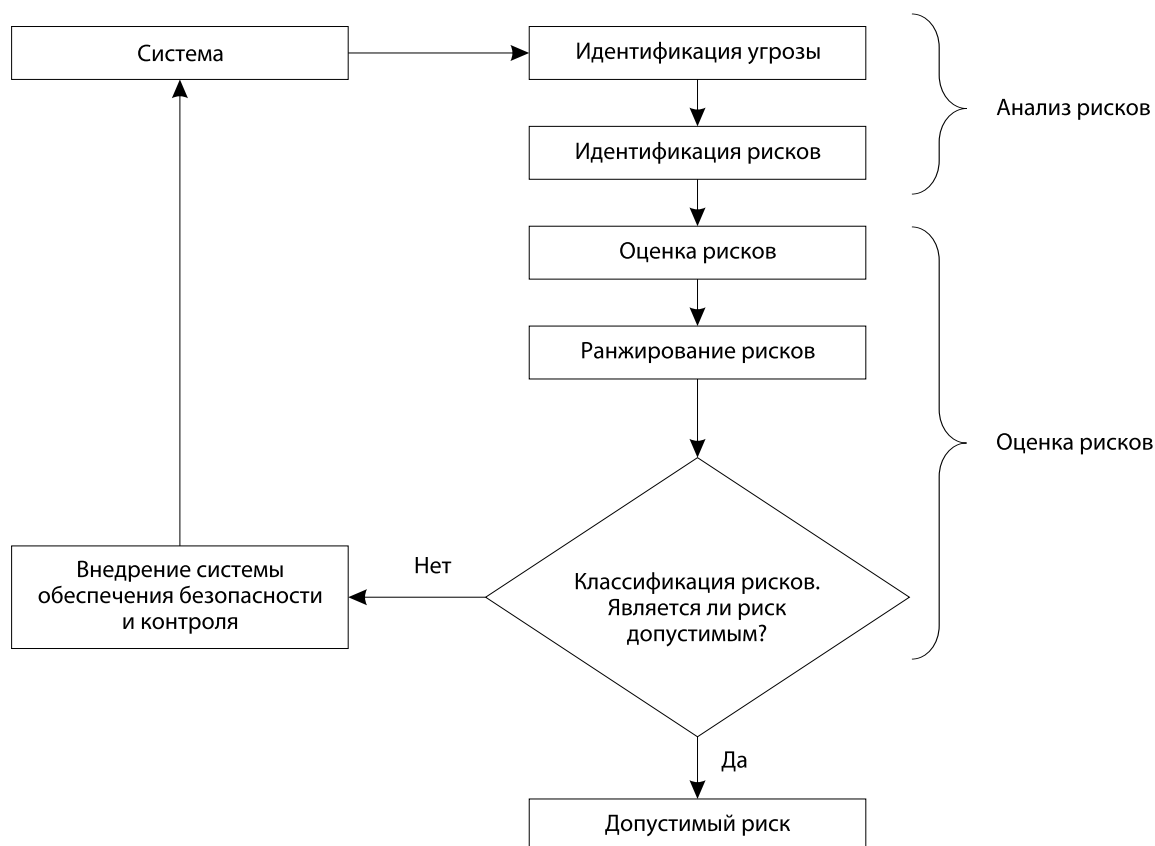
Управление рисками осуществляется в комплексном, многокритериальном и многопараметрическом окружении, характеризующемся высокой степенью неопределенности [10]. Теория нечетких множеств не только помогает управлять этим сложным окружением, но и позволяет получить наглядное представление о том, как устроена данная система управления и ее рабочая модель. Традиционно к оценке рисков главным образом применялся вероятностный подход, но когда стало очевидно, что вероятностные модели не всегда позволяют получить удовлетворительные результаты, стала чаще использоваться нечеткая логика [7, 11].

В моделях управления рисками, основанных на нечеткой логике, сам риск и его свойства, т.е. вероятность и серьезность, характеризуются некоторой размытостью: их описывают словесно и используют при этом неопределенные термины. Кроме того, утверждения, касающиеся вычисления уровня рисков, формулируются в виде «если..., то...», что дает возможность вычислить фактор риска или получить решение с помощью методов приближенных рассуждений нечеткой логики [8].

### 2.1. Проектирование модели оценки рисков с использованием языка программирования MATLAB

Как говорилось ранее, риск можно определить как функцию от вероятности возникновения события и его серьезности. На рис. 2 показано, что в модели оценки рисков анализ основан на входных данных о вероятности и серьезности события.

Рис. 1. Этапы / фазы процесса управления рисками



## 2.2. Определение универсума дискурса, размытие ограничений и функция принадлежности

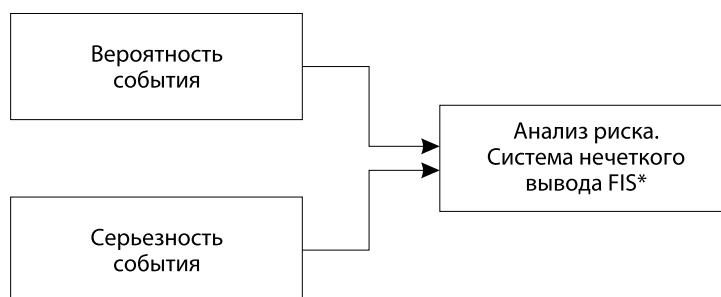
В качестве ограничений мы рассматривали три переменные: риск, вероятность и серьезность события. Каждое ограничение было размыто с помощью семи лингвистических переменных, представляющих ряд нечетких подмножеств и обозначающих разные оценки риска, вероятности

и серьезности события: чрезвычайно низкую —  $EL$ , очень низкую —  $VL$ , низкую —  $L$ , среднюю —  $M$ , высокую —  $H$ , очень высокую —  $VH$ , чрезвычайно высокую —  $EH$ . Кроме того, мы рассматривали тройную функцию принадлежности<sup>1</sup> [9]. Универсум дискурса<sup>2</sup> (разброс возможных значений) для вероятности события получил значения от 0 до 1, для серьезности и риска — от 0 до 100. Примеры размытых ограничений показаны на рис. 3–5.

<sup>1</sup> Функция принадлежности в нечеткой логике представляет степень принадлежности каждого члена пространства рассуждения к данному нечеткому множеству. — *Здесь и далее прим. ред.*

<sup>2</sup> Термин Universe of Discourse (UOD) в нечеткой логике означает предметную область анализа (исследования, моделирования).

**Рис. 2.** Общее представление модели оценки рисков, основанной на нечеткой логике



\* FIS (Fuzzy Inference System) — система вывода на основе нечеткой логики.

### 2.3. Определение правил контроля в нечеткой логике

Правила контроля в нечеткой логике [9] для контроллера представлены на рис. 6. Как мы можем увидеть, всего существуют 49 правил. Например, если оценка для вероятности события высока,

а оценка для серьезности чрезвычайно высока, то риск получит очень высокую оценку. Правила в нечеткой логике основаны на личном опыте эксперта и могут различаться у двух разных специалистов.

На рис. 7 демонстрируется связь между вероятностью события, его серьезностью и риском.

**Рис. 3.** Функция принадлежности для вероятности возникновения события

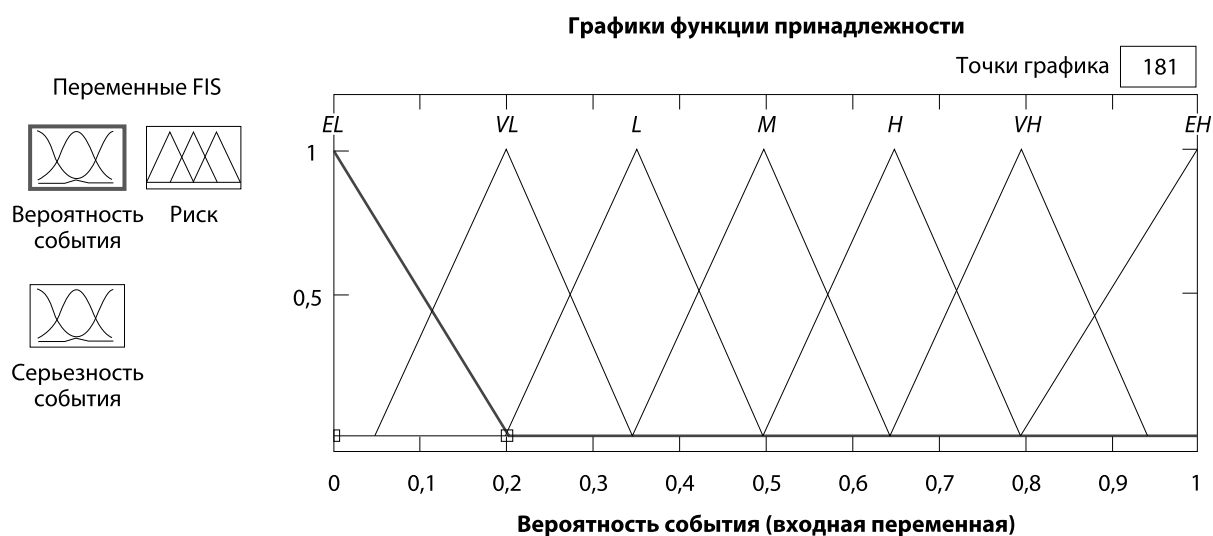




Рис. 4. Функция принадлежности для серьезности события

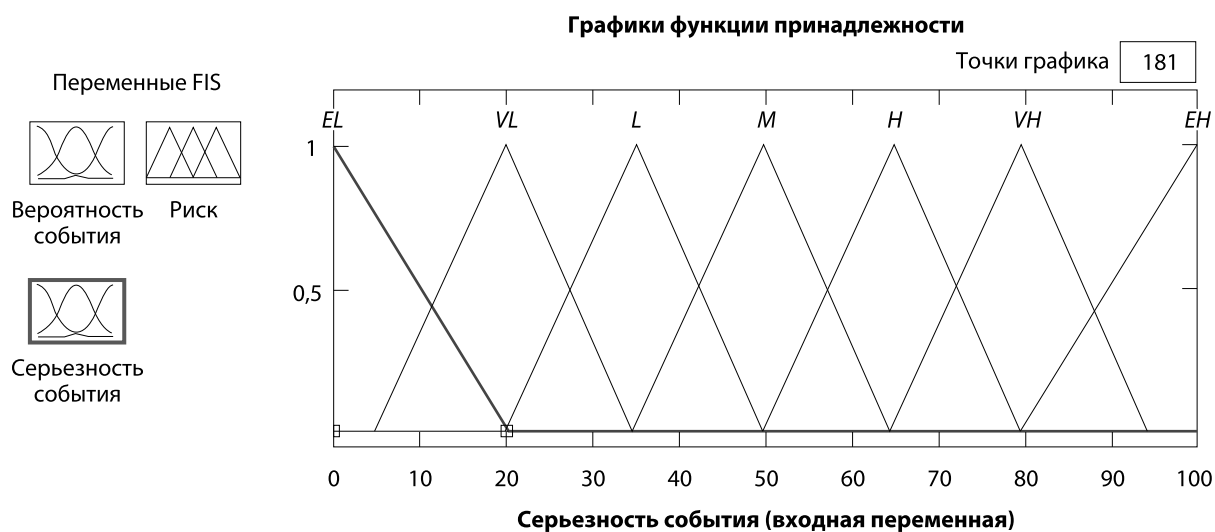


Рис. 5. Функция принадлежности риска (выходной переменной)

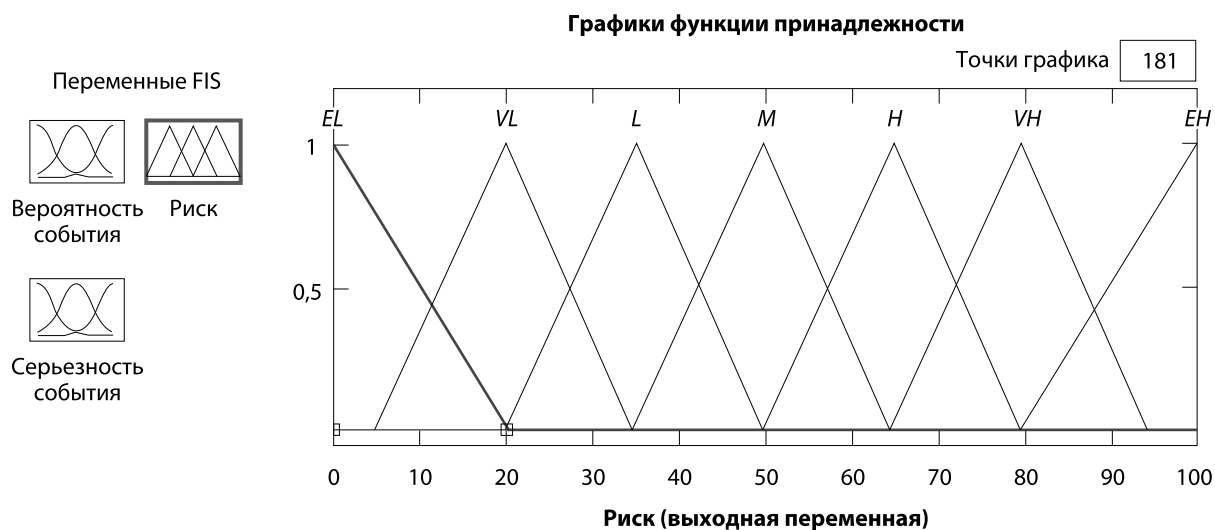


Рис. 6. Правила контроля в нечеткой логике

		Серьезность						
		EH	VH	H	M	L	VL	EL
Вероятность	EH	EH	EH	VH	VH	H	H	M
	VH	EH	VH	VH	H	H	M	M
	H	VH	VH	H	H	M	M	L
	M	VH	H	H	M	M	L	VL
	L	H	H	M	M	L	VL	VL
	VL	H	M	M	L	VL	VL	EL
	EL	M	M	L	VL	VL	EL	EL

Мы использовали правила контроля в нечеткой логике и функцию принадлежности контроллера<sup>3</sup> FIS. Очевидно, что если известно численное значение вероятности и серьезности по шкалам [0–1] и [0–100] соответственно, то можно получить значение соответствующего риска по шкале [0–100].

При  $P = 0,5$  и  $S = 75$  уровень риска будет равен 65 (рис. 9).

При  $P = 0,75$  и  $S = 80$  получим уровень риска, равный 80. При  $P = 0,9$  и  $S = 40$  уровень риска будет равен 71,16.

### 3. ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ

#### 3.1. Проектирование модели с помощью программы Simulink

Для создания модели оценки рисков мы использовали программу Simulink MATLAB и инструменты нечеткой логики [5]. Модель представлена на рис. 8.

#### 3.2. Результаты моделирования

Приведем результаты моделирования для различных значений входных переменных, т.е. вероятности возникновения события ( $P$ ) и его серьезности ( $S$ ); во всех случаях время  $t = 2$  сек.

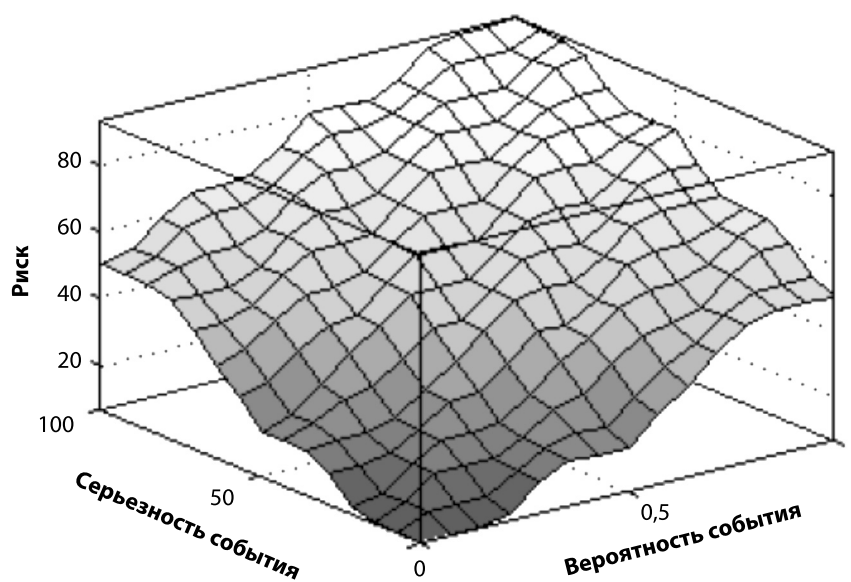
### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной статье мы представили новый подход к оценке рисков в организации. Разработанная с помощью программы Simulink MATLAB модель основана на нечеткой логике и предполагает использование интуитивных заключений экспертов.

В рамках дальнейшего изучения данной темы мы предлагаем рассмотреть другие ограничения процесса оценки рисков. Если увеличить количество ограничений, то к оценке рисков допустимо применить нечеткий ординальный подход. Кроме того, нечеткую логику можно использовать при рассмотрении других проблем, связанных с принятием технических и управленческих решений.

<sup>3</sup> Контроллерами (регуляторами) в системах вывода на основе нечеткой логики называют элементы, принимающие решения.

**Рис. 7.** Правила контроля в нечеткой логике: связь между вероятностью, серьезностью события и риском



**Рис. 8.** Модель оценки рисков в программе Simulink

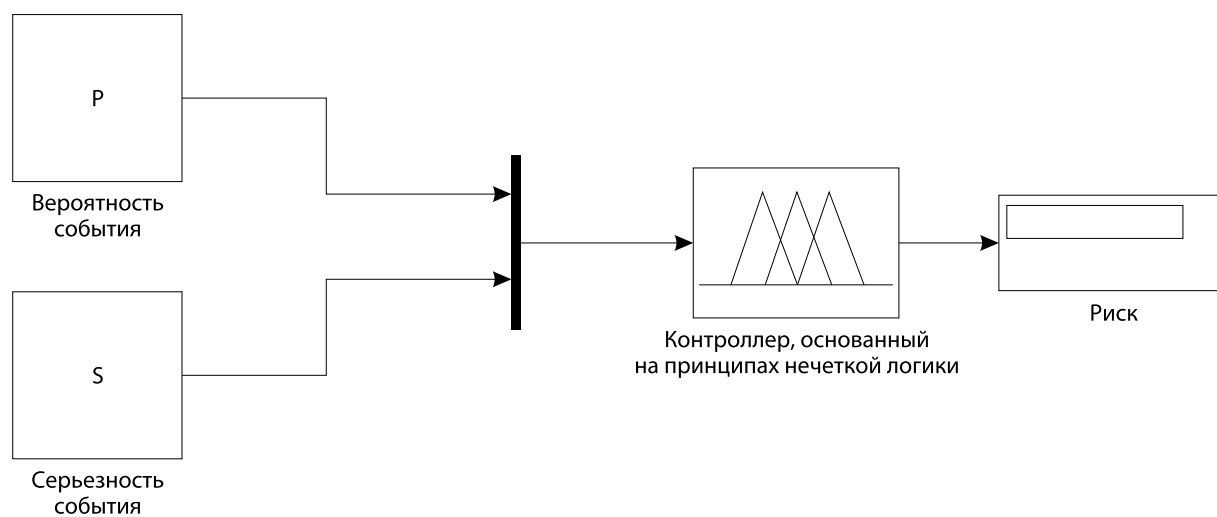
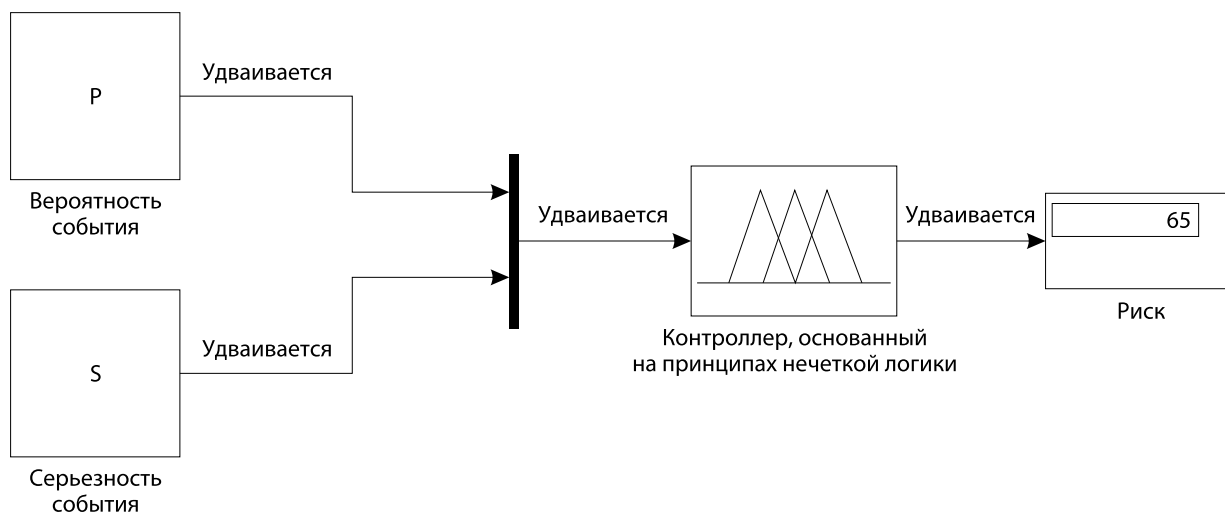


Рис. 9. Результаты моделирования



## ЛИТЕРАТУРА

1. Voc K., Vaculik J., Vidrikova D. (2012). «Fuzzy approach to risk analysis and its advantages against the qualitative approach». *Proceedings of the 12th International Conference «Reliability and Statistics in Transportation and Communication»*. 17–20 October 2012, Riga, Latvia, pp. 234–239.
2. Darbra R.M., Eljarrat E., Barcel D. (2008). «How to measure uncertainties in environmental risk assessment». *Trends in Analytical Chemistry*, Vol. 27, No. 4, pp. 377–385.
3. Douglas H. (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. New York: John Wiley & Sons.
4. Finizio A., Villa S. (2002). «Environmental risk assessment for pesticides. A tool for decision making». *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 22, No. 3, pp. 235–248.
5. *Fuzzy Logic Toolbox: User's Guide — MathWorks*. — [www.mathworks.com/help/pdf\\_doc/fuzzy/fuzzy.pdf](http://www.mathworks.com/help/pdf_doc/fuzzy/fuzzy.pdf).
6. Ingle M., Atique M., Dahad S.O. (2011). «Risk analysis using fuzzy logic». *International Journal of Advanced Engineering Technology*, Vol. II, Issue III, pp. 96–99.
7. Lein J.K. (1992). «Expressing environmental risk using fuzzy variables: a preliminary evaluation». *Environmental Professional*, Vol. 14, No. 3, pp. 257–268.
8. Pokoradi L. (2002). «Fuzzy logic-based risk assessment». *Academic and Applied Research in Military Science*, Vol. 1, Issue 1, pp. 63–73.
9. Shaout A., Trivedi J. (2013). «Performance appraisal system using a multistage fuzzy architecture». *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 2, Issue 3, pp. 405–411.
10. Takacs M. (2010). «Multilevel fuzzy approach to the risk and disaster management». *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 7, No. 4, pp. 91–102.
11. Vose D. (1996). *Quantitative Risk Analysis — A Guide to Monte Carlo Simulation Modeling*. Chichester: Wiley.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Kharola A. (2014). «A fuzzy risk assessment model (FRAM) for risk management (RM)». *PM World Journal*, Vol. III, Issue II, February.

Печатается с разрешения автора и PM World Journal (<http://pmworldjournal.net>).

## ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье обобщен опыт внедрения корпоративных систем управления проектами на предприятиях Пермского края. Во всех рассмотренных случаях в качестве базового стандарта использовался PMBOK® PMI, при этом большое значение имело вовлечение персонала в процесс изменений, поэтому использовался подход «обучение действием». Материал основан на опыте работы автора в качестве консультанта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление проектами, корпоративная система, внедрение КСУП, промышленные предприятия, национальный исследовательский университет



**Попов Виктор Леонидович** — д. т. н., профессор, имеет 20-летний опыт работы в проектно-конструкторских подразделениях на предприятиях аэрокосмического профиля. Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации. Автор более 180 публикаций, в том числе 12 книг (г. Пермь)

### ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами — междисциплинарная сфера деятельности, охватывающая множество областей знаний. Корпоративные системы управления проектами (КСУП) используются на предприятиях, осуществляющих различные виды деятельности, и поэтому отличаются большим разнообразием. Изучение практики внедрения корпоративных систем управления проектами представляет большой интерес с точки зрения систематизации знаний и последующего использования положительного опыта внедрения таких систем. В данной работе рассматриваются наиболее существенные особенности внедрения КСУП на российских предприятиях. В качестве объектов изучения были выбраны следующие организации:

- дочернее предприятие вертикально интегрированной нефтяной компании;
- учреждение, управляющее дорожным строительством на территории региона;
- предприятие производственно-инжинирингового профиля;

- компания, оказывающая услуги по управлению строительством;
- национальный исследовательский университет.

## 1. ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕМ ПРЕДПРИЯТИИ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ «ЛУКОЙЛ»

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» (ООО «ЛУКОЙЛ-ПНОС») производит широкий спектр продуктов нефтепереработки и нефтехимии: экологически безопасные бензины, реактивное топливо, малосернистое дизельное топливо, моторные, трансмиссионные, турбинные и промышленные масла, нефтяной кокс, парафины, строительные и дорожные битумы, серную кислоту и др. Продукция производится под контролем системы качества, сертифицированной по международному стандарту ISO 9001, одобрена ведущими автомобильными фирмами мира, пользуется широким спросом у потребителей и успешно реализуется на внутреннем и зарубежных рынках.

В проектной форме организации работ на предприятии заинтересованы:

- служба под руководством главного инженера, стремящаяся к эффективному управлению ресурсами, которое может быть результатом указанной организации работ;
- служба под руководством финансового директора, ожидающая от проектного управления снижения издержек, возможности вести интегрированный учет и получать отчет по затратам;
- инвесторы, для которых наличие проектной формы управления на предприятии является одним из критериев оценки надежности партнера.

Проектная форма управления начала активно использоваться в компании с 1998 г. в связи с необходимостью реализации ряда комплексных программ. Среди них программы:

- развития предприятия;
- снижения потерь нефтепродуктов;

- увеличения выпуска высокооктановых бензинов;
- замены устаревшего оборудования;
- повышения надежности работы электрооборудования и электроснабжения;
- экологической безопасности и др.

Для реализации программ были открыты проекты, в связи с чем возникла потребность в разработке единой методологии и стандартов предприятия в области УП, которые устанавливали бы общие правила ведения проектов и гарантировали заданный уровень качества их выполнения.

В 1999 г. после издания приказа «О переходе на порядок управления процессом решения проблем ООО «ЛУКОЙЛ-ПНОС» в форме проектов (проектном менеджменте)» компания начала переход от традиционных форм организации внедренческих работ к прогрессивной форме проектного управления. В соответствии с приказом был создан координационно-методический совет, призванный решать следующие основные задачи:

- генерирование идей и, в случае их принятия, обеспечение управления идеями до их реализации;
- определение проектов, необходимых для оптимизации процесса управления предприятием;
- определение участников проектов, способных решить поставленную задачу;
- координация действий участников проекта;
- выработка методологической позиции по принципиальным вопросам, требующим решения в процессе выполнения проектов.

Разработанные «Положение о порядке управления процессом решения проблем ООО «ЛУКОЙЛ-ПНОС» в форме проектов» и «Методическое руководство по осуществлению процесса решения проблем ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» в форме проектов» в редакции 1999 г. позволили несколько упорядочить процедуру управления проектами.

В 2004 г. на предприятии были разработаны и внедрены три стандарта управления проектами. В них регламентированы фазы жизненного цикла проекта и представлены шаблоны основных

управленческих документов, введена классификация проектов. Согласно разделу «Форма организации проекта» одного из стандартов, в компании может создаваться как временное структурное подразделение в составе предприятия, так и временная творческая группа с четкими задачами и ограничениями. Кроме того, в этих документах подробно описана процедура инициирования проекта, в соответствии с которой все предложения технического или организационного характера в установленной форме направляются в отдел управления проектами. Стандарты предприятия основаны на «Руководстве РМВОК» [6, 7].

Внедрение проектной формы управления в ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» осуществлялось «сверху» [4]. Сначала обучение прошли топ-менеджеры, приняв участие в семинаре компании IBM, а с 2002 г. по 2004 г. основы управления проектами изучили еще 150 сотрудников: менеджеры высшего и среднего звена, руководители проектов, члены проектных команд. Обучение позволило добиться единого понимания основных терминов и методов управления проектами, что существенно облегчило взаимодействие при реализации проектов. 72-часовая программа обучения также была основана на положениях РМВОК. Слушатели, разделенные на команды, выполняли проекты по методике «обучение действием» [3]. В результате подготовки с использованием данного подхода сотрудники предприятия начали регулярно инициировать и выполнять крупные проекты, имеющие стратегическое значение. Среди таких проектов, например, строительство производственного модуля по фасовке и хранению моторного масла «ЛУКОЙЛ», строительство станции смешения бензинов и др. Дальнейшее развитие проектного управления на предприятии предполагало создание единого информационного пространства для всех проектов и использование принципа мультипроектного управления.

Первоначально система нормативно-технической документации проектного управления в ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» подразумевала «бумажную» технологию управления.

При создании КСУП с использованием программного обеспечения стандарты были доработаны с учетом специфики электронных технологий. Такая потребность была вызвана в первую очередь необходимостью управлять высокотехнологичными проектами, выполняемыми инженерным центром предприятия.

## 2. ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ

Информационная система управления проектами (ИСУП) позволяет существенно увеличить количество проектов и улучшить качество управления выполняемыми в компании (учреждении) проектами. Мировая практика показывает, что высокоэффективную ИСУП можно построить только при условии наличия в компании методологии управления проектами и проектного офиса.

В 2006 г. государственное учреждение «Дорожное агентство Пермского края», управляющее большим количеством проектов, финансируемых из бюджетных средств, приняло решение о внедрении ИСУП. Как показала проведенная консультантами диагностика состояния предприятия, в учреждении не было формализованной методологии управления проектами и проектного офиса, у большинства сотрудников отсутствовало желание заниматься внедрением системы.

Консультанты действовали в рамках следующих мероприятий:

- проведение семинаров, обеспечивающих вовлечение персонала в процесс предстоящих изменений [2];

- диагностика технического состояния корпоративной информационной сети на предмет возможности ее использования для внедрения ИСУП;

- диагностика уровня подготовки персонала в области управления проектами;

- реализация корпоративной обучающей программы «Управление проектами»;

- разработка предложений и плана проекта по внедрению в учреждении ИСУП;
- формализация методологии управления проектами;
- создание в учреждении проектного офиса;
- внедрение информационной системы управления проектами на базе программного продукта Microsoft Project.

Основу КСУП составила методология, адаптированная для целей учреждения и оформленная в виде внутреннего стандарта. Она определяет следующие аспекты КСУП: цель, применение, документацию, глоссарий, ответственность сотрудников, области управления проектами, виды проектов и принципы их классификации, участников проектной деятельности, функции проектного комитета организации, структуру и функции центра управления проектами, общие правила оформления, согласования и утверждения документов, описание жизненного цикла проекта и групп процессов управления проектами.

В 2007 г. информационная система управления проектами ГУ «Дорожное агентство Пермского края» прошла этап опытно-промышленной эксплуатации. Вслед за созданием системы в центральном офисе заказчика подрядчики учреждения (дорожно-строительные организации) также приступили к активному внедрению ИСУП в своих компаниях. Таким образом, в результате внедрения информационной системы управления проектами в рассматриваемой компании технологии проектного управления получили распространение в подрядных организациях.

### **3. ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ИНЖИНИРИНГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

ЗАО «Пермспецнефтемаш» — одно из производственно-инжиниринговых предприятий малого бизнеса Пермского края — было создано в 1996 г. с целью участия в инвестиционном

проекте разработки и создания надежного плунжерного насоса высокого давления для нефтяной отрасли Уральского региона.

В настоящее время деятельность предприятия достаточно диверсифицирована и сосредоточена вокруг четырех основных бизнес-направлений:

- проектирование и производство площадочных объектов нефтегазовой отрасли со специализацией на системах измерения количества и качества нефти / газа;
- проектирование, реализация и внедрение систем промышленной автоматизации;
- консалтинг в сфере управления проектной деятельностью и разработка / адаптация / внедрение автоматизированных программных систем (диспетчерских, систем управления производственной деятельностью предприятия (MES), мониторинга и т.д.) на предприятиях и объектах нефтегазовой отрасли;
- техническое и метрологическое сервисное обслуживание объектов, строительно-монтажные работы.

Для реализации проектов компании предусмотрен организационный порядок формирования проектной команды [1] и управления конкретным проектом в неотрывной связи со всей производственной программой (портфелем проектов) предприятия.

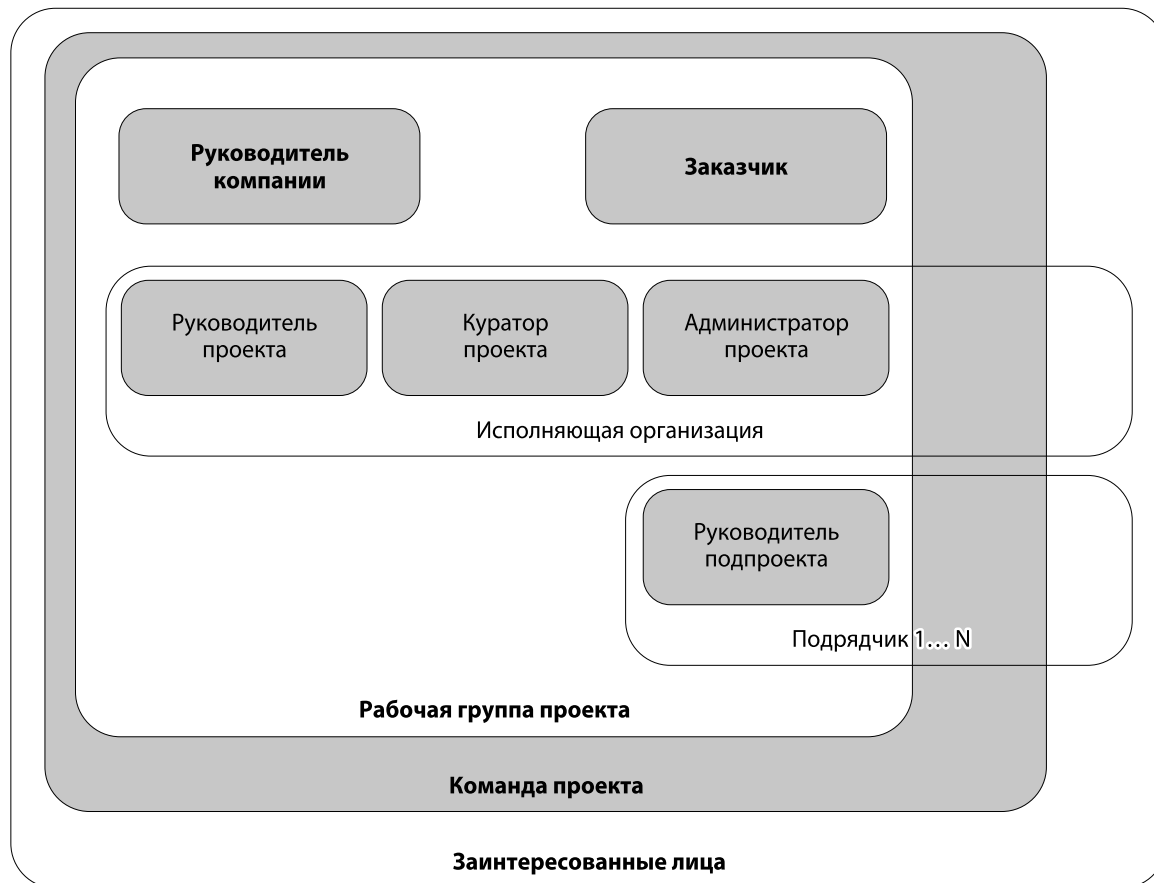
Участники проектной деятельности и зоны их ответственности показаны на рис. 1.

Состав и конкретные функции участников команды проекта зависят от его масштабов, сложности и некоторых специфических характеристик. При осуществлении проектной деятельности каждый сотрудник компании может выступать в любой роли, если он обладает достаточными для этого знаниями и квалификацией. На предприятии разрабатывается регламент, четко описывающий порядок действий на этапах жизненного цикла проекта.

Проектный комитет (ПК) является высшим коллегиальным органом оперативного управления, ответственным за принятие решений по содержанию портфеля проектов, обеспечивающих достижение стратегических и иных целей в ЗАО «Пермспецнефтемаш».



**Рис. 1.** Участники проектной деятельности



Он утверждает основные требования к развитию корпоративной системы управления проектами, определяет приоритет выполняемых проектов и принимает решения о перераспределении имеющихся ресурсов или привлечении внешних ресурсов для их эффективной реализации. Проектный комитет осуществляет свою деятельность в соответствии с положением, которое утверждает генеральный директор. Организационная структура ПК представлена на рис. 2.

Функции проектного комитета:

1) стратегическая — реализация стратегии компании через проектное управление;

2) оперативная — выработка решений по проектам, касающихся таких изменений стоимости, сроков реализации или требований к продукту проекта, в результате которых превышаются показатели, определенные в паспорте проекта, в производственной программе или в методологии управления проектами компании;

3) контрольная — управление взаимодействием и взаимовлиянием проектов и участников проектной деятельности компании;

4) методологическая — составление необходимого перечня материалов и документов по проектной деятельности.

**Рис. 2.** Организационная структура проектного комитета

При выборе программной среды для реализации КСУП были определены основные критерии и требования функционального, технического и стоимостного характера. Этим критериям и требованиям на момент внедрения максимально полно отвечала система Project Server 2007 компании Microsoft, предназначенная для разработки календарного плана проекта, его оптимизации с учетом временных, ресурсных, финансовых и иных ограничений, а также автоматизации процессов контроля и анализа хода выполнения проекта. С помощью Project Server 2007 и соответствующих клиентских приложений можно эффективно управлять работами разного типа — от разовых до работ комплексных производственных программ — на всех этапах жизненного цикла проекта. Доступ к Office Project Server 2007 возможен из клиентских приложений MS Office Project Professional 2007 и Microsoft Office Project Web Access. В качестве корпоративного хранилища была

выбрана среда ОС Linux с эмуляцией файлового сервера MS Windows.

#### **4. ИНТЕГРАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЦЕНТР СТРОИТЕЛЬНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ»**

Успешной реализации стратегий организации может способствовать интеграция стратегического и проектного управления. Этот важный для управления компанией процесс свидетельствует о переходе от функциональной организации бизнеса к проектно-ориентированной. Все больше руководителей высшего звена рассматривают управление проектами как один из основных механизмов реализации стратегических планов компании.

Рассмотрим интеграцию стратегического и проектного управления на примере ООО «Центр

строительного консультирования». Компания работает на всей территории Российской Федерации и оказывает услуги в области инжинирингового обеспечения строительства, строительного, инструментального и лабораторного контроля и др.

В целях интеграции стратегического и проектного управления на предприятии, помимо внедрения традиционной системы проектного управления, построенной на основе стандарта РМВОК РМІ, были проведены следующие мероприятия:

- внедрена обновленная организационная структура матричного типа, предусматривающая наличие как региональных проектных офисов, так и центрального проектного офиса на базе департамента развития компании, отвечающего в числе прочего за стратегическое планирование;

- определены основные виды проектов, существующих в компании (уникальные и цикличные, внешние и внутренние);

- определена ответственность участников проектов на стадиях инициирования, реализации и завершения проектов;

- разработаны базы данных, образующие центральное информационное пространство (каждая база является рабочим архивом, отражает текущее положение дел и плановые потребности компании в той области, которую она охватывает, что дает возможность в любой момент получить реальные сведения для анализа деятельности компании);

- инициированы проекты, направленные на достижение подцелей компании, имеющих стратегическое значение.

Важность интеграции стратегического и проектного управления в компании обусловлена тем, что для принятия стратегических решений необходима не только точная диагностика финансово-экономического состояния предприятия, но и информация обо всех его ресурсах и возможностях с учетом условий внешней среды.

Стратегические цели представляют собой компромисс между возможностями, ограничениями и амбициями компании, которые «проверяются

на прочность». Между текущим состоянием и тем положением, которого компания стремится достичь, существует разрыв. Для сокращения этого разрыва организация реализует стратегические проекты, благодаря которым происходят изменения, ведущие ее к намеченной цели. В результате интеграции стратегического и проектного управления высшее руководство ООО «Центр строительного консультирования» имеет возможность отслеживать процесс реализации стратегии по ключевым показателям и в случае необходимости корректировать стратегические планы или пересматривать стратегические цели с учетом имеющихся ресурсов.

## **5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В НАЦИОНАЛЬНОМ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

Большое количество инновационных проектов развития, которые осуществляет Пермский национальный исследовательский политехнический университет, требует эффективного управления [5]. Система управления проектами в университете основана на стандарте РМВОК РМІ и включает следующие структурные элементы: методологию, проектный офис и ИСУП.

Методология КСУП, описанная во внутреннем стандарте, предусматривает три фазы жизненного цикла проектов, пять групп процессов и девять областей знаний УП. Для освоения методологии и преодоления сопротивления нововведениям со стороны персонала для нескольких групп преподавателей и сотрудников университета была организована 72-часовая программа повышения квалификации. В образовательном процессе использовалась технология «обучение действием». На первых занятиях были сформулированы концепции проектов и декларации о намерениях. Для этого применялась системная технология вмешательства, включающая диагностику проблемной области, целеполагание и определение

работ, необходимых для достижения целей. Некоторые идеи при этом отклонялись, а оставшиеся легли в основу устава проектов и плана управления проектами, над которыми осуществлялась работа на последующих занятиях.

Высшим органом, управляющим реализацией программы проектов, является координационный совет, в состав которого входят представители администрации Пермского края, науки и образования, в частности университета, бизнес-сообщества. Председателем координационного совета программы является губернатор Пермского края. В функции совета входят координация взаимодействия между участниками программы, утверждение планов на очередной календарный год, контроль расходования средств.

Руководителем программы проектов является ректор университета. Его функции включают планирование и контроль выполнения мероприятий программы, осуществление взаимодействия между основными участниками, организацию работ по выполнению программы, финансовое планирование и контроль закупок.

Административное управление реализацией программы проектов осуществляет руководитель дирекции программы — первый проректор университета. Состав дирекции программы (проектного офиса) и регламент ее работы утверждает ректор. В функции дирекции программы входят составление планов-графиков работ по проектам программы, мониторинг хода работ и контроль выполнения работ, подготовка управленческой отчетности для руководителя и координационного совета программы.

Управление проектами в рамках программы осуществляют руководители проектов, которые назначаются приказом ректора; их кандидатуры представляет руководитель дирекции программы. Руководитель проекта несет ответственность за достижение целей проекта. В его функции входят планирование и организация работ по проекту, а также оперативное управление ими, планирование и расходование средств, управление качеством, командой проекта, коммуникациями,

рисками, поставками, составление отчетных документов по проекту. В качестве базового программного обеспечения, поддерживающего процесс управления инновационными проектами, входящими в программу, используется Microsoft Project 2010.

Для выполнения отдельных проектов формируются три вида проектных команд: студенческие проектные группы, межфункциональные команды профессорско-преподавательского состава, объединенные команды с участием представителей реального сектора экономики.

С целью приобретения студентами и магистрантами практических навыков работы в командах, выполняющих инновационные проекты, образовательные программы подверглись изменениям: в учебный процесс была включена реализация проектов. Продуктами таких проектов могут быть: разработка устройства, услуги или технологии, сборник студенческих научных работ по результатам проведенных исследований, отчет по итогам работ в предметной сфере деятельности, создание малого предприятия и др.

Межфункциональные команды профессорско-преподавательского состава нацелены в первую очередь на выполнение инновационных проектов, входящих в состав перспективных направлений работ (ПНР). Ввиду необходимости координации усилий сотрудников, имеющих различную специализацию и работающих на разных кафедрах и факультетах, в проектном офисе были определены координаторы проектов по каждому ПНР. Ими стали проректоры университета, имеющие полномочия и ресурсы, необходимые для достижения целей проектов в рамках приоритетного направления развития.

Формирование объединенных проектных команд, предусматривающих участие в работах представителей различных предприятий и организаций, осуществляется на основе сложившейся практики кооперации и взаимодействия, которое поддерживается и контролируется на верхнем уровне управления координационным советом программы.

**Таблица.** Особенности корпоративных систем управления проектами

Предприятие / организация	Вид деятельности	Год внедрения системы	Программное обеспечение	Особенности КСУП
ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»	Нефтепереработка	2003	MS Project, Primavera	Регламентируются два типа проектов: внутренние, финансируемые предприятием, и инвестиционные
ГУ «Дорожное агентство Пермского края»	Дорожное строительство	2007	MS Project	КСУП построена по классической схеме: методология, офис управления проектом, ИСУП
ЗАО «Пермспецнефтемаш»	Производственный инжиниринг	2008	MS Project, Primavera, Spider Project	Проектный комитет — высший коллегиальный орган принятия решений
ООО «Центр строительного консультирования»	Обеспечение строительства	2009	MS Project, Primavera	Стратегическое и проектное управление взаимосвязаны
Пермский национальный исследовательский политехнический университет	Исследовательская деятельность	2010	MS Project	КСУП поддерживает реализацию программы перспективных направлений работ с горизонтом до 2018 г.

В таблице обобщена приведенная выше информация о пяти КСУП, а также представлены особенности каждой из систем.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то что во всех рассмотренных случаях в качестве базы использован один и тот же стандарт, реализованные корпоративные системы

управления проектами отличаются большим разнообразием. Это объясняется спецификой деятельности предприятий, их размерами, наличием накопленного опыта, а также готовностью персонала использовать новые управленческие технологии. Вместе с тем достаточно четко просматривается эволюция развития систем проектного управления: от «бумажных» технологий к построению информационных систем и далее — к интеграции стратегического и проектного управления.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Попов В.Л. Особенности управления командой инновационного проекта // Сборник научных трудов. Восьмая Международная научно-практическая конференция «Менеджмент инноваций». — Варна: Издательство Технического университета Варны, 2010. — С. 344–347.
2. Попов В.Л. Процесс обучения действием в действии // Управление персоналом. — 2010. — №2. — С. 18–21.
3. Попов В.Л. Управление содержанием инновационного проекта при создании технического объекта // Креативная экономика. — 2010. — №6. — С. 28–35.
4. Попов В.Л., Солодяшкина Ю.Е. Методы управления инновационными изменениями на предприятиях. — Пермь: Издательство ПГТУ, 2010. — 220 с.
5. Попов В.Л., Фролов С.Е. Кластерный подход к управлению проектами в национальном исследовательском университете // Управление проектами. — 2010. — №1. — С. 40–47.
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) / Пер. с англ. — 4-е изд. — Ньютаун-Сквер: Project Management Institute, 2008. — 496 с.
7. Управление инновационными проектами: Учеб. пособие / Под ред. В.Л. Попова. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 336 с.



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

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



## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ОБЛАСТЕЙ КОМПЕТЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Статья основана на опыте участия автора в проекте строительства третьей группы шлюзов Панамского канала, входящем в программу его расширения. Автор описывает, как определяются ключевые области компетентности команды офиса управления проектом и представляет карту компетентности, разработанную для обеспечения устойчивой работы данного офиса в течение всего жизненного цикла проекта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление проектами, компетентность, команда проекта, план преемственности, офис управления проектом



**Рейес Хосе Э.** — PE, MBA, PMP, IPMA-C, менеджер проекта строительства третьей группы шлюзов Панамского канала, председатель Панамской ассоциации управления проектами (APGP), преподаватель курса управления проектами в Межамериканском университете Панама. Имеет 30-летний опыт работы на руководящих должностях в администрации Панамского канала (Панама)

### ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время нельзя отрицать важность навыков социального взаимодействия в управлении проектами (УП), т.к. они представляют собой инструменты, позволяющие организации достигать своих целей. Директору проекта необходимо помнить не только о традиционных ограничениях выполнения проекта (времени, объеме работ и стоимости), но и об организационной стратегии, т.е. принимать решения с учетом целей компании. Он должен уметь управлять окружением проекта: работать с заинтересованными сторонами, соблюдать законодательные требования, вести за собой команду, наращивая кадровый потенциал и эффективно используя навыки ведения переговоров. Кроме того, директор должен управлять рисками, угрожающими целям компании, чтобы прогнозировать изменения и вовремя реагировать на них.

Данная статья не содержит конкретных инструкций или шаблонов, гарантирующих достижение успеха в реализации проектов, программ и портфелей проектов. Мы хотели дать читателям

некий ориентир, стимулировать их к использованию инноваций, знаний и способностей сотрудников для получения желаемых результатов. Кроме того, мы ставили своей целью показать, какие элементы компетентности членов команды УП способствуют уменьшению влияния окружения и человеческого фактора на выполнение проектов.

## 1. ПРОГРАММА РАСШИРЕНИЯ ПАНАМСКОГО КАНАЛА

В администрации Панамского канала за управление проектами отвечает департамент проектирования и управления программами, являющийся офисом УП. В настоящее время в дополнение к своей обычной деятельности по управлению портфелем проектов, связанных с повседневным функционированием канала, он также несет ответственность за управление программой его расширения, включающей проект строительства третьей группы шлюзов и другие строительные проекты. Департамент разрабатывает техническую документацию, формирует бюджеты и определяет технические характеристики всех основных программ строительства, создания коммуникаций, выемки грунта и защиты от эрозии берегов канала. Он отвечает за составление технических требований к закупаемому оборудованию, разработку строительных контрактов, а также за топографические и гидрографические карты и коммуникации. Кроме того, офис контролирует реализацию ряда программ. Среди них программы:

- предотвращения оползней в искусственно прорытой выемке Кулебра;
- обеспечения безопасности дамбы;
- захоронения отходов и строительства вспомогательных дамб;
- обеспечения сейсмической безопасности.

Эксплуатация Панамского канала — одно из ключевых направлений экономической деятельности Панама, и программа его расширения очень важна, т.к. помогает усилить преимущества географического положения Панамского перешейка как

торгового, транспортного и логистического узла международного значения. Программа гарантирует стабильный рост морских перевозок через Панама, что соответствует национальной стратегии развития страны. В целом расширение канала позволит улучшить качество жизни панамцев.

Разработанная в ходе программы карта компетентности офиса УП позволила сформировать высокоэффективную команду, в настоящее время работающую над реализацией указанной масштабной программы.

## 2. КОМПЕТЕНТНОСТЬ И МЕТОДОЛОГИЯ

В «Требованиях к компетентности специалистов в области управления проектами» (ICB) IPMA компетентность определяется как «продемонстрированные способности к применению знаний и/или навыков и личностные качества».

В работе Кэррол и Мак-Кракин отмечается: «Многие организации составляют документ о компетентности, отбирают сотрудников и развивают их навыки в соответствии со стандартами эффективности работы, что необходимо для успеха бизнеса как в настоящем, так и в будущем» [1]. Данная концепция применяется в области управления проектами на протяжении многих десятилетий. Формирование карты компетентности — это процесс, в ходе которого менеджер проектов определяет характер и объем работы сотрудников офиса УП, необходимые им навыки, уровень знаний и особенности поведения. Карта компетентности лежит в основе методологии, устанавливающей, как отобрать, нанять и удержать сотрудников, способных достичь стратегических целей организации.

В июле 2008 г. Министерство обороны США приняло решение о внедрении модели компетентности в области заключения контрактов для оценки всех своих военных и гражданских сотрудников (включая руководителей), работающих в этой сфере. Цель оценки состояла в том, чтобы создать перечень необходимых элементов компетентности, установить, каких элементов не хватает,



и осуществлять развитие персонала исходя из потребностей организации, связанных с заключением контрактов, а также достоинств и недостатков сотрудников. Данные, полученные в результате оценки, также могут использоваться для индивидуального (личностного и профессионального) развития работников [2].

В программе расширения Панамского канала мы использовали модель, предполагающую оценку следующих трех характеристик элементов технической и профессиональной компетентности сотрудников:

1) частоты выполнения на проекте той или иной деятельности, связанной с элементом компетентности (1 — почти никогда, 2 — редко, 3 — иногда, 4 — часто, 5 — очень часто, NA — не используется в проекте);

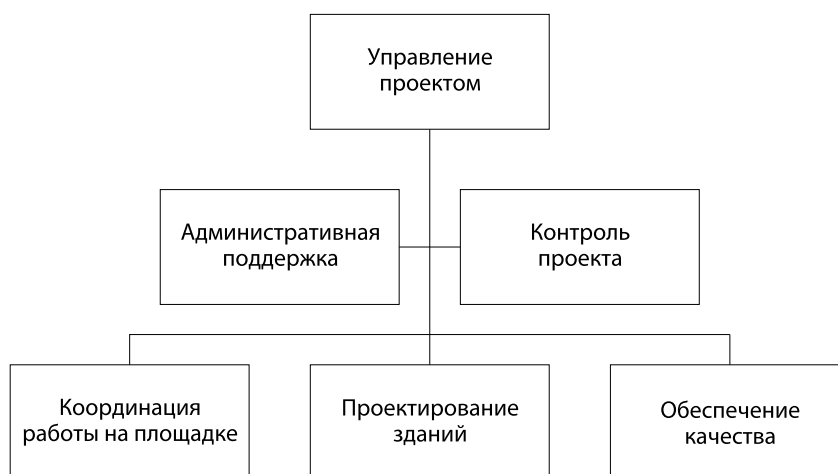
2) важности элемента компетентности для успеха проекта и достижения конечного результата (1 — неважен, 2 — важен в некоторой степени, 3 — достаточно важен, 4 — очень важен, 5 — чрезвычайно важен, NA — не нужен в проекте);

3) профессионализма члена команды в применении данного элемента компетентности (0 — отсутствие знаний, 1 — осведомленность об элементе, 2 — базовый уровень владения, 3 — средний уровень, 4 — продвинутый уровень, 5 — экспертный уровень).

После оценки компетентности мы смогли определить основные функции офиса УП и, руководствуясь результатами оценки, изменить стратегии профессионального роста сотрудников в соответствии с их образованием, потребностью в обучении и развитии. Кроме того, у нас появилась возможность совершенствовать модель компетентности по мере получения нового опыта. Таким образом, был приведен в действие непрерывный процесс оценки компетентности сотрудников и поддержания ее на уровне, необходимом для выполнения миссии организации.

После этого мы определили основные функциональные области офиса управления нашим проектом, или области компетенции данной организационной структуры (рис. 1).

**Рис. 1.** Основные функциональные области компетенции офиса управления проектом строительства третьей группы шлюзов Панамского канала



### 3. КАРТА КОМПЕТЕНТНОСТИ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

После определения функциональных областей компетенции офиса УП необходимо описать обязанности, связанные с каждой из них. В данной статье представлены три основные операционные функциональные области: координация работ на площадке, проектирование зданий и обеспечение качества (важность данной области обусловлена тем, что мы рассматриваем проект строительства гражданских объектов / электромеханических конструкций).

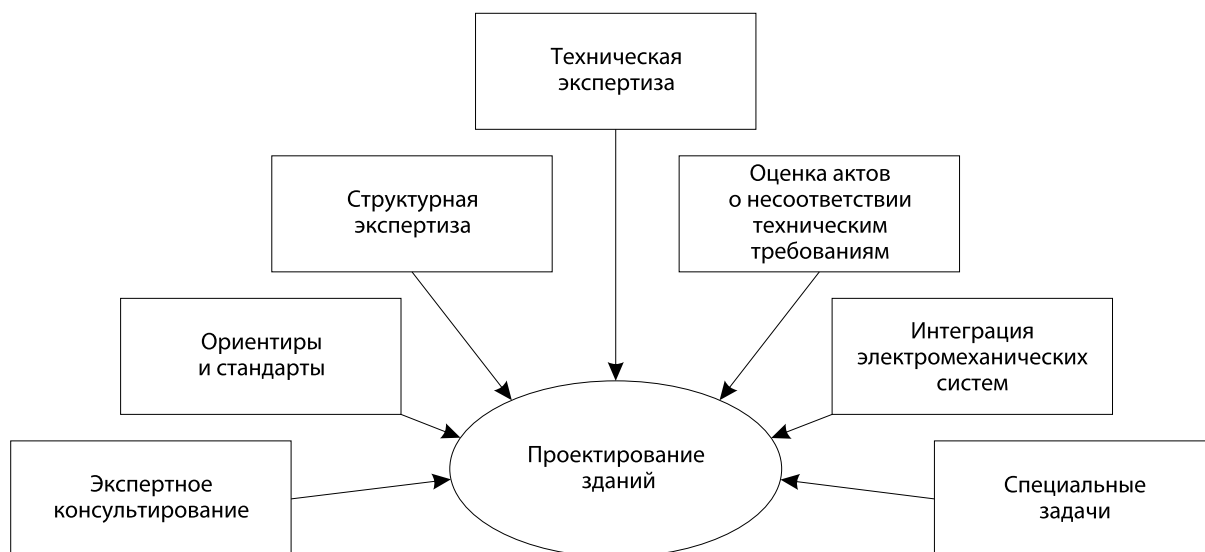
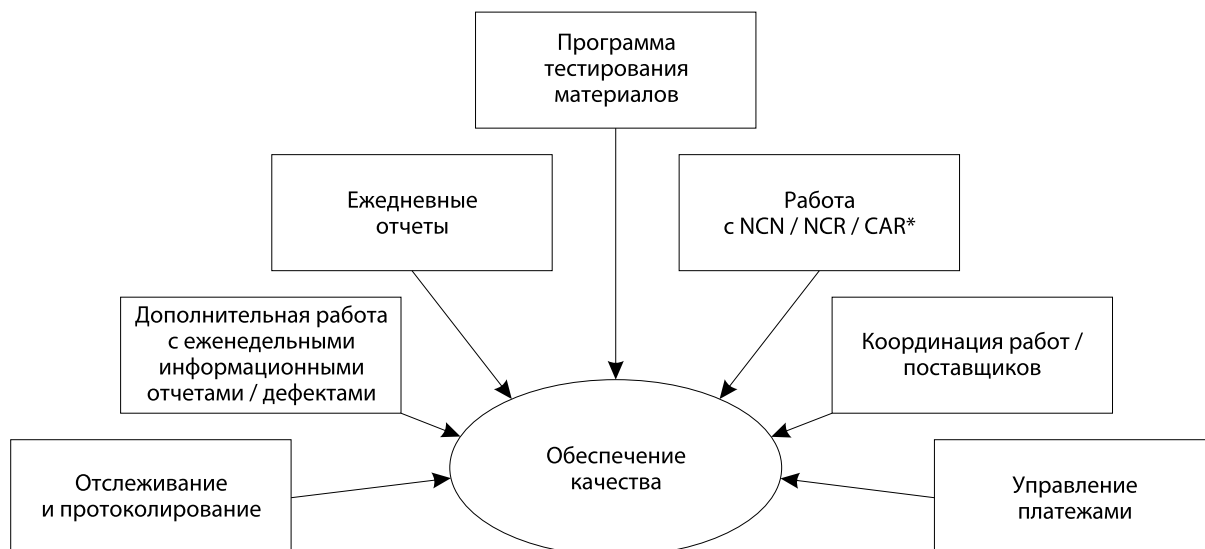
На рис. 2–4 показаны сферы ответственности офиса УП, распределенные по функциональным областям. Мы также определили, какие обязанности

связаны с каждой областью. Например, согласно «Плану обучения в проекте строительства третьей группы шлюзов Панамского канала», координация работ на площадке «включает наблюдение за доставкой материалов и контроль безопасности, а также выявление любых проблем, которые могут задержать выполнение работ».

С помощью карты компетентности можно определить дополнительную ценность каждой функциональной области. Так, координация работ на площадке важна для решения спорных вопросов и работы с жалобами в организации. Сотрудникам, компетентным в этих областях, можно поручить взаимодействие с заинтересованными сторонами проекта, т.к. они хорошо знают условия договоров и законодательные требования.

**Рис. 2.** Координация работ на площадке: сферы ответственности офиса УП



**Рис. 3.** Проектирование зданий: сферы ответственности офиса УП**Рис. 4.** Обеспечение качества: сферы ответственности офиса УП

\* NCN (Nonconformance Notice) — уведомление о несоответствии материалов и работ техническим требованиям, NCR (Nonconformity Report) — отчет о несоответствии техническим требованиям, CAR (Corrective Actions Request) — запрос о корректирующих действиях.

#### 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ КОМПЕТЕНТНОСТИ ДЛЯ ФУНКЦИЙ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

После определения сфер ответственности мы описали элементы компетентности для каждой из них. Цель состояла в том, чтобы показать ожидаемые результаты работы сотрудников офиса УП, стремясь к которым они могли бы повысить эффективность своей работы. На основе этих четко сформулированных результатов мы составили план обучения сотрудников, направленный на развитие у них компетентности, необходимой для достижения целей проекта.

##### Описание элемента компетентности для функциональной области «Координация работ на площадке».

Управление проектами по ключевым показателям эффективности — процесс, в ходе которого с помощью KPI оценивается работа поставщиков, осуществляется мониторинг жизнеспособности проекта и общей эффективности его выполнения в соответствии с ограничениями по стоимости, календарному плану, ресурсам, безопасности и рискам.

Для осуществления данного процесса необходимо сделать следующее.

- Сфокусироваться на ключевых показателях эффективности, чтобы усовершенствовать рабочие процессы, нуждающиеся в изменении. Отслеживать эти показатели и прогнозировать любые возможные проблемы до того, как они возникнут и вызовут задержки в строительстве.

- Назначить владельца (ответственного) для каждого участка работ по укладке бетона. Разработать механизм отслеживания отчетов о несоответствии техническим требованиям по каждому участку и его влиянии на задержки выполнения календарного плана. Составить прогноз на две-три недели по всем процессам, связанным с производством бетона. Определить направления деятельности, из-за которых могут возникнуть задержки выполнения проекта (например, арматурные и опалубочные работы), а также работать над повышением качества работ.

- Разработать форму для отслеживания внутреннего оборота документов и отчетов о несоответствии техническим требованиям для предотвращения жалоб поставщика на задержки претензий к качеству материалов.

- Определить ситуации, когда для соблюдения сроков по проекту нужен дополнительный персонал.

- Создать группу специалистов для отслеживания ресурсов и соответствия их расходования основному календарному плану. Группа должна вовремя определять ситуации, когда может понадобиться больше ресурсов (см. элемент компетентности «Управление ресурсами»).

#### 5. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ КОМАНДЫ ОФИСА УП

Как меняется команда, когда становится компетентной? Можно ли назвать команду высокоэффективной только потому, что эта группа людей работает вместе и создает что-то? Есть проектные команды, которые не становятся высокоэффективными (возможно, это не требуется), но в любом случае компания должна извлечь выгоду из того, что связанные общей задачей и длительными отношениями сотрудники работают над достижением стратегических целей организации, совершенствуя ключевые области ее компетенции.

Возможно, самое ценное, что получает компания после завершения проекта, — это возможность совершенствовать компетентность множества сотрудников на всех уровнях как в процессе ежедневной работы, так и посредством организации программ формального обучения. В учебном центре Панамского канала реализуется одна из самых полномасштабных программ образования из доступных в Панаме, обучение по которой могут пройти все сотрудники офиса управления проектом компании. Опыт реализации программы расширения Панамского канала станет реальным и долгосрочным вкладом в эту образовательную программу.

Наша конечная цель состояла в том, чтобы поэтапно выйти из программы и при этом сохранить персонал, прошедший обучение управлению программой и способный работать на уровне мировых стандартов. Кроме того, во

время реализации программы мы сотрудничали с известной во всем мире компанией CH2M Hill, которая работала с командой офиса УП и ежедневно анализировала работу сотрудников с целью развития их компетентности за короткий период времени. Также мы взаимодействовали с национальными и международными ассоциациями управления проектами, такими как PMI, IPMA, Американский институт проектирования и строительства (DBIA) и др. Эти организации помогли определить критерии компетентности сотрудников и передовые практические методы работы, которые необходимо использовать. Эффективному применению последних способствовала организационная структура компании: наставники из офиса УП работали непосредственно с командой над совершенствованием каждого из элементов компетентности всех функциональных областей. После успешного завершения формального обучения сотрудников мы выполнили сопоставительный анализ и оценку компетентности команды.

## **6. СОХРАНЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ОБЛАСТЕЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Организации, работающие с новым поколением профессионалов, должны помнить о высокой скорости ротации персонала, обусловленной современным образом мышления и требованиями к компетентности сотрудников. Ключевым компонентом любой большой и долгосрочной программы обучения является сохранение полученной сотрудниками компетентности в организации. Компания не должна зависеть от конкретных членов команды (прежде всего занимающих руководящие должности), которые обладают важными навыками и инструментами, т.к. в случае внезапного ухода ведущих специалистов выполнение проектов может пострадать. Компании необходимо предпринять определенные меры, чтобы избежать связанных с этим рисков и обеспечить

устойчивость своей деятельности. Наиболее эффективным решением данной задачи является реализация плана преемственности. План преемственности предполагает, что компания принимает на работу сотрудников, подходящих для выполнения определенных функций, развивает их знания, навыки и способности, а также готовит их к продвижению по службе и выполнению более сложных обязанностей [3].

Реализация плана преемственности позволяет офису УП удерживать эффективных членов команды, поскольку в этом случае сотрудники знают, что организация инвестирует средства в их профессиональное развитие, уделяет данному вопросу время и внимание. Люди сохраняют мотивацию и заинтересованность, когда видят возможности для дальнейшего роста и развития. Это особенно важно при выполнении проекта, который представляет собой временное предприятие.

Чтобы эффективно следовать плану преемственности в офисе УП, менеджер проектов должен понимать долгосрочные цели организации. Для выполнения этой задачи ему необходимо знать стратегическую и организационную культуру компании.

Процесс реализации плана преемственности представлен в таблице.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Стоимость обучения и развития персонала может быть чрезвычайно высока. Чтобы эти инвестиции были максимально эффективными, необходимо сосредоточиться на изменениях в поведении сотрудников, связанных с их профессиональным развитием. Оценка компетентности позволяет выявить текущие и будущие проблемы. Например, источником новых трудностей для офиса УП могут стать изменения во внешнем окружении.

Совершенствование компетентности команды проекта с помощью проверенной методологии

**Таблица.** Методология планирования преемственности

Этапы планирования	Осуществляемые действия
1. Анализ структуры декомпозиции работ проекта	Определение совместимости существующей структуры декомпозиции работ проекта с организационной стратегией по уровню работ
2. Оценка эффективности работы	Определение и отбор сотрудников, обладающих потенциалом для профессионального развития
3. Определение ключевых должностей	Определение ключевых областей компетенции возможных кандидатов
4. Формирование списка должностных лиц	Выявление сотрудников, которые могут занять ключевую должность в краткосрочной перспективе
5. Определение возможных преемников	Выявление людей с определенными качествами, которых можно включить в программу долгосрочного развития
6. Планирование карьерного роста	Составление планов обучения и наставничества, целью которых является развитие определенных элементов компетентности сотрудников

Источник: [5].

позволяет использовать полученный ранее опыт и дает возможности для развития отношений между менеджером проектов и его командой.

Заключительный этап создания карты компетентности — оценка результатов. В ходе этой оценки необходимо:

- определить, произошли ли желаемые изменения в поведении сотрудников;

- оценить, способствовал ли реализованный процесс достижению стратегических целей организации.

Эти действия позволят понять, были ли использованные методы эффективными и сможет ли компания в будущем стать организацией с усовершенствованными ключевыми областями компетенции, способной сохранять конкурентоспособность в современном мире.

## ЛИТЕРАТУРА

- Carrol A., McCrackin J. (1998). «The competent use of competency-based strategies for selection and development a scientific article». *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 11, N. 3, pp. 45–63.
- Department of Defence (2008). *Competency-Based Management for the DoD-Wide Contracting Community*. — <http://www.acq.osd.mil/dpap/ops/docs/cca-overviewbrief-competencybasedmanagement.ppt>.
- Heathfield S.M. *Succession Planning*. — <http://humanresources.about.com/od/glossarys/g/successionplan.htm>.
- Reyes J., Martinez A.J. (2012). *Procesos de Proyectos y Competencias en Direccion de Proyectos*. Panama: Jesús Edición.
- Toledo M. (2004). *Planes De Sucesion Metodologia Para La Efectividad Organizacional*. Santiago: Universidad Diego Portales.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Jose E. Reyes Gonzalez (2014). «Improving organization core competences through PMO team development». *PM World Journal*, Vol. III, Issue II, February.

Впервые статья была представлена на 27-м Всемирном конгрессе IPMA в Дубровнике, Хорватия.  
Печатается с разрешения автора и PM World Journal (<http://pmworldjournal.net>).

## «ЭЛЕКТРИЧЕСКАЯ СХЕМА» — НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Статья посвящена проблеме управления заинтересованными сторонами проекта. Авторы предлагают модель, позволяющую удовлетворить потребности стейкхолдеров, в основе которой лежит определенная стратегия проведения совещаний. Данная стратегия подразумевает минимальное присутствие заинтересованных сторон на совещаниях.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление заинтересованными сторонами проекта, совещание по проекту, теория поведения, потребности заинтересованных сторон

**Мак-Корд Дуглас** — MSM, преподаватель управленческих и бизнес-дисциплин, управления информацией и психологии, соавтор научно-исследовательской работы, опубликованной в рамках седьмого симпозиума по психологии в Министерстве обороны США (г. Индианаполис, США)

**Райт Эрик** — Ph.D., PMP, основатель и генеральный директор компании The PM Doctors, эксперт в области управления проектами, преподаватель, практик, тренер. Имеет 23-летний опыт работы в качестве менеджера проектов, бухгалтера, управляющего ресурсами, преподавателя / тренера, руководителя в различных организациях (г. Индианаполис, США)

В последнюю, пятую, редакцию PMBOK<sup>1</sup> от 2013 г. была включена совершенно новая группа процессов, названная «Управление заинтересованными сторонами проекта». PMI определяет ключевую деятельность, связанную с данными процессами, как разработку адекватных управленческих стратегий для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в процессы принятия решений по проекту и процессы реализации проекта. В настоящее время в большинстве организаций эта цель достигается за счет включения заинтересованных сторон в число участников всех или большинства совещаний по проекту.

Эта повсеместная практика может показаться самым эффективным способом вовлечь в проект заинтересованные стороны, однако с данным подходом связаны две проблемы. Во-первых, на совещании по проекту заинтересованные стороны обычно не могут определять направление развития и давать необходимые инструкции. Во-вторых, они, как правило, не приносят пользы

---

<sup>1</sup> Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide 5th ed.*

при обсуждении. Наиболее очевидное последствие их привлечения — пустая трата времени и денег, поскольку людям, представляющим заинтересованные стороны проекта, приходится отрываться от важных управленческих задач для посещения совещаний, на которых они ничего не решают.

Намного большие убытки связаны с упущенными возможностями: проект может потерпеть неудачу в результате того, что в процессах его тактического планирования и реализации задействованы не те люди. Упущенные возможности в лучшем случае наносят организации ущерб, в худшем могут привести к ее банкротству. Именно поэтому в данной статье мы предложим другой подход к управлению заинтересованными сторонами, который позволит вам экономить время и деньги и, что еще более важно, успешно, т.е. вовремя и в рамках бюджета, завершать проекты и получать высококачественные конечные результаты. Основная идея этого подхода — приглашать заинтересованные стороны проекта не на большинство совещаний, а только на те, где они должны играть ключевую роль. В качестве примеров совещаний, присутствие заинтересованных сторон на которых может быть полезным для проекта, можно назвать стартовое и заключительное совещание, где члены команды получают благодарности за свою работу. Подход, который мы рекомендуем, действительно позволяет заинтересованным сторонам участвовать в реализации проекта и непрерывно взаимодействовать, ориентируясь на идентифицированные организационные и индивидуальные потребности и ожидания. Кроме того, в рамках этого процесса заинтересованные стороны вовлекаются в принятие решений по проекту, а также в виды деятельности, определенные в пятой редакции РМВОК как процессы управления заинтересованными сторонами проекта 13.2, 13.3 и 13.4.

Можно сказать, что ключом к управлению людьми, в том числе заинтересованными сторонами проекта, является определение и удовлетворение

их потребностей. Кроме того, в бизнесе мы должны одновременно удовлетворять и потребности организации. Если потребности заинтересованных сторон могут быть удовлетворены без их непосредственного участия в большинстве совещаний по проекту, то очевидно, что это путь к экономии времени и денег. Данную статью мы начнем с описания потребностей заинтересованных сторон и организации в целом, затем покажем, что означают потребности с позиций теории поведения. Наконец, в статье будет представлена модель удовлетворения этих потребностей с минимальным непосредственным физическим участием заинтересованных сторон в совещаниях по проекту.

Потребности заинтересованных сторон проекта можно разделить на три категории: функциональные, организационные и психологические. Рассмотрим сначала первую группу. Первая конечная функциональная потребность заинтересованной стороны, если говорить о потенциальных результатах совещания по проекту, состоит в том, чтобы получить проектные документы, вторая — в том, чтобы дать инструкции членам команды проекта и ключевым игрокам.

Что касается второй группы, две ключевые организационные потребности заинтересованной стороны можно описать как надзор, т.е. осведомленность о действиях, и управление, т.е. способность оказывать влияние на действия, что должно приводить к положительным результатам. Именно этого, в сущности, организация и ожидает от заинтересованных сторон.

Третья категория потребностей заинтересованных сторон — психологические. Чтобы заинтересованные стороны чувствовали себя в проекте комфортно, они должны знать, что владеют информацией, должны быть способны повлиять на ситуацию и понимать, что их ценят. В качестве теоретической основы при формулировании третьей категории потребностей, перечисленных выше, мы использовали работы Р. Дрейкурса<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Dreikurs R. (1975). *Fundamentals of Adlerian Psychology*. Chicago: Adler School of Professional Psychology и др.



Дрейкурс предложил список из четырех «истинных целей», три из которых можно связать с темой нашей статьи: чувствовать себя сильным (т.е. способным что-то создавать в сотрудничестве с другими), чувствовать себя ценным и испытывать ощущение принадлежности. Первые две цели явно связаны с упомянутыми выше потребностями. Стремление испытывать чувство принадлежности может быть реализовано за счет того, что человек будет ощущать свою связь с другими во время совместной работы в проекте. Таким образом, нужно понять, как можно удовлетворить эту потребность человека без его фактического присутствия на совещаниях.

Теперь опишем компоненты предлагаемой нами стратегии проведения совещаний по проекту. Сначала менеджер проектов / модератор совещания привлекает заинтересованные стороны к совместному процессу разработки плана предстоящего совещания. Это можно сделать на предварительном брифинге по подготовке к совещанию. План должен включать:

- список целей и конечных результатов совещания;
- список участников;
- повестку дня (фактический хронологический перечень событий на совещании);
- способ оценки эффективности совещания;
- стратегию обратной связи с заинтересованными сторонами.

Описанный выше план совещания может показаться довольно подробным, однако на самом деле его можно оптимизировать и сделать кратким. Затем проводится собственно совещание по проекту. Его участников следует отбирать по такому критерию, как наличие специальных знаний и навыков, необходимых именно для этого конкретного совещания. После совещания разработанные документы представляют заинтересованным сторонам на рассмотрение.

Представленная стратегия проведения совещаний имеет еще одну очень важную особенность. Мы предлагаем проводить три последовательных брифинга. Первый брифинг, уже упомянутый

выше, — предварительный, второй — подведение итогов с участниками совещания по его завершении. В ходе подведения итогов нужно не только проанализировать, что произошло во время совещания, но и выяснить впечатления участников о процессе его проведения и о том, что они чувствуют после него.

Все сказанное участниками совещания во время подведения итогов должно быть кратко изложено модератором в итоговом обзоре. Этот обзор является основанием для проведения третьего брифинга. Опрос участников о том, что они чувствуют, во время подведения итогов позволяет реализовать потребности заинтересованных сторон третьей категории.

После совещания с заинтересованными сторонами проводится контрольный итоговый брифинг, также им, как уже упоминалось, предоставляют документы по проекту. В центре внимания на итоговом брифинге с заинтересованными сторонами — итоговый обзор, сформированный по результатам подведения итогов с участниками совещания. Основная цель итогового брифинга состоит в следующем: заинтересованные стороны должны почувствовать, что они были на совещании. Это позволит им оставаться в курсе происходящего и чувствовать себя причастными к осуществляемой работе по проекту.

Ниже мы покажем, как компоненты предлагаемой нами стратегии проведения совещаний удовлетворяют потребности заинтересованных сторон, перечисленные выше. Функциональная потребность в правильно составленных документах по проекту удовлетворяется за счет грамотной организации совещания, когда в его плане определяются конечные результаты, а на само совещание приглашают нужных людей, обладающих требуемыми навыками, которые позволяют решать задачи, стоящие на повестке дня. Потребность заинтересованных сторон в осуществлении руководства реализуется за счет взаимодействия между заинтересованными сторонами и модератором совещания в ходе создания плана.

Организационная потребность в надзоре (осведомленности о действиях) удовлетворяется за счет проведения итогового брифинга, а также обзора полученных конечных результатов (документов), потребность в контроле (способности оказывать влияние) — в процессе создания плана совещания и во время предварительного, а затем контрольного итогового брифинга. Заинтересованные стороны обладают, конечно, и другими стандартными инструментами и механизмами, позволяющими обеспечивать контроль над действиями организации. На некоторые совещания заинтересованные стороны все же следует приглашать, примером может быть информационное совещание, проводимое, например, в целях рассмотрения определенного проектного документа.

Возможно, самый сильный фактор, заставляющий включать заинтересованные стороны в число участников всех совещаний по проекту, а не

только тех нескольких, где они действительно необходимы, — это их психологические потребности. Потребность быть в курсе событий можно реализовать за счет удачно организованных контрольных итоговых брифингов. Заинтересованные стороны испытывают вполне понятную потребность в контроле и ощущении своей значимости для проекта и организации. Эти потребности удовлетворяются в процессе создания плана проекта и предварительного брифинга, что позволяет заинтересованным сторонам оказывать активную поддержку проекта и участвовать в осуществлении руководства и принятии решений по проекту.

Очевидно, что планирование и осуществление управления заинтересованными сторонами — это построение таких отношений с ними, которые удовлетворяют их потребности и требования, касающиеся проекта, что отражено на рисунке.

**Рисунок.** Схема управления заинтересованными сторонами проекта



Взаимоотношения заинтересованных сторон и команды проекта во многом похожи на электрическую схему: на выходе деятельности заинтересованных сторон («источник энергии») — результаты, удовлетворяющие определенным требованиям, такие как руководство, информация и контроль. Данные результаты превращаются в исходные ресурсы, которые использует команда проекта («электрическое устройство»).

Команда проекта в ходе совещаний производит собственные результаты — документы проекта, а также отчеты, последние становятся источниками обратной связи для заинтересованных сторон и обрабатываются в процессе контрольных итоговых брифингов. Участие в разработке планов совещаний и анализе соответствующих отчетов приносит заинтересованным сторонам ощущение информированности, контроля и собственной значимости. Таким образом, способность

менеджера проектов эффективно и адекватно управлять заинтересованными сторонами может стать определяющей для успеха проекта.

Переход к новой парадигме всегда требует времени, энергии, усилий и терпения. Иногда в необходимости такого перехода приходится довольно долго убеждать других. Однако как только заинтересованные стороны проекта начнут понимать, сколько времени и ресурсов они смогут сэкономить, если будут посещать только некоторые совещания по проекту (самого высокого уровня), стейкхолдеры могут стать самыми верными сторонниками нового подхода. В результате последствия того, что заинтересованные стороны проекта откажутся от участия во всех совещаниях, могут оказаться значительными: сотни тысяч долларов будут сэкономлены и сотни миллионов заработаны в результате успешной реализации проектов.

*Перевод А. Исламовой.*

*Источник: McCord D.J., Wright E. (2014). «The project management stakeholder circuit: a new paradigm for stakeholder management». PM World Journal, Vol. III, Issue I. — <http://pmworldjournal.net/article/project-management-stakeholder-circuit-new-paradigm-stakeholder-management>.  
Печатается с разрешения автора и PM World Journal.*



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 МВД, 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:**  
Фидельман Григорий Носонович — к. ф.-м. н., руководитель Института альтернативного менеджмента.

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

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



## ПЯТЬ ПОЛЕЗНЫХ СОВЕТОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Известный специалист по управлению проектами А. Брага дает читателям несколько полезных советов о том, как углубить знания о проектном управлении и построить успешную карьеру в этой области.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** карьера в сфере управления проектами, менеджер проектов, планирование, обучение, команда проекта, лидерские навыки

Меня периодически спрашивают, как начать карьеру в сфере управления проектами или стать менеджером проектов, причем этот вопрос задают как те, кто уже давно соприкоснулся с проектным миром, так и те, кто, будучи немного знакомым с сутью управления проектами, не представляет, куда двигаться дальше.

Прежде всего, не существует готовой формулы успеха. Многое зависит от ваших знаний, от того, где вы работаете, от окружения, в котором живете, от имеющихся у вас возможностей и от того, какую сумму вы готовы инвестировать в свое развитие (необходимо будет потратиться на обучающие курсы, книги, семинары, мероприятия и учебные материалы). Следовательно, каждый может идти к цели своим собственным путем.

Кроме того, очень важно помнить, что никто не становится менеджером проектов за пару дней. Менеджеру проектов, во всяком случае, хорошему, нужен опыт, а он приходит только со временем. Так что не спешите, не думайте: «Завтра я стану менеджером проектов!», — а планируйте свою карьеру, чтобы добиться как можно более высоких результатов.

**Брага Алам** — PMP, координатор проектов в Sistema FIRJAN, преподаватель в университете Veiga de Almeida и др. Эксперт в области управления проектами, связанными с разработкой программного обеспечения (г. Рио-де-Жанейро, Бразилия)

Итак, начнем с самого начала.

*Совет первый: пройдите базовый курс обучения.*

Если раньше вы никогда не занимались проектной деятельностью или не знакомы с терминологией, инструментами и методами работы, я рекомендую вам начать с базового курса обучения (около 40–80 часов). Он позволит вам узнать, что в действительности представляет собой управление проектами, как общаться с менеджером проектов и что можно сделать, чтобы улучшить результаты проекта, работая в команде. Этот тип курсов предлагают многие компании, и вы, несомненно, найдете организацию, которая сможет вам помочь.

Если после обучения перспектива управлять проектами вас все еще вдохновляет, то переходите к следующему совету. Если же вашему дальнейшему развитию препятствует ограниченный бюджет (в Бразилии, например, это пока дороговато), то вам помогут соответствующие книги.

*Совет второй: участвуйте в проектах как член команды.* Теперь, когда у вас есть знания о методах управления проектами, пора переходить к практике. Работа в команде означает, что вы «инвестируете» свою рабочую силу в достижение результатов проекта. Возможно, вы будете работать в сегменте маркетинга, например, как юрист, занимающийся легализацией экологического проекта. Если вы инженер, то вы могли бы составлять планы для нового бизнес-предприятия, если IT-профессионал — создавать новое ПО. Накапливайте опыт, работая над проектами, потому что он очень важен для вас.

С этого момента вы можете претендовать на сертификат IPMA уровня D или CAPM PMI. Больше информации о сертификации представлено на сайтах IPMA и PMI. Выберите курс обучения, который подойдет для подтверждения вашей квалификации. Я снова советую вам поискать местных организаторов обучения. Но что делать, если в вашей компании нет возможности работать в проектах, отчаяться? Нет. Рекомендую вам поискать волонтерские программы в ближайшем к вам отделении IPMA и PMI и поучаствовать в них, чтобы получить необходимый опыт.

*Совет третий: развивайте лидерские навыки.*

Я настойчиво рекомендую менеджеру развивать и использовать лидерские навыки, ведь все проекты реализуют люди, и кто-то должен направлять их. Для начала советую вам возглавить команду, которая в рамках проекта отвечает, скажем, только за поставки. Это даст вам возможность попрактиковаться в лидерстве, не перенапрягаясь, как профессионалу, который все еще приобретает знания, но уже преодолел немало трудностей и получил определенный опыт.

Для дальнейшего прогресса необходимо самому возглавить отдельные проекты. Начните с первого простейшего проекта, а затем увеличьте их масштаб. Набирайтесь опыта постепенно. Ведите проекты в различных областях в качестве волонтера, это даст вам необходимые знания.

На этой стадии для карьерного роста вам может понадобиться получить степень магистра, чтобы углубить теоретические и практические знания, и, конечно, сертификат профессионала в управлении проектами. Некоторые университеты предлагают программы подготовки к профессиональной сертификации. Также рассмотрите программы дистанционного обучения, если у вас нет возможности посещать учебные заведения. Полезная книга на данном этапе — PMBOK PMI.

*Совет четвертый: станьте профессионалом в управлении проектами.* Вот и наступает время профессиональной сертификации. Получение сертификата — это целый процесс. Полезно будет пройти квалификационный курс, предоставить описание вашего собственного опыта и сдать экзамен. Удачи вам при прохождении теста и сертификации!

Из разговоров с окружающими я выяснил, что профессионал с сертификатом начинает зарабатывать на 15% больше уже через шесть месяцев. Согласитесь, это очень хороший возврат инвестиций.

*Совет пятый: планируйте профессиональное развитие.* Через пять лет вам надо будет подтвердить свой сертификат и доказать, что вы постоянно

профессионально развивались и совершенствовали свои знания. Лично я рекомендую вам посещать конференции, лекции и сетевые мероприятия. Для получения знаний вы можете использовать и сетевые еженедельники.

Планирование — важная вещь. Существует много вариантов развития карьеры, и вам нужно проанализировать их, чтобы понять, в каком направлении двигаться. Может быть, вы захотите стать руководителем программы, затем портфеля, а в дальнейшем и проектного офиса или выберете путь непосредственного управления

проектами и станете руководителем проектов. Выбирайте и действуйте. Если вы испытываете трудности, то обратитесь за профессиональной и конфиденциальной помощью наставника-коуча. Это позволит вам спланировать действия на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный период.

Несомненно, все описанное выше — лишь начало вашего постоянного развития, надежное вложение в лучшие «акции» — ваш профессионализм. Надеюсь, что мои советы помогли вам и в вашем случае оказались эффективными!

*Перевод Н. Юдиной.*

*Источник: Braga A. (2013). «5 tips to develop your career in project management». PM World Journal, Vol. II, Issue VI, June.*

*Печатается с разрешения автора и PM World Journal.*



Журналы по управлению персоналом

# Управление развитием персонала

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

## Основные темы журнала

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

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



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

Объем журнала: 80–88 стр.  
Периодичность: 4 выпуска в год

## Подписка:

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

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

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

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

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





## ХІІІ КОНФЕРЕНЦИЯ ПМСОФТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

Традиционно в конце мая в Москве состоялась XIII Международная конференция компании ПМСОФТ по управлению проектами. Мероприятие прошло при поддержке ведущих российских и международных профессиональных ассоциаций: московского отделения PMI, Международной ассоциации развития стоимостного инжиниринга (AACE International), Русского общества управления рисками «РусРиск», СОВНЕТ, Евразийского центра управления проектами, — саморегулируемых организаций: Национального объединения проектировщиков (НОП), СРО НП «Энергострой», СРО НП «Международная гильдия транспортных строителей», СРО НП «Союзатомстрой», а также Академии технологических наук РФ и других государственных и общественных организаций.

В конференции, прошедшей под девизом «Ценность перемен», приняли участие более 200 специалистов по управлению проектами из разных городов России и стран СНГ (см. фото). В число слушателей вошли топ-менеджеры, сотрудники и руководители проектных служб таких организаций, как ОАО «Газпром нефть», ОАО «Ленгипротранс», ОАО «Нижегородская инжиниринговая

компания «Атомэнергопроект», ОАО «Новокуйбышевский НПЗ», НК «Роснефть», ГК «Росатом», ОАО «СИБУР холдинг», ООО «Иркутская нефтяная компания», ОАО «ГМК «Норильский никель», ГК «Ростех», ОАО «Группа Е4», ОАО «Ямал СПГ», ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», «АШАН», ГК «Волгатрансстрой», ОАО «Самаранефтехимпроект» и многих других.

Большой интерес участников пленарного заседания вызвали доклады Джеффа Робертса, директора по стратегии глобального бизнес-подразделения Oracle Primavera, Владимира Малахова, советника директора по капитальным вложениям ГК «Росатом», и других приглашенных зарубежных и российских специалистов в области инжиниринга и управления проектами. Темы докладов охватили широкий спектр вопросов: от обзора современной линейки профессиональных решений Oracle Primavera и рассмотрения инжиниринга и проектирования как основы развития промышленности в России до анализа контрактных стратегий российских госкорпораций.

Отличительной чертой конференции 2014 г. стали две специальные секции, предполагающие

**Фото.** Участники конференции

диалог участников: «Стоимостный инжиниринг. Основы комплексного управления стоимостью» и «EPC / EPCM / PMC. Практические аспекты применения зарубежных контрактных моделей в России».

Первую секцию открыл доклад о важности применения методов стоимостного инжиниринга в условиях мирового кризиса, в ходе которого был сделан обзор международных стандартов и представлена процессная модель комплексного управления стоимостью, предложенная в стандарте TCM (Total Cost Management). В следующем выступлении, посвященном предварительной оценке стоимости проектов на стадиях pre-FEED<sup>1</sup> и FEED, были представлены рекомендации для разработки технико-экономического обоснования и обзор пяти классов оценки стоимости проекта. Далее участники обсудили российскую специфику оценки стоимости на основании смет, а также наиболее известные и широко применяемые на Западе программные решения для комплексного управления стоимостью на всех стадиях

жизненного цикла проекта, программы или актива. Оживленную дискуссию вызвал доклад о возможностях использования в российских проектах методики освоенного объема (EVM).

Во второй секции, посвященной контрактам на управление проектированием, закупками и строительством (Engineering, Procurement, Construction Management — EPCM) и руководство проектом (Project Management Contract — PMC), приняли участие представители компаний-заказчиков, генподрядчиков и EPC-подрядчиков, проектных институтов, зарубежных и российских консультантов в области PMC. Участники поделились своим опытом реализации проектов, проанализировали проблемы и практические аспекты применения новейших технологий в данной сфере, обсудили ключевые факторы успеха выполнения комплексных проектов инжиниринга и капитального строительства, вопросы ценообразования и нормирования, особенности применения зарубежных контрактных моделей

<sup>1</sup> FEED (Front End Engineering Design) — подготовка предпроектной документации. — Здесь и далее прим. ред.

в российских компаниях, проблемы комплексного управления затратами в проектах и методы количественной оценки стоимостных рисков. Особое внимание было уделено сложившейся практике управления ЕРС на постсоветском пространстве.

Традиционно большой интерес вызвала секция корпоративных решений на базе продуктовой линейки Oracle Primavera, в ходе которой участники конференции узнали о новых продуктах вендора, среди которых программное решение по корпоративному управлению портфелями и стоимостью крупных инвестиционных проектов Primavera Unifier, специализированное решение по управлению проектными рисками Primavera Risk Analysis и др.

Второй день мероприятия был посвящен обмену опытом в рамках кейсовых секций «Практика управления проектами», «Искусство управления проектами (методологическая секция)» и «Живой менеджмент проектов». Завершили секционную работу круглые столы, посвященные ответам на ключевые вопросы конференции.

Важным мероприятием в деловой программе конференции стал специализированный круглый стол «Проектное управление как основа успешного взаимодействия силовых ведомств и ОПК при выполнении ГПВ и ГОЗ»<sup>2</sup>. Участники обсудили вопросы управления стоимостью вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ) с учетом полного жизненного цикла проектов, а также проанализировали возможности для ускорения процесса разработки и повышения качества ВВСТ с помощью виртуального моделирования. В рамках заседания были рассмотрены результаты исследований агентства передовых оборонных исследовательских проектов (DARPA) Министерства обороны США, а также ведущих предприятий ОПК и Министерства обороны России.

Отличительной чертой конференции стала возможность организовать деловые встречи

участников, слушателей и представителей компаний — партнеров мероприятия. Участники могли заранее согласовать время встреч и обсудить наиболее важные вопросы, стоящие перед российскими компаниями.

В ходе конференции были подведены итоги традиционного конкурса проектов. Награды в этом году получили:

- Министерство экономического развития России — за разработку методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти;
- ОАО «Ямал СПГ» — за создание комплексной системы управления капитальными вложениями;
- ОАО «Татнефть» — за создание интегрированной системы управления проектами;
- ООО «Стройгазмонтаж» — за внедрение инновационных решений;
- ОАО «Газпром нефть» — как лидер в подготовке проектного персонала.

Юрий Лебедев (ОАО «АК «Транснефть») и Текин Гуверчин (компания FND) были награждены за личный вклад в развитие проектного управления в России.

Участники конференции оценили высокий уровень докладов, большое количество полезных с практической точки зрения выступлений и возможность организации деловых встреч с экспертами.

Генеральный директор ПМСОФТ Александр Цветков отметил: «Девиз конференции «Ценность перемен» выбран не случайно. Он соответствует наметившейся тенденции усиления компетенции заказчика, который старается сам разобраться в своих проблемах, а не только довериться консультантам или внешним специалистам. При этом достигается максимальная ценность перемен: если хочешь сделать что-то хорошо, сделай это сам!»

*Отчет о конференции подготовлен редакцией по материалам ПМСОФТ.*

<sup>2</sup> ОПК — оборонно-промышленный комплекс, ГПВ — государственная программа вооружения, ГОЗ — государственный оборонный заказ.

## ПЕРВЫЙ ЕЖЕГОДНЫЙ КОНКУРС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Конкурс проводится с целью поддержать организации госсектора, активно внедряющие проектное управление. Предметом оценки станут не конкретные проекты или программы, а система управления, т.е. способность организации эффективно управлять их реализацией. Председатель Жюри – первый заместитель Руководителя Аппарата Правительства Российской Федерации М.А.Акимов.

Участие в Конкурсе «Проектный Олимп» – это возможность получить независимую профессиональную оценку усилий в области проектной деятельности, а также повысить имидж организации в органах власти и профессиональной среде.

К участию в Конкурсе приглашаются:

**На федеральном уровне:**

федеральные министерства, ведомства, подведомственные учреждения, государственные компании, госкорпорации и институты развития

**На региональном уровне:**

администрации, правительства субъектов Федерации, региональные органы исполнительной власти, региональные институты развития

**На муниципальном уровне:**

органы власти муниципальных образований

Подведение итогов Конкурса и торжественное награждение победителей состоится на Конференции «Практика применения проектного управления в государственном секторе» 20–21 ноября 2014 года в Аналитическом центре при Правительстве Российской Федерации.

**ПАРТНЕРЫ:**



**ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:**



**ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР:**



**ПОДРОБНЕЕ НА [AC.GOV.RU](http://AC.GOV.RU)**

## НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



**Клименко Оксана Алексеевна** — СРМР (IPMA-C), РРМС IPMA, старший преподаватель кафедры управления проектами НИУ ВШЭ, региональный директор Международного центра по управлению комплексными проектами (ICSPM) в России и странах СНГ (г. Москва)

29–30 мая 2014 г. в Москве состоялась ежегодная IV Международная молодежная научно-практическая конференция «Молодежь и управление проектами в России» — некоммерческое мероприятие, объединяющее гуру проектного менеджмента, практикующих специалистов, молодых исследователей, консультантов и представителей некоммерческих организаций. Организаторами мероприятия выступили НИУ ВШЭ и партнеры университета — организации, профессионально занимающиеся управлением проектами.

За два дня работы конференции в ней приняли участие более 100 человек из разных регионов нашей страны и из-за рубежа. На пяти секциях, проходивших параллельно, были заслушаны более 50 студенческих докладов. Две панельные дискуссии привлекли внимание экспертов, молодых практиков и исследователей. Насыщенная практическая программа, включающая активные деловые игры, вызвала живой интерес участников. Впрочем, обо всем по порядку. Данная статья посвящена первому дню конференции. В следующем номере журнала мы расскажем о втором дне и итогах мероприятия.

В этом году организаторы придумали интересную концепцию проведения конференции: она была построена по мотивам сказки Л. Кэрролла «Алиса в стране чудес». Главная тема мероприятия — «Вниз по кроличьей норе: новые горизонты проектного менеджмента» — послужила отправным пунктом для поиска ответов на следующие вопросы.

■ Проектный менеджмент — это «бег по кругу»? Достаточно ли для эффективного управления проектами применять уже существующие методы и инструменты?

■ Движение к новым горизонтам УП: «вниз по кроличьей норе» или вверх, на новый уровень теории и практики?

■ Какие компетенции будут важны для менеджера проектов через несколько лет? При руководстве сотрудниками менеджеры сталкиваются со множеством сложностей и оказываются в ситуации, подобной той, в которую попала Алиса во время игры в королевский крокет: «Вы себе не представляете, как трудно играть, когда все живое».

Участники мероприятия говорили о новых направлениях развития проектного менеджмента в России и за рубежом, спорили о том, какие элементы компетентности менеджера проекта необходимы в проектных и непроектных компаниях, обсуждали возможности участия молодежи в международных исследовательских и волонтерских проектах. Студенты получили возможность увидеть перспективы развития своих учебных работ и проектов, молодые практики рассказали о существующих проблемах и успешном опыте применения проектного подхода в организациях.

Научная программа конференции включала несколько направлений:

■ методология управления проектами;

■ ценностно ориентированное управление проектами;

■ формирование и развитие команды, социокультурные, психологические аспекты управления проектами;

■ корпоративные стандарты управления проектами, практика их внедрения, модели зрелости УП;

■ стратегическое управление портфелем проектов и управление программами;

■ клиентоориентированность и управление качеством проектов.

Желающие принять участие в научной части конференции прислали тезисы докладов, из которых члены программного комитета выбрали наиболее интересные. На основе заявленных направлений и докладов были сформированы секции, в которых студенты, аспиранты и специалисты-практики смогли поделиться своими изысканиями и опытом. Сборник докладов конференции будет напечатан в сентябре этого года.

В первый день после приветственной речи директора конференции О.А. Клименко с блиц-докладом «Проекты в работе. Приглашение молодежи к сотрудничеству» выступили представители двух международных организаций. К.М. Трунин, вице-президент по членству московского отделения Project Management Institute, рассказал о новых направлениях исследований, которые проводит PMI, и пригласил молодежь к участию в проектах. О.А. Клименко, региональный директор Международного центра по управлению комплексными проектами (ICCPM) в России и странах СНГ, рассказала о направлениях исследований ICSPM и осветила возможности, которые он открывает для организаций и высших учебных заведений: молодые исследователи и специалисты-практики могут присоединиться к международным исследованиям по пяти основным тематическим направлениям:

1) «Люди» (персонал);

2) «Производительность»;

3) «Проектирование систем» (системный дизайн);

4) «Риски»;

5) «Информационная экология».

Гости из Томска Ю.Ш. Сиразитдинова (фото 1), начальник отдела менеджмента проектов ООО «Палекс», и Е.С. Ташкун, и. о. заместителя директора по развитию бизнеса ООО «Палекс», в докладе «Комплексное адаптивное лидерство в управлении проектами как ответ на вызовы локализационной

Фото 1. Выступление Ю.Ш. Сиразитдиновой



отрасли» поделились результатами проведенного исследования на примере своей компании. Исследование стало возможным благодаря сотрудничеству компании «Палекс», регионального представительства ИССРМ и автора методики «Комплексное адаптивное лидерство» Ника Оболенски из Великобритании, известного консультанта и специалиста мирового уровня. Докладчики показали, как система управления компании, в которой основным требованием является высокая скорость выполнения заказов по локализации софтверных продуктов при ограниченности ресурсов, может успешно адаптироваться к этим требованиям и выйти на новую ступень развития посредством реорганизации и применения принципов организационного лидерства. Комплексное адаптивное лидерство успешно применяется во многих странах в качестве управленческого подхода, позволяющего организациям достигать лучших результатов при использовании тех же

ресурсов. Мы приглашаем вузы, профессиональные организации, молодых исследователей и представителей бизнеса присоединиться к данному исследованию.

«Современные мировые тренды в управлении проектами» — тема выступления заместителя генерального директора компании «ПМ Эксперт» А.В. Шаврина, осветившего основные тенденции развития проектного менеджмента в России и за рубежом. Компания «ПМ Эксперт» также провела деловую игру «Принятие решений в условиях жесткого лимита времени». Участники игры, разбившись на команды, должны были принимать решения в непростых ситуациях, что мгновенно отражалось на ходе «проектов». Игроки увлеченно и с пользой провели почти три часа, научившись приемам и техникам, которые смогут сразу же применить на практике.

Т.А. Комиссарова, руководитель IT-департамента ГК «Проектная ПРАКТИКА», в докладе

«Олимпийское наследие в управлении проектами. Старт новых задач» поделилась опытом реализации крупного проекта по разработке, внедрению и поддержке информационного портала мониторинга подготовки к Олимпийским играм в Сочи в 2014 г. В своем выступлении она сделала акцент на том, каким образом опыт, полученный в ходе такого значимого для России и мирового сообщества мегапроекта, можно использовать для организации других подобных мероприятий.

Сегодня не вызывает сомнения, что знания теории и методологии УП недостаточно для того, чтобы стать высококвалифицированным руководителем, способным реализовывать крупные комплексные проекты. Для этого потребуется не один год практики. Как организовать подготовку кадров внутри компании на системной основе? На этот вопрос в своем выступлении ответил Г.Л. Ципес, вице-президент СОВНЕТ, главный консультант

департамента управленческого консалтинга ООО «ИБС Экспертиза». Он рассказал об основных «драйверах» и инструментах корпоративной системы подготовки руководителей проектов.

Панельную дискуссию на тему «Какими компетенциями должны обладать менеджеры проектов в проектных и непроjectных структурах» провела модератор О.Н. Ильина, доцент, к. т. н., РМР (PMI), СРМА (IPMA-D). В ходе дискуссии обсуждались сложности, с которыми сталкиваются менеджеры проектов при руководстве сотрудниками в своих командах. Два участника дискуссии — О. Мондрус («Ашманов и партнеры») и В. Введенский («ПМСОФТ») (фото 2) выступили в юмористическом разговорном жанре и начали оживленный спор, в котором было интересно участвовать. Итогом дискуссии стали два списка важных компетенций: для проектных и непроjectных структур.

**Фото 2.** Панельная дискуссия: выступление В. Введенского





Камерная дискуссия — еще один необычный формат, впервые предложенный участникам конференции. В отличие от панельной, камерная дискуссия предполагает ограниченное количество участников. Выбирается определенная тема, и докладчик делает сообщение по ней. Далее другие участники обсуждают представленные тезисы, ставят перед автором доклада новые вопросы, размышляют о том, как можно развить данную тему и какие шаги необходимы для реализации нового замысла. Важным событием конференции стала камерная дискуссия «Взгляд на управление проектами с позиций разных заинтересованных сторон», в качестве модератора и автора доклада которой выступил почетный президент СОВНЕТ В.И. Воропаев. Дискуссия стала продолжением ряда статей В.И. Воропаева и Я.Д. Гельруда, опубликованных в нашем журнале.

В.И. Воропаев обратился к присутствующим с неожиданным вопросом: «Сколько Нобелевских премий по проектному менеджменту было присуждено за всю историю его существования?» — и ответил: «Правильно, ни одной!» Между тем проектный менеджмент — это мощный инструмент развития компании и совершенствования системы управления ею, позволяющий достичь значительных результатов. По словам В.И. Воропаева, в настоящее время УП рассматривается с точки зрения менеджера проекта и его команды, в то время как в этом процессе участвуют и другие заинтересованные стороны (стейкхолдеры), такие как инвестор, заказчик, генеральный подрядчик, поставщик, регулирующие и надзорные органы, коммерческая служба компании и т.д. Зачастую главные решения принимают именно эти заинтересованные стороны, но у них нет удобного инструментария для эффективного выполнения своих функций в проектах. Такой инструментарий необходимо создать. Разработка и применение новых специализированных моделей управления проектом для разных заинтересованных сторон могут повысить эффективность УП. Следующая важная задача —

определение компетенций, необходимых для разных заинтересованных сторон. В перспективе возможны создание отдельных систем сертификации и разработка специализированных методологий для разных стейкхолдеров.

Участники дискуссии согласились с тем, что заявленная тема позволяет по-новому взглянуть на управление проектами. Для реализации поставленной масштабной задачи необходимо вовлечение в исследование студентов, аспирантов, докторантов и представителей крупных компаний, а также апробация результатов в практической деятельности с участием самих заинтересованных сторон. В завершение камерной дискуссии желающие были приглашены включиться в эту работу.

И.В. Буркова, доцент, д. т. н., член-корреспондент РАЕН, провела деловую игру «Парадоксы управления, или Почему очевидные решения не всегда эффективны», основанную на теории активных систем. Разбившись на команды, участники изучили механизмы честной игры и пришли к выводу, что строить бизнес, работать и управлять проектами выгодно честно, при этом как начальники, так и подчиненные должны руководствоваться понятными и прозрачными правилами.

Приятно отметить, что все больше учебных заведений сотрудничают с профессиональными организациями в области управления проектами. С приветственным словом к участникам конференции обратился вице-президент СОВНЕТ А.С. Товб. Он вручил С.Н. Апенько, заведующей кафедрой инновационного и проектного управления Омского государственного университета (ОГУ) им. Ф.М. Достоевского, свидетельство об аккредитации учебной программы кафедры. Вузы, прошедшие аккредитацию, получают подтверждение соответствия их программ требованиям стандарта НТК СОВНЕТ, разработанного на базе ICB IPMA.

Участники конференции отметили замечательную работу организаторов, интересную программу и высочайший уровень студенческих докладов.

Мы приглашаем всех, для кого управление проектами представляет профессиональный интерес, на V Международную научно-практическую конференцию «Молодежь и управление проектами в России», которая состоится 28–29 мая 2015 г. в НИУ ВШЭ.

В следующем номере журнала мы осветим второй день конференции, назовем имена победителей конкурса на лучший доклад и расскажем о том, что общего между рисованием и управлением проектами.

# КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
29 сентября — 1 октября 2014 г.	Word Trading Center, г. Роттердам, Голландия	Всемирный конгресс	28th IPMA Word Congress <i>Innovation through Dialogue</i> <a href="http://www.ipma2014.com">http://www.ipma2014.com</a>
20–22 октября 2014 г.	Atahotel Executive, г. Милан, Италия	Международный конгресс	ICEC 2014 IX World Congress <i>Re-Engineering Total Cost Management</i> <a href="http://www.icec2014.it">http://www.icec2014.it</a>
23–24 октября 2014 г.	Центр Digital October, г. Москва, Россия	Международная конференция	Ежегодная конференция CEE-SECR «Разработка ПО» <a href="http://2014.secr.ru">http://2014.secr.ru</a>
26–28 октября 2014 г.	Phoenix Convention Center, г. Феникс, Аризона, США	Международный конгресс	PMI Global Congress — North America <a href="http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2014">http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2014</a>
11–13 ноября 2014 г.	Millennium Hilton, г. Бангкок, Таиланд	Международная конференция	2nd International Total Cost Management Conference (ACE) <i>Taking TCM to A Higher Level</i> <a href="http://www.aacei.org/mtgs/ITCMC/">http://www.aacei.org/mtgs/ITCMC/</a>
13–14 ноября 2014 г.	г. Ярославль, Россия	Межрегиональ- ный форум	5-й форум «Инновации. Бизнес. Образование»
16–19 ноября 2014 г.	Hotel Fontenblo, г. Майами-Бич, Флорида, США	Международный симпозиум	PMI PMO Symposium 2014 <a href="http://copevents.pmi.org/pmo-symposium-2014/home">http://copevents.pmi.org/pmo-symposium-2014/home</a>
24–25 ноября 2014 г.	ТПУ, г. Томск, Россия	Международный форум	Международный тематический форум «Управление проек- тами и знаниями в топливно-энергетическом комплексе» <a href="http://pm-km.com">http://pm-km.com</a>
Ноябрь 2014 г.	г. Москва, Россия	Национальная конференция	Конференция по управлению проектами в госсекторе
4–5 декабря 2014 г.	Отель «Ренессанс Мо- сква Монарх Центр», г. Москва, Россия	Международная конференция	9-я международная конференция «Управление проектами 2014. Эффективность и результативность» <a href="http://pm-conf.ru/index.shtml">http://pm-conf.ru/index.shtml</a>

# CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

## **Methodology and factors of value-oriented project management in Russian companies (part 2)**

*Valery Anshin*

The author of the article based on Russian companies' questioning, assessment and analysis measured indicators characterizing various aspects of project management. He revealed two clusters of business values that project management can influence: values of future and competitive-strategic development and current values of efficiency. The approaches to understanding and elements of value-oriented project management in the company, and the ways of increasing project management maturity were defined.

**KEY WORDS:** *project management, project value, value-based management, value-oriented management, maturity, business value portfolio, factors of project management maturity increase*

## **Communications management in the project activities of the organizations: relationship marketing tools**

*Tatyana Zhukova, Ekaterina Chugunova*

The article is devoted to the content and features of project communications management, describes communications management tasks at different stages of the project cycle and shows the role of the marketing communications in project management. The authors consider the marketing tools that can be used to implement the communicative tasks of the project.

**KEY WORDS:** *project promotion, project marketing, relationship marketing, project communication management, project management, stakeholder management*

## **Experience of implementing enterprise project management systems in Russian enterprises**

*Victor Popov*

Experience of implementing enterprise project management systems in enterprises located in Perm region of Russian Federation is summarized. In all cases the PMBOK® PMI was used as a base standard. Having a small number of projects, paper based management technology is used. A project management information system is implemented with a large number of projects. In all cases, during the introduction of the system is of great importance to ensure the involvement of staff in the change process, therefore the approach of «learning by doing» is used.

**KEY WORDS:** *project management, corporate system, enterprise project management system implementation, industrial enterprises, national research university*

## **A fuzzy risk assessment model (FRAM) for risk management (RM)**

*Ashwani Kharola*

This article presents the application of fuzzy logic reasoning to develop a Fuzzy Risk Assessment Model (FRAM) to enhance the risk assessment (RA) process while considering uncertainties in each phase of RA. The main advantage of using fuzzy reasoning approach is limitations of subjectivity in risk assessment. The model provides a flexible framework which can prove to be an effective basis of control system for regular RA in an organization.

**KEY WORDS:** *risk manage, risk assessment model, fuzzy logic*

## **Improving organization core competences through PMO team development**

*José E. Reyes*

This article provides a comprehensive overview of the practical applications and skills developed in order to establish the project management office (PMO) for the Third Set of Locks Project of the Panama Canal Expansion Program. The author describes the process implemented to determine the key competences required in the PMO team, the competence map developed and the actions taken to guarantee the sustainability of the PMO operations during the project life.

**KEY WORDS:** *project management, competence, project team, succession plan, project management office*

## **The project management stakeholder circuit: a new paradigm for stakeholder management**

*Douglas McCord, Eric Wright*

The article considers the problem of project stakeholder management. The authors provide a model for addressing the needs of the stakeholders and the organization while minimizing the direct, physical participation in project meetings by the stakeholders themselves.

**KEY WORDS:** *project stakeholder management, project meeting, behavioral theory, stakeholders' needs*

## **Five tips to develop your career in project management**

*Alam Braga*

A well-known project management expert A. Braga gives our readers some good advice how to develop project management knowledge and build successful career in this sphere.

**KEY WORDS:** *project management career, project manager, planning, training, project team, leader skills*

## **КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №3, 2014**

**Аньшин В.М.:** 101000, Россия, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20, НИУ ВШЭ.

**Жукова Т.Н.:** 191002, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Марата, д. 27, каб. 406, кафедра маркетинга и управления проектами Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

**Чугунова Е.К.:** 191002, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Марата, д. 27, каб. 406, кафедра маркетинга и управления проектами Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

**Кхарола А.:** 108/2 Vijay Colony, New Cantt Road, Dehradun-248001, Uttarakhand, India.

**Попов В.Л.:** 614600, Россия, г. Пермь, Комсомольский пр., д. 29, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, кафедра менеджмента и маркетинга, оф. 432.

**Рейес Х.Э.:** Panama Canal Authority, P.O. Box 526725, Miami, FL 33152-6725, USA.

**Маккорд Д.:** The PM Doctors, 7929 Teel Way, Indianapolis, IN 46256, USA.

**Райт Э.:** The PM Doctors, 7929 Teel Way, Indianapolis, IN 46256, USA.

**Брага А.:** Sistema Firjan, Av. Graça Aranha, 1 — Centro Rio de Janeiro, Rio de Janeiro 20030-002, Brazil.

**Клименко О.А.:** 105187, г. Москва, ул. Кирпичная, д. 33/5, ком. 602, кафедра 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](http://www.grebennikoff.ru)  
 Действует гибкая система скидок

	Цена на полугодие	Количество
<b>Управление персоналом:</b>		
Управление человеческим потенциалом	7 900	_____
Мотивация и оплата труда	7 900	_____
Управление развитием персонала	7 900	_____
Управление корпоративной культурой	7 900	_____
<b>Маркетинг и продажи:</b>		
Маркетинг и маркетинговые исследования	9 300	_____
Управление продажами	9 300	_____
Бренд-менеджмент	9 300	_____
Промышленный и B2B маркетинг	7 900	_____
Интернет-маркетинг	9 300	_____
Маркетинговые коммуникации	9 300	_____
Реклама. Теория и практика	9 300	_____
Маркетинг услуг	7 900	_____
Личные продажи	7 900	_____
Event-маркетинг	7 900	_____
Клиентинг и управление клиентским портфелем	7 900	_____
<b>Менеджмент:</b>		
Менеджмент сегодня	9 300	_____
Стратегический менеджмент	7 900	_____
Управление проектами и программами	7 900	_____
Менеджмент качества	7 900	_____
Менеджмент инноваций	7 900	_____
Логистика сегодня	9 300	_____
<b>Управление финансами:</b>		
Управление корпоративными финансами	9 300	_____
Управленческий учет и финансы	7 900	_____
Управление финансовыми рисками	7 900	_____

## 2 Укажите реквизиты вашей компании

Платательщик: \_\_\_\_\_

Адрес юридический: \_\_\_\_\_

ИНН / КПП: \_\_\_\_\_

Адрес для доставки: \_\_\_\_\_

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

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