

Управление проектами и программами

- Борн Л.* **174** Использование модели SRMM для определения зрелости организации в области управления заинтересованными сторонами
- Пекара Э.* **182** Не уходите от конфликта: использование конфликтов для формирования конструктивных команд
- Буклаха Э.* **190** Оценка процедур операционного контроля проектов: результаты исследования 2014–2015 гг.
- Кириченко М.В.* **202** Расчет сроков наукоемкого проекта при помощи программы Excel
- Клименко Э.Ю., Неизвестный С.И.* **212** Разрыв между компетенциями выпускников вузов в области управления IT-проектами и практическими требованиями бизнеса
- Баев Л.А.* **222** К вопросу о непрерывной подготовке специалистов по управлению проектами в высшей школе: опыт и проблемы
- Селедцова И.А., Шадрин А.Д.* **230** Управление проектами, программами и портфелями на основе стандартов
- Пилкингтон Э.* **242** Связи с общественностью во время кризиса
- 246** В мире управления проектами

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№3(47) август 2016

Главный редактор
ТОВБ АЛЕКСАНДР САМУИЛОВИЧ,
председатель правления COBHET, экс-вице-президент IPMA, ассессор IPMA,
CSPM (IPMA-B), доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»
tovb@grebennikov.ru



Заместитель главного редактора
ЦИПЕС ГРИГОРИЙ ЛЬВОВИЧ,
к. э. н., вице-президент COBHET,
главный консультант IBS, IPMA-PPMC, CSPM (IPMA-B),
доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»
gtsipes@ibs.ru



Заместитель главного редактора
ПОЛКОВНИКОВ АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ,
президент COBHET, управляющий партнер группы компаний «Проектная
ПРАКТИКА», ассессор IPMA, CPD (IPMA-A), PMP PMI
apolkovnikov@pmppractice.ru



Учредитель:

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

Редакция:

Руководитель редакции

Волкова Татьяна volkova@grebennikov.ru

Шеф-редактор

Рубченко Лариса rubchenko@grebennikov.ru

Литературный редактор

Юдина Нина yudina@grebennikov.ru

Корректор

Королева Юлия corrector@grebennikov.ru

Компьютерная верстка

Ермакова Ольга ermakova@grebennikov.ru

Адрес редакции:

125080, Москва, ул. Алабяна, д. 10, корп. 5, пом. 2, ком. 4
Тел. (495) 926-04-09

Подписка:

podpiska@grebennikov.ru

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

Издание зарегистрировано в Государственном комитете Российской Федерации по печати под 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

Гельруд Яков Давидович



Россия
Директор научно-образовательного центра ЮУрГУ, д. т. н.

gelrud@mail.ru

Дорожкин Владимир Романович



Россия
Д. э. н.,
проф., СРМА (IPMA-D),
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

Неизвестный Сергей Иванович



Россия
Профессор Московского государственного социального университета, CPD (IPMA-A), д. т. н.

sergey@neizvestnyy.com

Позняков Вячеслав Викторович



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

vpoznyakov@ihome.ru

Титаренко Борис Петрович



Россия
Академик РАЕН, СРМ
(IPMA-C), д. т. н., проф.

boristitarenko@mail.ru

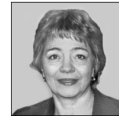
Романова Мария Вячеславовна



Россия
Президент Московского
отделения PMI, CSPM
(IPMA-B), к. э. н., доцент.

mr@guu.ru

Савченко Людмила Ивановна



Казахстан
Вице-президент
KazAPM,
CSPM (IPMA-B), к. э. н.

prom@intelsoft.kz

Миронова Любовь Владимировна



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

lmironova@sovnet.ru

Frank T. Anbari



США
PhD, MBA, MS, PE,
PMP PMI.

anbarif@aol.com

Christophe N. Bredillet



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

christophe_bredillet@wanadoo.fr

Alfonso Bucero



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

alfonso.bucero@abucero.com

Hiroshi Tanaka



Япония
PhD, профессор управления проектами, советник и бывший президент 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, PMP 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, Ma, 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 почетный президент PMA (Индия), Первый ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

Petar Jovanovic



Сербия
Основатель
и президент YUPMA,
проф., PhD.

petarj@fon.bg.ac.yu

Peter W.G. Morris



Великобритания
Экс-председатель
и вице-президент,
почетный член APM 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!

Широкий спектр статей, собранных в очередном номере нашего журнала, отражает многообразие направлений развития теории и практики проектного менеджмента на современном этапе.

Открывает номер статья Л. Борн «Использование модели SRMM для определения зрелости организации в области управления заинтересованными сторонами», которую мы публикуем в рубрике «Теория и методология». Статья посвящена системному подходу к выстраиванию взаимодействия со стейкхолдерами при реализации проектов в организации. То, что руководитель проекта должен проводить анализ заинтересованных сторон, обеспечивать планомерное взаимодействие с ними, уже стало общепринятым. Процессы управления заинтересованными сторонами выделены в качестве отдельной предметной области менеджмента в национальных и международных стандартах (например, ГОСТ ИСО 21500). Возникает вопрос, насколько данная предметная область формализована и интегрирована в общую систему управления проектами (УП) компании. В настоящее время взаимодействие с заинтересованными сторонами достигается благодаря опыту и интуиции конкретных руководителей, и данная область остается, пожалуй, наименее формализованной. В своей статье Л. Борн предлагает модель оценки зрелости управления заинтересованными сторонами в организации, описывает пять уровней модели, а также дает рекомендации по повышению зрелости данной области управления. Статья позволит читателям по-новому взглянуть на эту важнейшую для успеха проекта сферу, а также задуматься о повышении уровня зрелости взаимоотношений с заинтересованными сторонами в собственных организациях.

Статья Э. Пекары «Не уходите от конфликта: использование конфликтов для формирования конструктивных команд», опубликованная в рубрике «Новые идеи», по существу, является сводом знаний в области управления конфликтами при реализации проектов. В работе последовательно описываются основные подходы к выявлению

конфликтов и управлению ими, а также необходимые для этого шаги. Кроме того, автор затрагивает вопросы формирования организационной культуры, способствующей минимизации конфликтных ситуаций и более эффективному их разрешению. Статья будет полезна каждому руководителю проекта для структуризации собственного опыта и развития соответствующей компетенции.

В рубрике «Опыт и практика» представлена работа Э. Буклахи «Оценка процедур операционного контроля проектов: результаты исследования 2014–2015 гг.». Эта статья может быть интересна всем, кто отвечает за развитие систем проектного управления в организациях. Автор выделяет два вида контроля реализации проектов: стратегический и операционный. Стратегический контроль направлен на сбор и анализ показателей достижения целей проекта и запланированной эффективности. Операционный контроль осуществляется на уровне руководителя проекта, он предполагает сбор и анализ текущих и краткосрочных показателей реализации проекта. На основании анализа данных о существующих в нескольких десятках организаций системах контроля проектов Э. Буклаха делает выводы о возможных недостатках и выгодах систем операционного контроля в зависимости от степени их соответствия потребностям компании.

В этой же рубрике мы публикуем статью М.В. Кириченко «Расчет сроков наукоемкого проекта при помощи программы Excel». Работа может быть полезна начинающим руководителям, а также специалистам, которым приходится время от времени решать задачи, связанные с управлением проектами. Автор предлагает советы относительно того, как рассчитать длительность проекта, не прибегая к использованию сложных профессиональных систем календарного планирования.

В рубрике «Подготовка и сертификация специалистов» представлены две статьи, в которых выражены мнения по данной теме разных заинтересованных сторон. Статья Э.Ю. Клименко

и С.И. Неизвестного «Разрыв между компетенциями выпускников вузов в области управления IT-проектами и практическими требованиями бизнеса» представляет собой анализ указанной проблемы с точки зрения работодателя. В ней рассматриваются все этапы цикла профессионального развития специалиста. В работе Л.А. Баева «К вопросу о непрерывной подготовке специалистов по управлению проектами в высшей школе: опыт и проблемы» основное внимание уделяется начальным этапам формирования специалистов. В статье обсуждается опыт Южно-Уральского государственного университета в области построения непрерывного процесса образования в сфере проектного менеджмента, который начинается со средней школы. Система практико-ориентированного образования призвана обеспечить формирование проектного мышления и вовлечение мотивированных и одаренных выпускников школ в процесс дальнейшего обучения.

Рубрику «Авторский взгляд» открывает материал И.А. Селедцовой и А.Д. Шадрина «Управление проектами, программами и портфелями на основе стандартов». В работе приводятся обзор

и сравнение ключевых определений и концепций в сфере управления проектами, представленных в наиболее популярных стандартах УП.

Статья Э. Пилкингтон «Связи с общественностью во время кризиса» также представлена в рубрике «Авторский взгляд». Автор, являясь специалистом по связям с общественностью, указывает на важность использования различных подходов к информированию и налаживанию связей как с внешними заинтересованными лицами, так и с сотрудниками компании, реализующей проект. Грамотный PR особенно важен, когда проект находится в кризисной ситуации.

В нашей традиционной рубрике «В мире управления проектами» публикуется отчет о прошедших в Москве конференции по управлению проектами ПМСОФТ и Международном бизнес-форуме AACE Moscow Spring Workshop — 2016.

Думаю, что разнообразие статей, опубликованных в данном выпуске журнала, позволит каждому читателю найти то, что интересно именно ему, даст новые идеи, которые принесут пользу сегодня и в будущем.

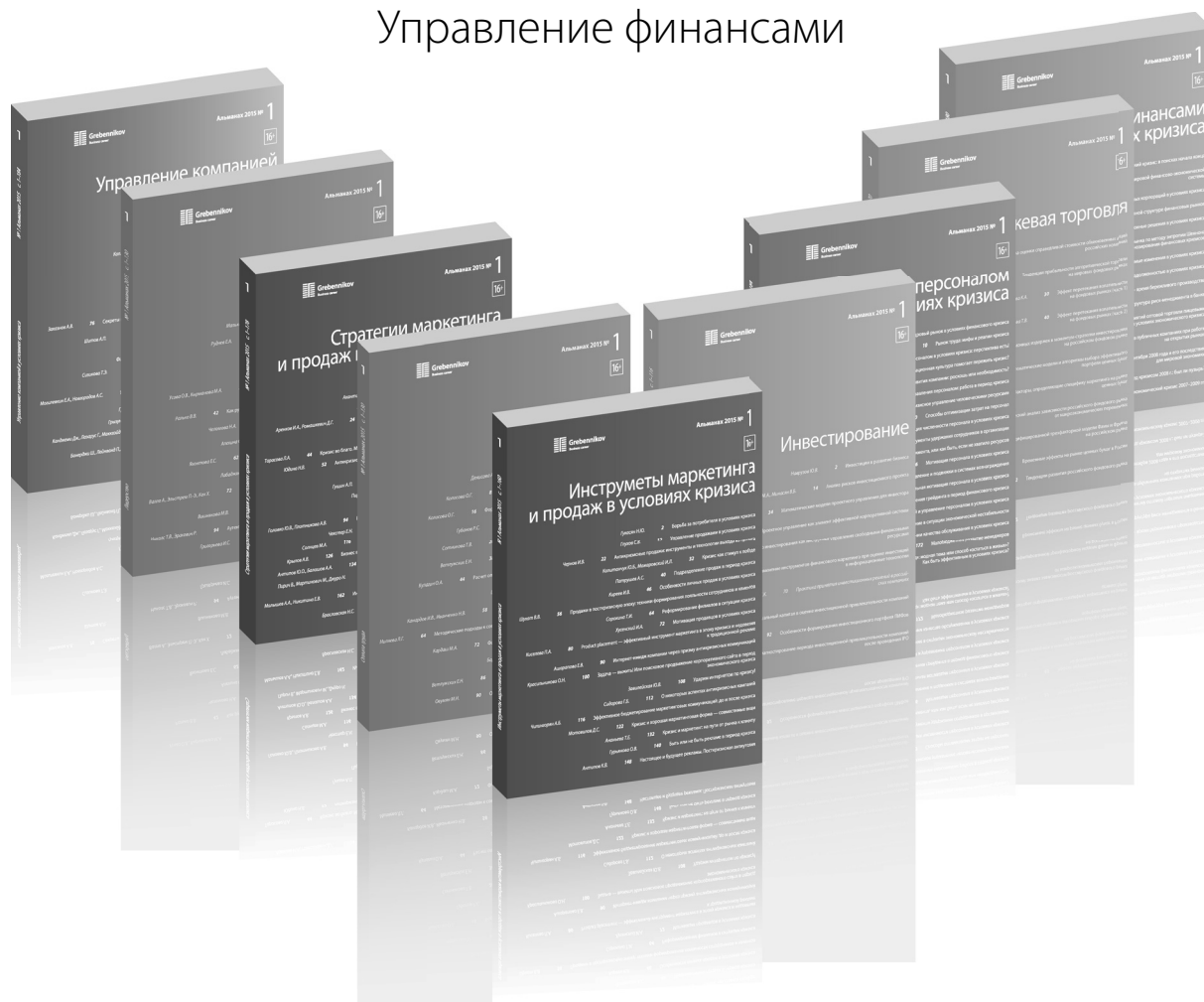
Успехов вам в проектах и собственном профессиональном развитии!

*А.В. Полковников,
заместитель главного редактора,
президент СОВНЕТ*

Всем подписчикам на 2016 год альманах в подарок

Лучшие статьи за 2010–2015 гг.

Менеджмент
Маркетинг
Управление персоналом
Управление финансами



Содержание и условия получения альманахов:
www.grebennikoff.ru



В формате PDF

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ SRMM ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Для эффективного управления кругом заинтересованных сторон (стейкхолдеров) организациям необходимо отказаться от ситуативного подхода в пользу проактивного вовлечения стейкхолдеров в проект. В статье рассматривается модель SRMM, разработанная для того, чтобы облегчить компаниям переход на желаемый уровень зрелости в области управления отношениями с заинтересованными сторонами. Данная модель предназначена для бесплатного использования и может применяться вместе с любым другим подходом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: SRMM, управление отношениями с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), модель зрелости, круг заинтересованных сторон

1. ХАРАКТЕРИСТИКА SRMM — МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ ОТНОШЕНИЙ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Как и во всех подобных моделях, в SRMM (Stakeholder Relationship Maturity Model) уровень зрелости отношений с заинтересованными сторонами определяет отправную точку для планирования процессов, направленных на повышение эффективности вовлечения стейкхолдеров в проект (или в деятельность организации). Данная концепция предполагает описание, во-первых, нескольких уровней готовности организации к проактивному развитию и поддержанию отношений с заинтересованными сторонами, а во-вторых, связей этих уровней с определенными методами и процессами, с помощью которых можно достичь поставленных целей.

Установить отправную точку для совершенствования указанных процессов можно, если выявить, к какому уровню зрелости этих процессов организация ближе всего. Применение SRMM обеспечивает наиболее эффективное с практической точки зрения внедрение в организации



Борн Линда — PhD, управляющий директор компании Stakeholder Management Pty Ltd, специалист мирового уровня в области управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами проекта / программы, член Австралийского института менеджмента (AIM) и Австралийского компьютерного сообщества (ACS). Входит в список 50 наиболее влиятельных женщин в области управления проектами, составленный PMI (г. Мельбурн, Австралия)

различных методов управления заинтересованными сторонами и их вовлечения в проект. Такой результат достигается за счет использования концепции постепенного развития организационных возможностей в соответствии с имеющимся уровнем зрелости компании с целью проактивного управления отношениями со стейкхолдерами.

В качестве процессной модели в данной статье применяется методология «Круг заинтересованных сторон» (Stakeholder Circle)¹ вместе со вспомогательными инструментами. Данная методология послужила основой для исследовательской программы автора. В ходе реализации этой программы были получены сведения, которые можно использовать для совершенствования концепции SRMM. Однако важно отметить, что SRMM представляет собой модель, независимую от каких-либо методологий. Единственное условие ее эффективного применения — это наличие структурированных серий процессов (повторяемых и поддающихся измерению), которые можно встроить в методологию, используемую в организации.

В табл. 1 представлены пять уровней модели SRMM, каждый из которых будет подробно рассмотрен во втором разделе статьи с точки зрения следующих шести признаков:

- 1) использование стандартизированных процессов;
- 2) централизованная поддержка;
- 3) внедрение процессов управления отношениями с заинтересованными сторонами (Stakeholder Relationship Management, SRM) в масштабе всей организации, учет зрелости данных отношений в ключевых показателях эффективности (Key Performance Indicators, KPI) управления;
- 4) применение методологии управления заинтересованными сторонами и соответствующих процессов за рамками проектов, программ и портфелей;
- 5) формирование представления о том, каким должен быть круг заинтересованных сторон,

типичный для проектов разных видов или для различных подразделений компании;

б) проактивное использование данного представления в отношении конкретного проекта для оценки рисков, общего состояния проекта и т.д.

2. УРОВНИ SRMM

2.1. Уровень 1. Ситуативное управление отношениями с заинтересованными сторонами

На этом уровне организация только начинает осознавать необходимость управления заинтересованными сторонами и применяет при этом простые инструменты.

■ Стандартизированные процессы лишь отчасти характерны для компании. Наблюдаются отдельные попытки использования различных методологий управления стейкхолдерами.

■ Отсутствует централизованная поддержка управления отношениями с заинтересованными сторонами, помощь в данной области оказывается только посредством личных связей.

■ Процессы SRM не внедрены в масштабе всей организации и не учитываются в KPI. Существуют отдельные сотрудники, добившиеся успеха в области управления отношениями с заинтересованными сторонами, но их опыт теряется, если они переходят на другую должность или покидают организацию.

■ Обычно управление отношениями со стейкхолдерами осуществляется в немногочисленных проектах или применяется для решения конкретных проблем, т.е. не выходит за рамки проектов.

■ Представление о типичном круге заинтересованных сторон не сформировано. Иногда на этапе планирования проекта предпринимаются отдельные попытки собрать данные о стейкхолдерах

¹ Данная методология включает пять шагов: 1 — определение всех заинтересованных сторон; 2 — установление приоритетов и выделение наиболее важных из них; 3 — наглядное представление всего круга заинтересованных сторон; 4 — вовлечение стейкхолдеров в проект посредством эффективных коммуникаций; 5 — отслеживание результатов вовлечения. — Прим. ред.

Таблица 1. Пять уровней SRMM

Уровни SRMM	Стандартизированные процессы	Централизованная поддержка	Использование в масштабе всей организации	Использование за рамками проектов	Представление о типичном круге заинтересованных сторон	Оценка рисков и общего состояния проекта
1. Ситуативное управление отношениями с заинтересованными сторонами (встречаются отдельные случаи использования процессов SRM)	±	-	-	-	-	-
2. Использование процедур управления отношениями со стейкхолдерами (основное внимание направлено на процессы и инструменты SRM)	+	±	-	±	-	-
3. Развитие отношений с заинтересованными сторонами (основное внимание уделяется стейкхолдерам и взаимным выгодам)	+	+	±	±	±	-
4. Интеграция SRM в деятельность организации (методология внедрена и используется на постоянной основе)	+	+	+	±	±	±
5. Прогнозирование на основе управления отношениями с заинтересованными сторонами (проводятся анализ общего состояния проекта и другие прогнозные оценки)	+	+	+	+	+	+

Примечание: «+» — признак характерен для уровня; «±» — признак отчасти характерен для уровня; «-» — признак не характерен для уровня.

и разрабатываются планы коммуникации с ними, но эти сведения редко обновляются.

- Представление о типичном круге заинтересованных сторон не используется для оценки рисков, общего состояния проекта и т.д.

2.2. Уровень 2. Использование процедур управления отношениями со стейкхолдерами

На данном уровне отдельные сотрудники понимают важность управления отношениями с заинтересованными сторонами и использования соответствующих инструментов и процессов в повседневной практике, при котором основное внимание уделяется оценке осуществляемых действий и их выгодам для проекта.

- В компании есть стандартизированные процессы, однако нельзя сказать, что они широко используются. Основное внимание направлено на внедрение стандартных инструментов.

- Осуществляется некоторая поддержка управления отношениями с заинтересованными сторонами с помощью руководств, механизмов сопровождения поставщиков, а также силами местных экспертов.

- Управление отношениями с заинтересованными сторонами не внедрено в масштабе всей организации и не учитывается в KPI. В результате использования соответствующих инструментов и осуществления процессов могут формироваться отчеты, которые полностью или в обобщенном виде включаются в отчетность компании.

- Необходимость управлять отношениями с заинтересованными сторонами за рамками проектов осознается лишь отчасти. Такое управление осуществляется при реализации программ, а также для удовлетворения специфических потребностей организации (например, для предварительной оценки тендерных предложений).

- Представление о типичном круге заинтересованных сторон не сформировано. В компании признается польза отслеживания и обновления информации о круге стейкхолдеров каждого

проекта, но данная практика не внедрена повсеместно.

- Представление о типичном круге заинтересованных сторон не используется проактивно для оценки рисков, общего состояния проекта и т.д.

2.3. Уровень 3. Развитие отношений с заинтересованными сторонами

Данный уровень характеризуется большим пониманием важности SRM, при этом основное внимание направлено на вовлечение заинтересованных сторон в проект с помощью соответствующих инструментов и процессов (и оценку вовлеченности стейкхолдеров), а также на получение взаимных выгод.

- В компании используется стандартная методология, а управление заинтересованными сторонами рассматривается как важное условие успешного осуществления бизнес-инициатив и проектов. Руководители обращают особое внимание на общие со стейкхолдерами выгоды.

- Присутствует централизованная поддержка управления отношениями с заинтересованными сторонами: ее официально обеспечивает офис управления проектами (Project Management Office, PMO), который также осуществляет наставничество и обучение в данной области.

- Управление отношениями с заинтересованными сторонами отчасти внедрено в масштабе всей организации, некоторые его аспекты учитываются в KPI. Оно начинает выходить за рамки проектов и программ. Для принятия определенных решений используются информация и графические данные, показывающие изменения / улучшения позиций стейкхолдеров.

- В некоторой степени управление отношениями с заинтересованными сторонами выходит за рамки проектов, программ и портфелей, признаются выгоды от его осуществления в ряде областей, например при слиянии и поглощении компаний, анализе тендерных предложений, анализе конкурентов.

- Представление о типичном круге заинтересованных сторон отчасти сформировано. Осознается необходимость обновлять эти данные по каждому проекту, для чего используются стандартизированные процессы и инструменты вместе со способами наглядной демонстрации круга стейкхолдеров, характерными для конкретной организации. Большое значение приобретают электронные таблицы и многомерные графические презентации.

- Представление о типичном круге заинтересованных сторон не используется проактивно для оценки рисков, общего состояния проекта и т.д.

2.4. Уровень 4. Интеграция управления отношениями с заинтересованными сторонами в деятельность организации

Данный уровень характеризуется ориентацией на непрерывное совершенствование и поддержку управления отношениями с заинтересованными сторонами внутри организации. Внимание компании охватывает разные сферы и сосредоточено на конкретных стейкхолдерах, которые могут быть вовлечены в проекты / программы, их ожиданиях и опыте. Используемые инструменты и процессы позволяют обобщить информацию и сделать выводы. В организации признаются преимущества подхода, при котором выигрывают все стороны.

- Процессы компании стандартизированы, внимание переносится на оценку практических выгод от эффективного вовлечения заинтересованных сторон в проект и управления ими.

- Существует централизованная структура, занимающаяся поддержкой управления отношениями со стейкхолдерами, а также обучением и наставничеством в этой области.

- Управление отношениями с заинтересованными сторонами внедрено в масштабе всей организации и учитывается в KPI.

- В некоторой степени SRM выходит за рамки проектов, программ и портфелей (оно может находить применение в областях, связанных с удовлетворением специфических потребностей

организации в целях развития стратегий и планов коммуникации).

- Представление о типичном круге заинтересованных сторон отчасти сформировано. Стандартизированные данные позволяют ситуативно анализировать проблемы, возможности и угрозы, связанные со стейкхолдерами.

- Оценка заинтересованных сторон внедрена в повседневную практику компании и является частью оценки рисков, общего состояния проекта и т.д.

2.5. Уровень 5. Прогнозирование на основе управления отношениями с заинтересованными сторонами

На данном уровне управление деятельностью компании предполагает сбор информации о полученных уроках, регулярные проверки общего состояния проекта и прогнозную оценку рисков. Улучшение отношений с заинтересованными сторонами становится организационным принципом.

- Процессы компании стандартизированы.

- Управлению отношениями со стейкхолдерами оказывается централизованная поддержка.

- SRM внедрено в масштабе всей организации и учитывается в KPI.

- Управление отношениями с заинтересованными сторонами выходит за рамки проектов, программ и портфелей.

- Представление о типичном круге заинтересованных сторон сформировано.

- Данное представление проактивно используется для оценки рисков, общего состояния проекта и т.д.

3. ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ С ПОМОЩЬЮ МОДЕЛИ SRMM

Как отмечалось в начале статьи, цель установления текущего уровня зрелости управления

отношениями с заинтересованными сторонами в организации — определить отправную точку для внедрения необходимых процессов и практических методов.

Опыт автора в области реализации программ SRM в государственных и частных организациях Австралии и Европы показывает: наибольшие шансы на успех имеет прагматичная, не слишком амбициозная стратегия, основанная на уже имеющихся в компании достижениях в сфере управления отношениями со стейкхолдерами. Подобный подход, базирующийся на оценке уровня зрелости организации с помощью модели SRMM², представлен в табл. 2.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Статья посвящена концепции SRMM, позволяющей оценить готовность компании внедрять процессы и практические методы управления заинтересованными сторонами. Данная модель представляет собой инструмент, который в первую очередь следует применять по отношению к организации в целом, несмотря на то что она может принести существенные выгоды при использовании в рамках проекта. SRMM необходимо распространить на все работы в компании (проектные и операционные), при этом нужно использовать поэтапный подход и хорошо

Таблица 2. Уровни SRMM и внедрение управления отношениями с заинтересованными сторонами

Уровни SRMM	Особенности уровней	Шаги согласно методологии «Круг заинтересованных сторон»	Отчетность / инструменты	Комментарии
1. Ситуативное управление отношениями с заинтересованными сторонами	Необходимость улучшить управление заинтересованными сторонами осознается лишь в отдельных областях	По большей части осуществляются отдельные шаги методологии в упрощенном виде (иногда только шаги 4 и 5)	Самостоятельно разработанные инструменты: шаблоны в программе Word, электронные таблицы	Необходимо дать толчок развитию управления отношениями с заинтересованными сторонами и постоянно прилагать существенные усилия в данной области
2. Использование процедур управления стейкхолдерами	Управление заинтересованными сторонами является частью внедряемых процессов (это может быть результатом оценки по комплексной модели, например, CMMI)	Могут осуществляться все шаги методологии, но в упрощенном виде	Стандартизированные инструменты: шаблоны в программе Word, электронные таблицы с макросами, простые базы данных	Необходимо дать толчок развитию управления отношениями с заинтересованными сторонами, постоянно прилагать существенные усилия в данной области
3. Развитие отношений с заинтересованными сторонами	Организация осознает, что может получить пользу от анализа конкурентов и поддержки слияния / поглощения	Осуществляются все пять шагов, повышается важность информации о заинтересованных сторонах для принятия решений	Полнофункциональные инструменты: электронные таблицы с макросами, сложные базы данных	Управление заинтересованными сторонами успешно осуществляется в определенных областях (или в конкретных случаях), однако его длительное применение не предполагается

² Концепция SRMM была представлена на прошедшем в Великобритании семинаре для членов проектных команд, научных сотрудников и консультантов в сфере строительства, посвященном управлению стейкхолдерами. 16 участников изучили данную концепцию (в результате чего в модель были внесены некоторые изменения) и сошлись во мнении, что в их организациях она будет полезна для вовлечения заинтересованных сторон в проекты. — *Прим. авт.*

Таблица 2. Уровни SRMM и внедрение управления отношениями с заинтересованными сторонами (продолжение)

Уровни SRMM	Особенности уровней	Шаги согласно методологии «Круг заинтересованных сторон»	Отчетность / инструменты	Комментарии
4. Интеграция управления отношениями со стейкхолдерами в деятельность организации	Управление заинтересованными сторонами является обычной для компании практикой, методология применяется полностью при осуществлении всех проектов и некоторых операционных работ	Осуществляются все пять шагов методологии, особенно важны шаг 4 — вовлечение заинтересованных сторон и шаг 5, позволяющий получить доказательства успешности их вовлечения	Отчеты с использованием графических данных, средства наглядного представления, сведения о вовлечении заинтересованных сторон в проект и т.д., используемые в управленческих отчетах и в KPI	Методология и инструменты используются на постоянной основе
5. Прогнозирование на основе управления отношениями с заинтересованными сторонами	Происходит полное внедрение методологии и вспомогательных инструментов	Осуществляются все пять шагов методологии, собираются сведения о полученных уроках, сравнительные данные, происходит интеграция данных по всем программам и т.д.	Анализ тенденций, проактивное выявление рисков (необычных характеристик заинтересованных сторон), сравнение проектов с другими категориями работ	Основное внимание уделяется непрерывному совершенствованию (оно распространяется на всю организацию и является ее конкурентным преимуществом)

разработанную методологию, такую как «Круг заинтересованных сторон».

Внедрение управления заинтересованными сторонами — это крупное организационное изменение, которое должно поддерживаться руководством. Необходимо осознать, что оно имеет долгосрочный характер и подразумевает

последовательные и частые коммуникации. Реализация всех возможностей SRMM требует затрат. Использование поэтапного подхода повысит шансы на успех и поможет компании достичь поставленных целей и тем самым оправдать вложения в персонал и организационные процессы.

Данная статья является частью цикла материалов, посвященных эффективному вовлечению заинтересованных сторон в проект.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: Bourne L. (2016). «The SRMM® model for stakeholder management maturity and governance».

PM World Journal, Vol. V, Issue I, January.

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



Журналы по менеджменту

Логистика сегодня

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

Основные темы журнала

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

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

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

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



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

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

Подписка:

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

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



НЕ УХОДИТЕ ОТ КОНФЛИКТА: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНСТРУКТИВНЫХ КОМАНД

Конфликт может возникнуть в любом окружении, и успех проекта зависит от того, как руководители управляют конфликтами и разрешают их. Данная статья посвящена формированию команд, умеющих использовать благоприятные возможности, которые может дать конфликт, и справляться с проблемами до того, как они разрастаются и приводят к разногласиям и разрушению отношений. Автор рассматривает жизненный цикл конфликтов, их основные источники и стратегии разрешения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление конфликтами, разрешение конфликтов, организационная культура, источники конфликтов, команда проекта



Пекара Эван — PMP, специалист в области управления изменениями (CMS), сертифицированный конфликт-менеджер (CCM), менеджер компании BDO USA. В настоящее время занимается развитием направления консалтинга BDO USA в сфере управления государственным сектором, оказывает консультационные услуги по вопросам управления изменениями, стратегического планирования, управления эффективностью деятельности и ее оценки, организационного проектирования (г. Вашингтон, США)

1. КОНФЛИКТ КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ ОБЩЕНИЯ И РОСТА

С момента своего возникновения IBM считается инновационной и развивающейся компанией. Способность «голубого гиганта» предвидеть конфликты и адаптироваться к ним в значительной мере стала причиной долгого существования и успеха организации. В 1990-х гг. компания IBM объединила свои продукты в пакеты и провела реинтеграцию подразделений с целью предоставить покупателям более полный набор продуктов и услуг [1]. Это организационное преобразование привело к увеличению количества конфликтов между отделами продаж и поставки, которые ранее были независимыми подразделениями. Менеджеры не обостряли и не разрешали эти конфликты, а также не выносили их на рассмотрение высшего руководства, что привело к снижению качества обслуживания и потере конкурентных преимуществ, на создание которых у IBM ушли десятилетия [1]. Без улучшений коммуникаций и повышения прозрачности взаимоотношений между подразделениями доля

компании на рынке и удовлетворенность клиентов продолжили бы уменьшаться.

Руководство IBM пришло к выводу, что для разрешения конфликтов критически важно установить ожидания подразделений, донести эту информацию до других отделов компании и добиться сотрудничества между ними. Было организовано специальное мероприятие, посвященное вопросу рыночного роста компании, на которое собрали руководителей и сотрудников, занимающихся продажами, услугами и взаимодействующих с клиентами. Целью совещания было обсуждение и определение шагов, которые необходимо предпринять для разрешения конфликтов между подразделениями организации [1]. Компания разработала простой шаблон, предназначенный для прояснения ожиданий (сотрудники должны были документально зафиксировать и оценить вопросы, которые обсуждались во время мероприятия). Документирование и отслеживание этих вопросов дало возможность обеспечить подотчетность сотрудников и управлять ожиданиями. Ситуация, в которой оказалась компания, могла обернуться катастрофой: подразделения были разрозненны, стремились переложить вину друг на друга, каждое из них отставало только свои интересы. Однако в конечном итоге руководители IBM научились разрешать конфликты, оказывающие большое влияние на организацию, и сегодня бренд компании входит в список самых дорогих, по версии журнала Forbes.

2. ПРИНЯТЬ НЕИЗБЕЖНОЕ: РАБОТА С КОНФЛИКТОМ

Неизбежность конфликтов на работе обусловлена различиями между сотрудниками разных поколений, жесткими сроками и необходимостью добиваться большего меньшими средствами. Наряду с этим людям присуще желание нравиться другим, вследствие чего они склонны избегать конфликтов. Несмотря на то что при уклонении от конфликта можно избежать неприятных споров, данная тактика не всегда конструктивна.

Рассмотрим ситуацию, при которой сотрудник постоянно нарушает сроки. Если не заниматься данным вопросом открыто, то это позволит медлительному сотруднику сохранить лицо, но одновременно снизит моральный дух команды, особенно тех ее членов, которые работают сверхурочно, чтобы успеть к установленному сроку. Кроме того, при такой реакции на проблему работник, нарушающий сроки, будет продолжать это делать, что усилит психологическое напряжение менеджера проектов, который не сможет рассчитывать на соблюдение сроков. В условиях современного общества, характеризующегося большим количеством связей, конфликтов избежать невозможно. Менеджер проектов находится в сложном положении: из-за бесчисленного количества источников разногласий ему приходится управлять сотрудниками, мнения которых расходятся.

Можно выделить следующие источники конфликтов:

- базовые потребности;
- ценности;
- ресурсы;
- интересы;
- представления;
- привязанности [2].

Сегодня менеджер проектов должен не только уметь определить тип конфликта, но и знать приемы, позволяющие смягчить, разрешить конфликт, а также использовать скрытые в нем возможности.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНФЛИКТА И ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯ

Конфликт — это «результат разногласий, вызванных ощущаемым или реальным столкновением интересов, потребностей и ценностей» [2]. Он влечет за собой множество неблагоприятных последствий, которые могут нанести ущерб команде проекта. К таким последствиям относятся:

- снижение производительности;
- повышение уровня стресса;

- неудовлетворенность, связанная с потерей времени, потраченного на решение конфликта;
- уменьшение доверия;
- позиция «либо с нами, либо против нас»;
- позиция, подразумевающая, что кто-то выиграет, а кто-то проиграет;
- позиция, предполагающая, что проиграют обе стороны независимо от результата.

Если лидеры проекта не улавливают сигналы, предупреждающие о конфликте, и не направляют их в русло продуктивного диалога, то конфликт может разрушать взаимоотношения, отрицательно сказываться на производительности и сводить на нет прилагаемые для достижения цели усилия. Однако если действовать разумно, то конфликты могут иметь положительные последствия. Тогда в результате конфликтов:

- команды заряжаются энергией;
- повышаются креативность;
- развиваются навыки сотрудников, связанные с эмоциональной сферой;
- повышается качество и результативность переговоров;
- возникают перспективные вопросы по статус-кво проекта;
- выявляются новые потребности, ценности и мнения людей [2].

Сегодня менеджеры проектов должны хорошо разбираться в людях, уметь оценивать ситуацию и использовать ряд инструментов и техник, направленных на предотвращение перехода конфликта в разрушительную стадию.

4. ОЦЕНКА КОНФЛИКТА

Степень влияния конфликта на проект часто зависит от вовлеченных в него людей и градуса, которого он достиг. Конфликты обычно следуют определенному жизненному циклу, и ранние усилия по их разрешению часто приводят к повышению способности и готовности сторон достичь взаимовыгодного результата. В самом начале конфликта люди скрывают свои чувства

и эмоции. Как правило, на данном этапе участники уважают друг друга, они склонны искать выгодное для всех решение до того, как конфликт разрастется. Кроме того, сотрудники пока не занимают жесткие позиции, крайние сроки сдачи проекта еще далеки, и на участников не сильно давит необходимость разрешить конфликт. Менеджерам проектов следует попытаться внедрить организационную культуру, при которой сотрудники открыто обсуждают проблемы и делятся мнениями, а их точки зрения остаются гибкими. Один из способов обеспечить коммуникации между сотрудниками и прояснить их потребности — это избавиться от неопределенности путем четкого установления и документирования сроков и ожиданий [3].

Важно определить первые сигналы, предупреждающие об ужесточении позиций сторон, повышении напряженности обсуждений и образовании коалиций. Это необходимо для того, чтобы смягчить конфликт и не дать ему развиваться в полной мере. Если конфликт продолжает развиваться, то обсуждения становятся еще более напряженными, участники переходят от слов к действиям и начинают объединяться в группы. На этой стадии подразумевается, что какая-то из сторон выиграет в ущерб другой. Во время совещаний важно делать заметки (вести протокол) и направлять полученные записи сотрудникам по электронной почте вместе с запросами документов и информацией о графике выполнения работ. Это позволит получить документальные свидетельства ожиданий сторон, которые можно анализировать и пересматривать [3].

Когда конфликт достигает зрелости, его участники стремятся победить любой ценой, и вследствие такого подхода проигрывают все стороны. На данном этапе обсуждения терпят неудачу, люди обособлены и угрожают друг другу, а конфликт в конечном итоге может привести к безвыходной ситуации или разрушению отношений. Менеджеры проектов должны грамотно направлять конфликт, иначе они столкнутся «с войной на истощение».

К сигналам, предупреждающим о непродуктивности конфликта, относятся:

- преобладание эмоций над фактами;
- возрастание страха и недоверия;
- «черно-белое» мышление;
- ограничение доступа к информации;
- решения, не основанные на логике [2].

Менеджеры проектов должны внимательно следить за конфликтом, чтобы гарантировать: несмотря на разногласия между его участниками отношения остаются продуктивными и не перерастают во всеобщую войну. Такие явления, как усиление напряженности обсуждений, переход от слов к действиям, формирование объединений сотрудников, должны предупредить менеджеров проектов о том, что группе необходимо сделать шаг назад, еще раз оценить ситуацию и коммуникации и пересмотреть или установить базовые правила для будущих дискуссий.

5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

При прохождении через жизненный цикл конфликта (см. рисунок) необходимо принимать во внимание, какие сотрудники в него вовлечены, и знать о подходах, которые можно использовать. Эти подходы могут различаться в зависимости от того, каковы ваши собственные личностные особенности, кто участвует в конфликте и какова конкретная ситуация. В табл. 1 представлены шесть подходов к управлению конфликтом и показано, когда они могут успешно использоваться, а когда приведут к усугублению ситуации.

На то, как каждый подход работает в заданной ситуации, влияют вовлеченные в конфликт люди, отношения между ними и другие обстоятельства. Проницательные менеджеры проектов способны оценить участников конфликта, их власть (реальную и воспринимаемую) и на основе этой информации разработать стратегию. Время от времени менеджеру проектов необходимо переключаться с одного подхода на другой, чтобы адаптироваться к действиям противной стороны. Шаги, которые

он может осуществлять при решении конфликта, представлены в табл. 2.

Данные шаги могут меняться в зависимости от реакции противной стороны, применяемых ею подходов, а также от того, что поставлено на карту и какого мышления придерживается другая сторона. Например, если согласно позиции противной стороны проиграют все участники конфликта, то вероятно, что у вас не будет возможности предложить компромисс и для достижения результата, скорее всего, потребуется использовать подход, предполагающий доминирование. Он часто применяется при недружественном поглощении компаний. Несмотря на недостатки данного подхода, нередко он является единственно возможным с учетом сложившейся ситуации, графика выполнения работ и того, какие люди в него вовлечены.

6. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, ПРЕДПОЛАГАЮЩЕЙ ПРИНЯТИЕ И ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ

Существует несколько стратегий развития организационной культуры, при которой сотрудники свободно обмениваются мнениями и могут не соглашаться друг с другом, сохраняя взаимное уважение. Прежде всего менеджерам проектов следует добиться взаимопонимания, товарищеских отношений между членами команды и создать организационную культуру, предполагающую, что люди чувствуют себя комфортно друг с другом до появления конфликта. Тогда при его возникновении будет проще убедить сотрудников высказывать свою точку зрения и сохранять уважение к оппонентам при расхождении мнений. Кроме того, проектные команды и компании должны начать разрабатывать процессы реагирования на конфликт еще до того, как он проявится [4]. Формирование команды в начале проекта способствует налаживанию связей и дает возможность менеджеру оценить сотрудников. Организация

Рисунок. Жизненный цикл конфликта

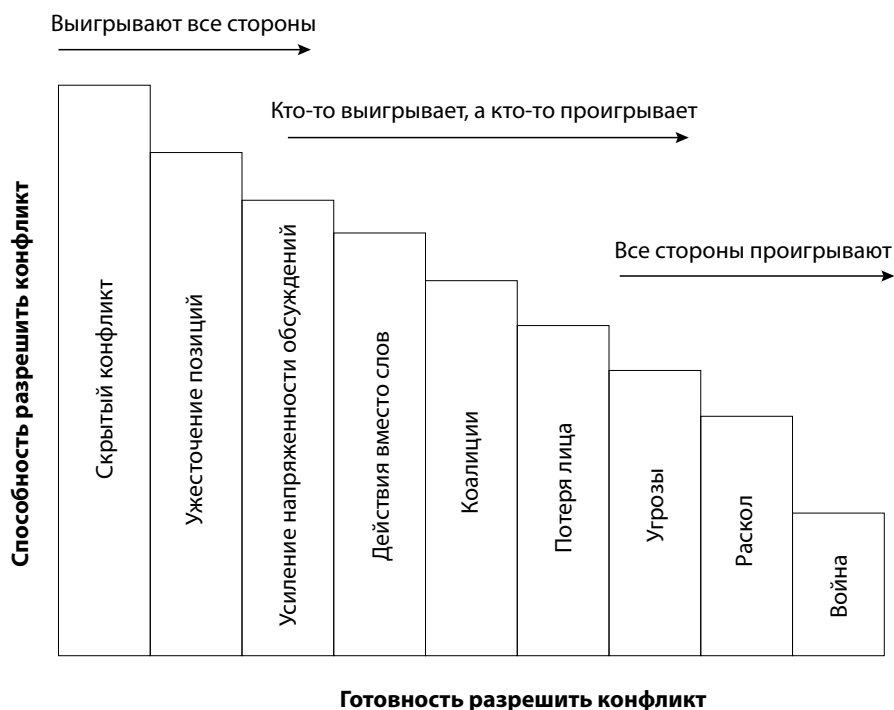


Таблица 1. Шесть подходов к управлению конфликтом

Подход	Условия успешного применения	Недостатки
Приспособление	<ul style="list-style-type: none"> ■ Результат конфликта вам неважен ■ Вы не правы ■ У вас мало власти 	<ul style="list-style-type: none"> ■ После использования подхода у вас возникает чувство обиды ■ Вы выглядите слабым ■ Другие выглядят сильными
Уклонение	<ul style="list-style-type: none"> ■ Времени недостаточно ■ У вас меньше власти ■ Отношения не представляют для вас ценности ■ Вы стремитесь препятствовать развитию ситуации ■ Проблема заурядна 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Подход неэффективен, если: <ul style="list-style-type: none"> — используется слишком часто; — отношения важны ■ Формируются будущие ожидания ■ Наносится ущерб репутации
Сотрудничество	<ul style="list-style-type: none"> ■ Вы стремитесь сохранить отношения ■ Критически важно достичь идеального решения ■ Вы склонны к сотрудничеству как к стратегии ■ Все проблемы можно решить ■ Необходим результат, при котором выигрывают все стороны 	<p>Подход неэффективен, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ проблемы связаны с этикой или моралью; ■ сроки критичны; ■ проблемы заурядны; ■ разногласия непримиримы; ■ отсутствует взаимное уважение

Таблица 1. Шесть подходов к управлению конфликтом (продолжение)

Подход	Условия успешного применения	Недостатки
Компромисс	<ul style="list-style-type: none"> ■ Решение может быть неоптимальным ■ Время и ресурсы ограничены ■ Стороны обладают одинаковой властью ■ Единственный способ разрешить конфликт — добиться взаимовыгодного результата 	<ul style="list-style-type: none"> ■ После использования подхода у вас возникает чувство обиды ■ Подход может негативно влиять на отношения ■ Подход неэффективен, если: <ul style="list-style-type: none"> — переговоры требуют времени; — возможен подход «Сотрудничество»
Доминирование	<ul style="list-style-type: none"> ■ Для вас быть правым важнее, чем сохранить отношения ■ Вы обладаете властью ■ Проблема заурядна ■ Положение критическое 	<ul style="list-style-type: none"> Подход неэффективен, если: <ul style="list-style-type: none"> ■ используется слишком часто; ■ вы ожидаете ответной враждебной реакции; ■ не была предпринята попытка сотрудничества
Мсть и нанесение себе вреда	<ul style="list-style-type: none"> ■ Вы стремитесь отомстить ■ Противная сторона хочет отомстить ■ Вам необходимо победить во что бы то ни стало ■ Вы готовы столкнуться с потерями 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Подход неэффективен, если: <ul style="list-style-type: none"> — возможно сотрудничество; — необходимо вести переговоры с противной стороной в будущем ■ Потери превышают выигрыш ■ Подход наносит вред репутации и отношениям

Источник: [2].

Таблица 2. Шесть шагов для управления конфликтом

Шаг	Название	Описание	Высказывание
1	Подтверждение	Перефразируйте и проявите понимание	«Да, я понимаю, что...»
2	Сопереживание	Изложите точку зрения другого лица	«Я понимаю, почему вам кажется...»
3	Подготовка	Отклонитесь от точки зрения противной стороны	«Я думаю, что нам необходимо рассмотреть...»
4	Приведение доводов	Подготовьте аргументы в пользу другой точки зрения (изложите ее логическое обоснование)	—
5	Отрицательное высказывание	Покажите, что вы не согласны	«Я думаю нам следует...»
6	Предложение компромисса	Представьте альтернативный вариант решения	«Поэтому мне кажется, что нам нужно...»

Источник: [2].

указанных процессов позволяет наметить путь развития конфликта и должным образом управлять ожиданиями сторон [4].

При возникновении конфликта важно акцентировать внимание сотрудников на том, что команда ищет оптимальное решение и проблема

касается исключительно работы, а не личных отношений. Это позволит отойти от практики перехода на личности и направить мышление работников на исследование возможных вариантов разрешения конфликта [5]. Еще один способ развития организационной культуры, предполагающей

принятие и эффективное использование конфликтов, — это регулярное планирование специальных мероприятий, на которых обсуждается, каково существующее положение вещей и как может и должна развиваться ситуация с течением времени [5]. Благодаря таким мероприятиям внимание сотрудников привлекается к необходимости изменений, они получают возможность поделиться вариантами развития событий и изучить их.

Для формирования рассматриваемой организационной культуры также можно выделять среди прочих сотрудников, которые постоянно бросают вызов нормам, подчеркивая их изобретательность, давая положительное подкрепление действиям таких работников и рассматривая их вопросы и комментарии в качестве возможности для обучения [5].

Установление процедур и основополагающих правил разрешения конфликтов в вашей команде способно предотвратить перерастание расхождений во мнениях в опасную ситуацию [5]. Компании могут подводить итог каждого совещания, отвечая на вопросы, что следует начать делать, продолжить делать и прекратить делать. Тем самым организация получает информацию о положительных результатах и обратную связь от сотрудников.

Конфликт способен приносить пользу и давать возможности для обучения, поиска лучших решений и роста. После получения сигналов, предупреждающих о конфликте, необходимо организовать обсуждение проблемы с целью предотвратить превращение конфликта в разрушительную ситуацию. Одним из инструментов, способствующих формированию культуры,

предполагающей открытость конфликтам, являются периодические совещания, на которых сотрудники могут поделиться своими идеями в безопасной обстановке [6]. При организации таких совещаний важно убедиться, что в них участвуют все работники и к их мнениям относятся с уважением [7].

В условиях современного общества невозможно избежать конфликтов, и менеджерам проектов следует быть готовыми к тому, чтобы принять и эффективно использовать конфликт. При этом они должны располагать инструментами и навыками, необходимыми для его разрешения. В то время как одни люди боятся конфликтов и избегают их, т.к. думают, что они могут разрушить взаимоотношения или на их разрешение уйдет слишком много времени, другие знают, что конфликт может принести пользу и необходимо ему открыться. Конфликт позволяет посмотреть на проблемную ситуацию по-новому. Если разработать способы реагирования на конфликт до его возникновения, то можно избежать перерастания разногласий в полноценный конфликт, при котором отношения разрушаются, сотрудники не делятся друг с другом идеями и на выполнение требований проекта и налаживание отношений нужно много времени. Развитие организационной культуры, при которой существующее положение вещей не является догмой, а подвергается сомнению и сотрудники могут свободно высказывать свою точку зрения, позволит создать конструктивную динамичную команду проекта, способную адаптироваться к большому количеству неизбежных конфликтов.

ИСТОЧНИКИ

1. Weiss J., Hughes J. (2005). *Want Collaboration? Accept — and Actively Manage — Conflict.* — <https://hbr.org/2005/03/want-collaboration-accept-and-actively-manage-conflict>.
2. *Certified Conflict Manager (CCM).* — <https://lms.msicertified.com/store/52056-certified-conflict-manager-ccm>.
3. Turak A. (2012). *The 3 Secrets to Conflict Resolution.* — <http://www.forbes.com/sites/augustturak/2012/09/10/the-3-secrets-to-conflict-resolution>.

4. Klein K.E. (2011). «Better ways to handle business conflict». *Businessweek*, February.
5. Ashkenas R., Bodell L. (2013). *Nice Managers Embrace Conflict, Too*. — <https://hbr.org/2013/10/nice-managers-embrace-conflict-too>.
6. Tenney M. (2013). *Two Ways to Embrace Conflict*. — http://www.huffingtonpost.com/matt-tenney/embracing-conflict_b_4136135.html.
7. *Three Steps to Embrace Conflict and Realize Creative Collaboration with Your Leadership Team*. — <http://terihill.com/archives/751>.

Перевод с английского Л. Рубченко.
Источник: Piekara E. (2016). «Embrace conflict: using conflict to build constructive teams».
PM World Journal, Vol. V, Issue I, January.
Печатается с разрешения авторов и PM World Journal (www.pmworljournal.net).

ОЦЕНКА ПРОЦЕДУР ОПЕРАЦИОННОГО КОНТРОЛЯ ПРОЕКТОВ: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ 2014–2015 ГГ.

В статье представлены результаты проведенного в 2014–2015 гг. исследования в области операционного контроля проектов. Автор показывает, насколько существующие в исследуемых организациях процедуры контроля оправдывают ожидания респондентов, рассматривает преимущества и недостатки применяемых методов, а также анализирует, соответствуют ли объем и частота операционного контроля целям эффективной реализации проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: контроль, проекты, управление проектами, контроль проектов, операционный контроль проектов

ВВЕДЕНИЕ. ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

В данной статье будут представлены результаты авторского исследования, цель которого состояла в том, чтобы проанализировать различные аспекты операционного контроля в управлении проектами (УП). В ходе исследования мы установили должности сотрудников, ответственных за операционный контроль проектов, а также определили наиболее важные задачи, которые они выполняют. Для каждой фазы проекта были проанализированы текущая ситуация и подход к контролю, применяемый в проектах. При анализе результатов мы руководствовались информацией, необходимой для эффективного контроля выполняемых проектов, а также рекомендациями в этой области, представленными в таких методологиях УП, как PRINCE2, PMBoK, PSM (методология управления проектным циклом), Scrum.

Несмотря на важность контроля проектов, эта тема крайне редко рассматривается в литературе, как польской, так и зарубежной. За последние десять лет ей были посвящены всего несколько

Буклаха Эмиль — PhD, преподаватель Варшавской школы экономики (г. Варшава, Польша)

книг [5, 6, 7, 11, 12]. Кроме того, предпринимались попытки перенести данный вопрос из сферы общей деятельности организации (в качестве составляющей которой рассматривался текущий контроль проектов) в область управления проектами. Это затруднило понимание проблемы, т.к. реализация проекта обычно отличается от деятельности компании, которая носит повторяющийся характер. По этим причинам мы решили провести дальнейшее изучение указанного аспекта УП на основе информации о проектах, осуществляемых в Польше.

Эмпирические данные для анализа были получены в ходе исследования под названием «Масштаб, объем и формы контроля при реализации проектов», проведенного в Варшавской школе экономики.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ ПРОЕКТОВ И ЕГО ТИПЫ

Контроль проектов — это применение в организации определенных методологий и методов в целях поддержки управления проектами посредством информации, критически важной для принятия разумных решений в различных областях УП [15]. Контроль проектов можно рассматривать как пример адаптации организационных систем к характеру осуществляемых проектов. К самым распространенным областям применения контроля проектов относятся:

- бюджет, затраты и финансовая ликвидность проекта;
- календарный план, продолжительность выполняемых задач и вехи проекта;
- планируемый и реальный объем работ;
- коммерческое обоснование проекта;
- доступность ресурсов и их требуемое количество;
- управление рисками проекта (особенно в фазе его выполнения);
- качество промежуточных и конечных продуктов проекта [2, 3].

К основным факторам, обуславливающим применение специальных методов контроля проектов, относятся:

- уникальная цель проекта и его неповторяющийся характер;
 - особая организационная структура проекта (проектная команда, которая распускается после его завершения);
 - необходимость уделять повышенное внимание проекту (если при повторяющейся организационной деятельности отчетность формируется через определенные промежутки времени, например раз в месяц, квартал или год, то в случае проекта наиболее важны результаты конкретных фаз его осуществления);
 - не очень надежные стандарты (ввиду уникального характера некоторых проектов возможность использовать данные, полученные в результате предыдущих начинаний, ограничена);
 - частые изменения при планировании проекта, следствием которых является необходимость в постоянной корректировке его финансовых планов;
 - изменение темпа работы над проектом (степень вовлечения компании в осуществление проекта зависит от конкретной фазы его жизненного цикла, в то время как при деятельности, которая носит повторяющийся характер, она достаточно постоянна);
 - ограниченная надежность планирования содержания, сроков и затрат при реализации проекта, что может оказывать влияние на его прогнозируемость и конечный финансовый результат;
 - слабая связь между процессом реализации проекта и системой финансовых операций и бухгалтерского учета организации, работа которой в основном носит повторяющийся характер [10].
- Р. Берче отмечает, что процедуры контроля проектов следует использовать, если:
- при планировании проекта за основу берется документация по схожему завершенному проекту;
 - во внимание не принимается, что даты выполнения конкретных задач могут зависеть от квалификации и опыта подрядчиков;

- сроки устанавливаются заказчиком до осуществления детального анализа объема и темпа работы;

- во время выполнения проекта постоянно происходят изменения;

- нанятые работники недоступны в определенных фазах проекта (фактор, обусловленный выходными днями в честь праздников);

- нарушаются сроки из-за перегруженности членов проектной команды, которым приходится выполнять слишком много задач одновременно [1].

Таким образом, главная цель контроля проектов — объединить отдельные виды деятельности, связанные с контролем, с учетом указанных ранее факторов. В этом состоит отличие контроля проектов от других процессов контроля, относящихся к отдельным областям деятельности организации и часто осуществляемых ее самостоятельными структурами.

В литературе представлены различные подходы к выделению типов контроля проектов. При этом во внимание принимается координация жизненно важных систем, связанных с контролем проектов: системы передачи информации и системы планирования и контроля. Для целей нашего исследования было выбрано разделение контроля проектов на два типа: стратегический и операционный (текущий)¹. Данное разделение основано на уровне планирования работ проекта и степени детализации получаемой информации.

При *стратегическом контроле проектов* основное внимание уделяется оценке сильных и слабых сторон проектных начинаний в соответствии с текущей стратегией развития организации. Данный контроль предполагает первоначальную оценку возможности осуществления проекта, эффективности затрат и принятых в организации основных принципов управления. С помощью него также осуществляется ранжирование проектов и анализ соответствия их целей стратегии организации. При стратегическом

развитии проектов используются следующие инструменты:

- стратегическая оценка (комплексная оценка эффективности проекта, включающая анализ внешних и внутренних факторов, которые на нее влияют);

- оценка ценности проекта для клиентов (ее целью является расчет стоимости проекта с использованием рыночного метода);

- расчет целевых затрат проекта (определение предметной области, качества и даты завершения проекта на основе информации о предполагаемых затратах на его осуществление);

- исчисление затрат с учетом жизненного цикла проекта (при анализе затрат рассматривается не только фаза выполнения проекта, но и фаза использования его продукта);

- анализ портфеля проектов (анализ ценности и затрат проекта, при котором он рассматривается как часть портфеля, включающего взаимосвязанные проекты);

- анализ рисков управления программой, портфелями, а также отдельными проектами, которые имеют стратегическое значение для организации [9, с. 32–33].

Инструменты стратегического контроля способствуют эффективному формированию портфеля, более четкому пониманию ожиданий заказчика относительно предметной области, качества и затрат наиболее важных проектов, определению вклада заинтересованных сторон в проект, анализу рисков.

Операционный контроль проектов направлен на регулирование осуществления проекта в краткосрочной перспективе (чаще всего до года). Основное внимание при этом уделяется планированию, выполнению и контролю проектов, выбранных для реализации в фазе стратегического контроля. Операционный контроль в основном осуществляют менеджеры проектов. Информация, собранная в ходе данного процесса, по большей

¹ Понятие операционного контроля используют в числе прочих Х. Воллмут [15] и А. Прайснер [13], текущий контроль также рассматривается в ряде работ, например в книгах М. Формены-Пиларской [8], М. Лады и А. Козаркевич [9]. — Прим. авт.

части используется для повышения эффективности принятия управленческих решений в различных фазах проекта. Среди множества инструментов операционного контроля проектов можно выделить следующие:

- планирование жизненного цикла и затрат проекта (определение ожидаемых финансовых результатов непосредственно от реализации проекта);
- оценка финансовой эффективности проекта (анализ затрат на реализацию проекта и выгод от него);
- составление отчетов, используемых для принятия решений (информация, которая может быть полезной при рассмотрении вопросов о получении и распределении ресурсов для проекта);
- учет запасов и затрат на осуществление проекта (систематическая оценка фактических финансовых результатов выполняемых проектов);
- анализ рисков проекта, который особенно важен в фазе выполнения проекта ввиду предъявляемых к нему требований (например, финансовых, технических, связанных с персоналом, качеством, сроками и т.д.);
- разработка бюджета проекта и контроль за его исполнением (сравнительный анализ фактических финансовых результатов проекта и исходного бюджета);
- анализ проекта после его завершения (или проверка, проводимая постфактум), включающий рассмотрение фактических затрат на осуществление проекта и выгод от него, как финансовых, так и нефинансовых [9].

Текущее планирование проекта связано с фазой его выполнения. Оно является отправной точкой для реализации планов по осуществлению работ проекта, соответствующих стратегическим целям организации. Текущее планирование сосредоточено не на эффективности проекта, а на соответствии его выполнения стратегическим предпосылкам с учетом внешних и внутренних ограничений (данный учет предполагает анализ заинтересованных сторон, рисков и т.д.).

За стратегический контроль чаще всего ответственны руководители организации или

уполномоченные ими подразделения. Операционный контроль является обязанностью менеджеров проектов или (реже) членов проектных команд.

2. ОЦЕНКА ПРОЦЕДУР ОПЕРАЦИОННОГО КОНТРОЛЯ ПРОЕКТОВ В ПОЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Цель данного раздела статьи — представить результаты авторского исследования, посвященного операционному контролю проектов в организациях, которые осуществляют свою деятельность в Польше. Прежде всего опишем участников и методы исследования, а также представим общий обзор полученных данных.

2.1. Участники исследования

В целевую группу исследования, проведенного в 2014–2015 гг., вошли члены проектов, выполняемых в польских организациях. В основном это были менеджеры проектов и члены проектных команд, но также и члены наблюдательных комитетов, советники по проектам, являвшиеся учащимися или выпускниками аспирантуры по направлению «Управление проектами» Варшавской школы экономики. Причина выбора данной целевой группы заключалась в том, что участники были практиками в области управления проектами и уровень их знаний, в том числе в сфере контроля проектов, гарантировал достоверность их ответов на вопросы, включенные в анкету.

Всего опросники были разосланы 702 участникам, количество полученных заполненных анкет составило 53. Таким образом, в анализируемую группу вошли 53 участника, что составило 7,55% от первоначальной выборки. Несмотря на то что на основе результатов анализа такой небольшой группы нельзя сделать выводы о генеральной совокупности, данные результаты позволяют наблюдать некоторые типичные явления в области контроля проектов. Состав анализируемой группы представлен в табл. 1.

Таблица 1. Функции участников исследования в проекте

Ответы участников на вопрос о функциях, выполняемых ими в проекте	Количество ответов	Доля от общего числа ответов, %
Член команды	32	40,5
Менеджер проекта	28	35,5
Член наблюдательного комитета (спонсор, заказчик и т.д.)	3	3,8
Эксперт / советник	12	15,2
Другое	2	2,5
Сложно сказать	2	2,5
Всего	79	100

Примечание: здесь и далее в таблицах предполагается, что участники могли выбрать несколько вариантов ответа.

Респонденты главным образом представляли организации, занимающиеся оказанием услуг (60% от общего числа опрошенных), а также производством и коммерческой деятельностью (13%). Около 40% участников работали в очень крупных компаниях (число сотрудников которых превышало 500), каждый пятый респондент отмечал, что его организация относится к средним (от 50 до 249 сотрудников). 45% предприятий полностью принадлежали польским владельцам, а 34% находились в полной иностранной собственности. По форме собственности организации большей части респондентов (56%) относились к компаниям с ограниченной ответственностью (limited liability companies).

Исследуемые организации характеризовались высокой, очень высокой и средней активностью в сфере реализации проектов (38%, 32% и 24,5% соответственно), а также в основном низким и средним уровнями зрелости в области УП (низкий уровень наблюдался у четырех компаний из десяти, средний — у двух из десяти).

2.2. Методы исследования и обзор полученных данных

Исследование основывалось на стандартизированном опросе и комплексном анализе полученных

данных, включающем изучение типов контроля, применяемого при УП, и его связи с жизненными циклами осуществляемых в польских организациях проектов. При этом также учитывались причины использования операционного контроля проектов и методы внедрения соответствующих правил и процедур. В ходе исследования были определены сотрудники, играющие важную роль в осуществлении контроля проектов, а также выявлены их основные обязанности в этой области.

Мы проанализировали, насколько процедуры контроля проектов оправдывают ожидания респондентов, и определили преимущества и недостатки применяемых методов. Результаты анализа были разделены на четыре группы. В первую вошли статистические данные об организациях, принимающих участие в исследовании, а три другие группы были непосредственно связаны с контролем осуществляемых проектов и включали ответы на вопросы, касающиеся следующих его аспектов:

- 1) объем контроля проектов и его роль в их выполнении;
- 2) оценка ожиданий респондентов;
- 3) получаемые выгоды и изменения, которые необходимо внести в текущие процедуры контроля проектов в исследуемых организациях.

2.3. Результаты исследования, связанные с оценкой операционного контроля проектов в организациях

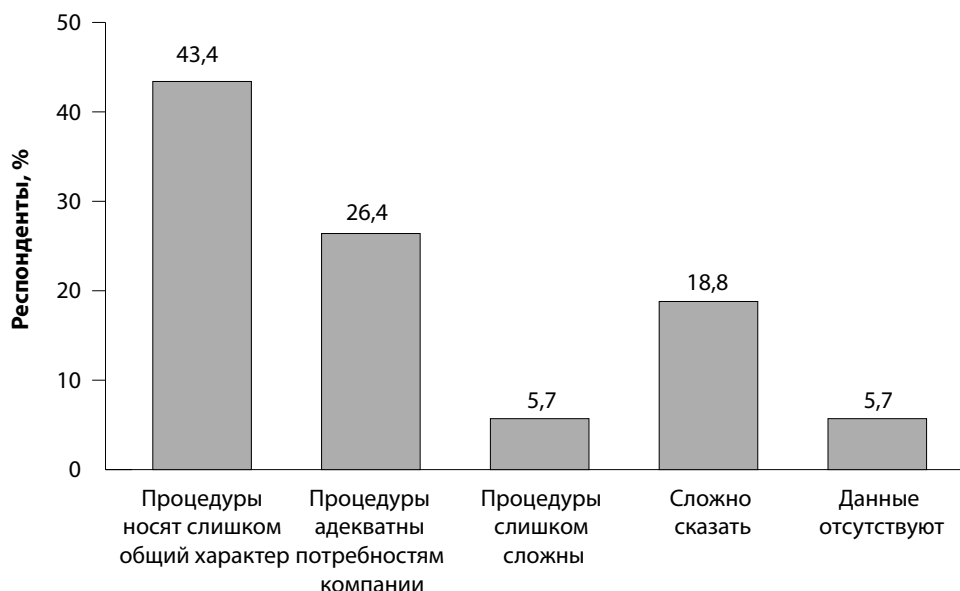
В данном разделе статьи мы представим анализ некоторых результатов исследования, связанных с оценкой операционного контроля проектов. Рассмотрим вопросы, касающиеся указанных ранее аспектов контроля.

1. *Насколько существующие в компании решения в области контроля проектов оправдывают ожидания респондентов?* Мнения участников исследования о пользе применяемых процедур операционного контроля проектов существенно различались (рис. 1). 43,4% опрошенных отметили, что данные процедуры носят слишком общий характер и не позволяют получить информацию, необходимую для принятия решений. Один респондент из пяти ответил, что процедуры соответствуют их потребностям в сфере контроля

проектов. Менее 6% участников (3 человека) сказали, что процедуры слишком сложны, предполагают большой объем и высокую степень детализации получаемой информации, в результате чего процесс принятия решений существенно затрудняется. Приблизительно один респондент из пяти не высказал какую-либо точку зрения по данному вопросу.

Исследование показало, что в целом для процедур операционного контроля проектов не характерна излишняя формализация. Неудобство использования отчетов о контроле проектов обусловлено скорее тем, что в них содержится слишком общая информация (из-за этого оценка состояния проекта затрудняется), чем тем, что они чрезмерно сложны и формализованы. Получаемая информация необходима для принятия решений, касающихся будущего проекта. На данные решения также влияют объем и частота контроля (см. далее вопрос 5).

Рис. 1. Ответы респондентов на вопрос о соответствии существующих процедур операционного контроля проектов их ожиданиям



2. Является ли система контроля проектов частью общей системы контроля организации (системы контроля более высокого уровня)? Согласно ответам респондентов, в большинстве случаев операционный контроль проектов не является частью общей системы контроля организации (47,2% опрошенных). Один респондент из пяти отметил, что процедуры текущего контроля проектов связаны с системой контроля более высокого уровня, и столько же участников не выразили какого-либо мнения по данному вопросу (рис. 2).

3. Какие выгоды организация получает от контроля проектов? Респонденты назвали много существенных выгод от использования процедур контроля на операционном уровне (табл. 2), например сокращение рисков проектов (шесть опрошенных из десяти), повышение эффективности реализации проектов (16,8% респондентов), оптимизация информационных потоков и увеличение скорости принятия решений об осуществлении проектов (также 16,8%). Кроме того, участники

отметили такие положительные эффекты от контроля, как сокращение затрат на выполняемые проекты (12,3% ответивших), получение дополнительной информации, полезной для принятия решений (11,7%), и увеличение мотивации сотрудников и их вовлеченности в выполнение задач (11,7%). Немного менее важными для респондентов оказались повышение ликвидности и прибыльности организации благодаря рациональному использованию ресурсов и доступу к необходимой информации (7,3%). Только два участника отметили, что с точки зрения реализации проектов они не видят никаких выгод от существующих в их организациях процедур операционного контроля.

Следует отметить, что все указанные выгоды имеют большое влияние на сокращение рисков проектов. Это обусловлено тем, что связанные с риском задачи (помимо его непосредственной оценки) фактически направлены на достижение перечисленных результатов. Особенно важны для уменьшения рисков повышение эффективности, оптимизация информационных потоков

Рис. 2. Ответы респондентов на вопрос, является ли контроль проектов частью системы более высокого уровня организации

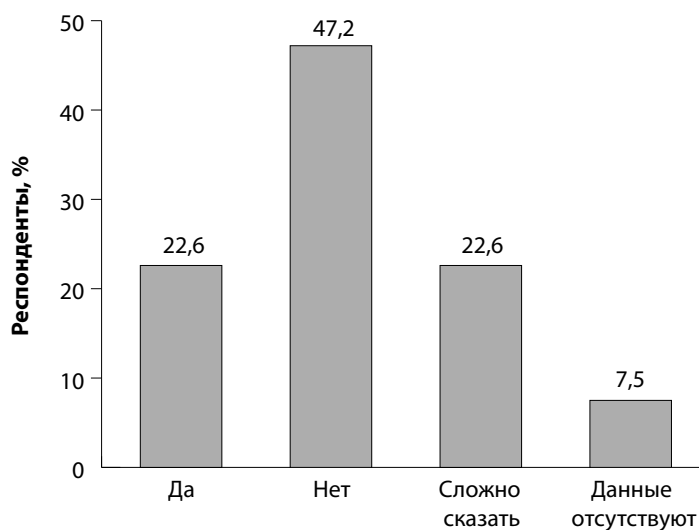


Таблица 2. Выгоды от существующей системы контроля проектов в исследуемых организациях

Ответы участников на вопрос о выгодах от операционного контроля проектов	Количество ответов	Доля от общего числа ответов, %
Сокращение затрат осуществляемых проектов	22	12,3
Повышение ликвидности и прибыльности организации	13	7,3
Повышение эффективности	30	16,8
Оптимизация информационных потоков	30	16,8
Увеличение скорости принятия решений	30	16,8
Получение дополнительной информации для принятия решений	21	11,7
Сокращение рисков проектов*	17	58,6
Повышение мотивации сотрудников и/или их вовлеченности в выполнение задач	18	10,1
Другое	5	2,8
Выгоды отсутствуют	2	1,1
Сложно сказать	5	2,8
Данные отсутствуют	3	1,7
Всего	196	—

* Данный вариант ответа был добавлен в опросник в 2015 г. (количество участников, которым задали соответствующий вопрос, составило 29 человек).

и получение дополнительной информации для принятия решений.

4. *Каковы недостатки существующей системы контроля проектов?* Респонденты отметили ряд недостатков в области организации операционного контроля проектов (табл. 3). В основном они были связаны с ростом излишнего формализма (такой ответ дал каждый четвертый опрошенный), необходимостью предоставлять слишком подробную информацию о проекте сотрудникам, ответственным за текущий контроль проектов (14,4% ответивших), и увеличением времени работы над проектом из-за требований, касающихся осуществления процедур операционного контроля (13,3%). Кроме того, были названы такие недостатки, как появление дополнительных затрат и вовлечение слишком большого количества сотрудников в контроль проектов (11,1% и 6,7% респондентов соответственно). Каждый десятый участник отметил отрицательные стороны существующей системы контроля, не перечисленные в списке предлагаемых вариантов ответов. 5,6% респондентов сказали, что не видят каких-либо

недостатков в системе операционного контроля проектов в их организации.

При ответе на данный вопрос 39,6% респондентов назвали несколько недостатков системы контроля проектов. Интересно сопоставить полученные результаты с ответами на первый вопрос. Если в качестве недостатков системы контроля участники, как уже было сказано, чаще всего отмечали рост излишнего формализма, увеличение времени работы над проектом и необходимость предоставлять слишком подробную информацию, то на вопрос о собственных ожиданиях относительно процедур контроля большинство опрошенных ответили, что получаемая информация носит слишком общий характер.

5. *Соответствуют ли объем и частота контроля целям эффективного выполнения проектов?* Ответы участников на данный вопрос разделились на две основные группы. Существенная часть опрошенных (39,5%) отметили, что в их организациях объем и частота контроля проектов адекватны потребностям компании. Однако около трети респондентов (34%) заявили, что

Таблица 3. Недостатки существующей системы контроля проектов в исследуемых организациях

Ответы участников на вопрос о недостатках существующей системы контроля проектов	Количество ответов	Доля от общего числа ответов, %
Рост излишнего формализма	22	24,4
Увеличение времени работы над проектом	12	13,3
Вовлечение слишком большого количества сотрудников в контроль проектов	6	6,7
Необходимость предоставлять слишком подробную информацию	13	14,4
Появление дополнительных затрат	10	11,1
Другое	9	10
Недостатки отсутствуют	5	5,6
Сложно сказать	7	7,8
Данные отсутствуют	6	6,7
Всего	90	100

контроль осуществляется реже, чем нужно и в недостаточном объеме. Это говорит о том, что в организациях существует большая потребность в точной, часто обновляемой и подробной информации о текущем контроле проектов, но система доступа к данной информации крайне неэффективна. Лишь несколько участников исследования отметили, что информации слишком много и она поступает очень часто (рис. 3).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В исследовании была предпринята попытка найти ответы на ряд вопросов, связанных с оценкой действующих в организациях систем и процедур операционного контроля проектов. Существующие решения в этой области соответствуют ожиданиям не более чем четверти респондентов. В большинстве случаев опрошенные отмечали, что получаемая в ходе контроля проектов информация носит неопределенный характер и не помогает принимать разумные решения. Система операционного контроля проектов и соответствующие процедуры обычно используются независимо

от систем контроля более высокого уровня, существующих в исследуемых организациях.

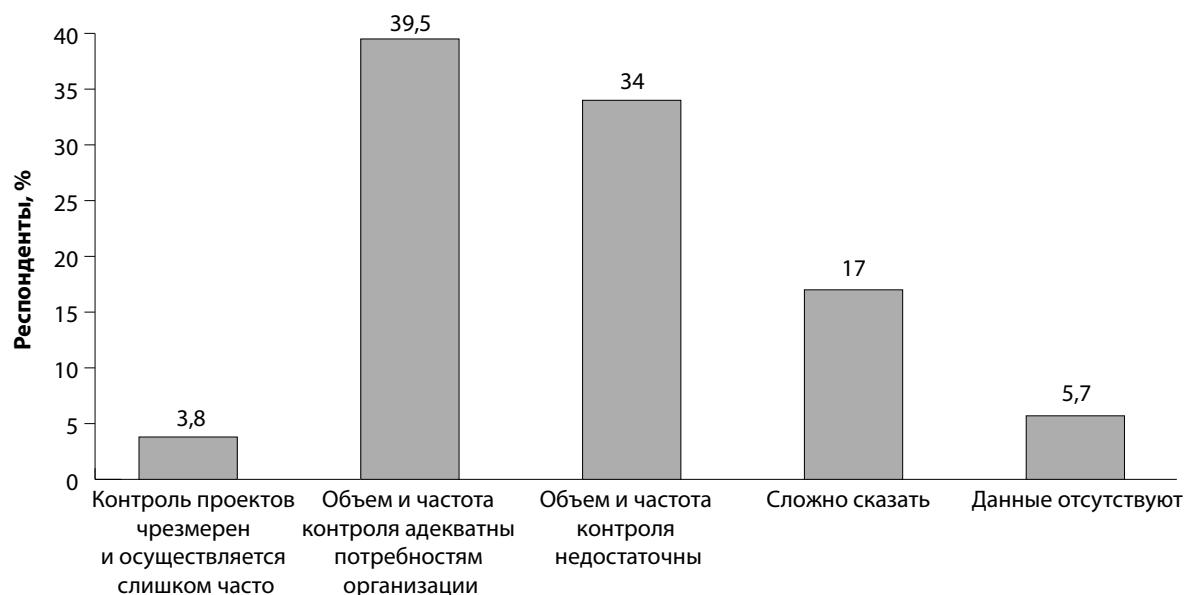
Респонденты назвали некоторые выгоды от контроля проектов, среди которых:

- сокращение рисков;
- повышения ликвидности и прибыльности организаций;
- увеличение эффективности;
- оптимизация информационных потоков;
- увеличение скорости принятия решений;
- сокращение затрат на осуществление проектов;
- получение дополнительной информации для принятия решений.

Участники исследований также описали недостатки систем контроля проектов, к наиболее существенным из которых относятся:

- излишний формализм;
- увеличение времени работы над проектом из-за требований, касающихся осуществления процедур операционного контроля;
- необходимость предоставлять слишком подробную информацию о реализуемых проектах.

В конце исследования также изучался вопрос, насколько объем и частота контроля соответствуют

Рис. 3. Ответ респондентов на вопрос о соответствии объема и частоты контроля целям эффективного выполнения проектов

целям эффективного выполнения проектов в организациях. Часть респондентов ответили, что контроль проектов оправдывает их ожидания, по мнению другой части участников, контроль осуществляется в недостаточном объеме и реже, чем необходимо.

Полученные в ходе исследований результаты по большей части соответствуют результатам исследования 2013 г., посвященного тому же вопросу [4].

Это может говорить о сходстве отношения участников к контролю проектов, одинаковом восприятии ими собственной роли в этом процессе, причин применения в организации соответствующих процедур, масштаба контроля проектов, IT-поддержки, а также преимуществ и недостатков.

Тема операционного контроля проектов требует дальнейшего исследования для расширения знаний в данной области.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bertsche R. (2015). «A low tolerance for error». *PM Network*, Vol. 29, No. 4.
2. Bukłaha E. (2008). «Controlling i budżetowanie projektów — wybrane zagadnienia». *Proceedings of Publisher Forum «Controlling — Wiedza i Narzędzia Praktyczne, Poradnik»*, Poznan, Poland.
3. Bukłaha E. (2014). «Controlling projektów w organizacjach działających w Polsce — wyniki badań». *Studia i Prace, Zeszyty Naukowe*, No. 136, pp. 143–158.
4. Bukłaha E. (2013). *Skala, Zakres i Formy Controllingu w Realizacji Projektów — Badania Empiryczne*. Warsaw: Warsaw School of Economics.
5. Del Pico W. (2013). *Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction*. Wiley, Hoboken, NJ.

6. Devaux S. (1999). *Total Project Control: a Manager's Guide to Integrated Project Planning, Measuring, and Tracking*. Wiley, Hoboken, NJ.
7. Drigani F. (1988). *Computerized Project Control*. Boca Raton, FL: CRC Press.
8. Foremna-Pilarska M. (2015). *Controlling. Narzędzia i Struktury*. Warsaw: PWE.
9. Łada M., Kozarkiewicz A. (2007). *Rachunkowość Zarządcza i Controlling Projektów*. Warsaw: C.H. Beck.
10. Łada M. (2007). «Budżetowanie projektów». *Przegląd Organizacji*, No. 3, pp. 37–39.
11. Mubarak S. (2010). *Construction Project Scheduling and Control*. Wiley, Hoboken, NJ.
12. Pinto J., Trailer J. (1999). *Essentials of Project Control*. Newtown Square: PMI.
13. Preißner A. (2003). *Projektbudgetieren und Planen*. Munich: Carl Hanser Verlag.
14. Trocki M., Bukłaha E. (Eds.) (2016). *Zarządzanie Projektami — Wyzwania i Wyniki Badań*. Warsaw: OW SGH.
15. Vollmuth H. (1997). *Controlling*. Warsaw: Placet.



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: 80–84 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 81775
«Пресса России» 39453
«Почта России» 79717

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



РАСЧЕТ СРОКОВ НАУКОЕМКОГО ПРОЕКТА ПРИ ПОМОЩИ ПРОГРАММЫ EXCEL

Статья посвящена расчету сроков наукоемкого проекта при помощи программы Excel. Под наукоемким проектом понимается проведение работ за счет средств полученных грантов. Особая роль в этом процессе отводится управлению сроками. Автор исследует возможности программы Excel, не требующей отдельных финансовых затрат, для построения сетевой диаграммы, вычисления сроков при помощи расчетных таблиц, определения критического пути проекта, а также предлагает варианты контроля и оптимизации расчетов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: наукоемкий проект, расчет сроков, сетевая диаграмма, критический путь, программа Excel

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время в литературе все чаще говорится об эффективности применения проектно-ориентированного подхода к наукоемким областям (данному вопросу посвящена, например, работа Э.А. Соснина [1]).

В научных областях под проектом нередко понимается проведение работ за счет средств полученных грантов. Эти работы, как правило, выходят за рамки текущей научной деятельности, т.к. направлены на создание уникального результата за определенное время. Проекты различаются по направленности научных изысканий, а также по степени сложности и вовлеченности других организаций. Можно выделить фундаментальные, экспериментальные, междисциплинарные и прочие проекты. Уже на этапе оформления документов грантополучатель должен:

- 1) изложить фундаментальную научную проблему, на решение которой направлен проект;
- 2) подтвердить актуальность данной научной проблемы;



Кириченко Марина Владимировна — к. ф. н., научный сотрудник Вычислительного центра Федерального исследовательского центра «Информатика и управление» РАН (г. Москва)

3) сформулировать конкретную фундаментальную задачу в рамках проблемы, на решение которой направлен проект;

4) предложить методы реализации поставленной задачи;

5) спрогнозировать научные результаты, которые планируется получить по завершении проекта;

6) собрать команду проекта;

7) составить календарный план работ на весь срок реализации проекта;

8) написать финансово-экономическое обоснование расходов по проекту;

9) предоставить перечень оборудования и материалов, которые планируется дополнительно приобрести, создать и пр.

Анализ пунктов 1–6 с точки зрения проектного управления предполагает формулирование целей и требований к коллективу, а также создание иерархической структуры работ и матрицы ответственности. Пункты 7–9 требуют разработки сетевой диаграммы, расчета критического пути, создания календарей ресурсов, построения диаграммы Ганта, составления сметы и бюджета проекта. В связи с этим встает вопрос об использовании определенного инструментария, в том числе программного.

В проектной деятельности применяется разнообразное программное обеспечение: среди наиболее востребованных продуктов можно назвать Microsoft Project [2], Spider Project [3], Primavera P6 Enterprise Project Portfolio Management [4] и др. Однако при всех неоспоримых достоинствах данных программ они обладают одним недостатком, весьма существенным для науки в современных условиях, — имеют высокую цену. Одним из вариантов программного обеспечения как инструмента наукоемких проектов может стать программа Excel, преимущества которой заключаются в том, что она:

1) не требует отдельных финансовых затрат (установлена практически на любом компьютере в пакете Microsoft Office);

2) имеет простой интерфейс;

3) знакома пользователям (многие ученые используют Excel для расчетов и построения графиков);

4) соответствует невысокому уровню организационной сложности проектов в наукоемких областях (нет необходимости разбираться в большом количестве функций, которые вряд ли будут использоваться);

5) предоставляет возможность пересылки данных заказчику или коллегам без привлечения дополнительных средств;

6) позволяет накапливать и анализировать статистические данные по проектам.

Кроме того, по использованию данной программы (в том числе как инструмента проектного управления и бизнес-анализа) существует ряд пособий [5–9], что значительно облегчает задачу ее освоения.

Возможности программы Excel (построение вычислительных таблиц, создание блок-схем, оптимизация расчетов при помощи удобных функций и пр.) делают реализацию базовых аспектов проектно-ориентированного подхода легкой, нетрудозатратной и обеспечивают ее визуальное представление. Кроме того, программа позволяет объединять разнородные данные, что необходимо для отслеживания изменений и создания отчетности.

1. ОСОБЕННОСТИ РАСЧЕТА СРОКОВ В НАУКОЕМКИХ ПРОЕКТАХ

Вопросу управления сроками (как одному из основных критериев успешного завершения проекта) уделяется большое внимание в специальной литературе [10–12]. В наукоемких проектах, работы по которым проводятся за счет грантов, этот вопрос занимает едва ли не первое место. Бюджет таких проектов, как правило, к моменту заключения договора уже фиксирован, коллектив собран. Дата сдачи строго определена, остальные сроки приходится рассчитывать приблизительно, что неминуемо приводит к отставанию от графика или авралу.

Данная статья посвящена не составлению графика проекта в полном объеме, а исключительно расчету сроков его выполнения. Длительность

операций определяется уже с учетом квалификации человеческих ресурсов и их доступности. За скобками также остаются риски проекта, связанные с изменением состава команды и пр.

Для планирования сроков в научных областях чаще всего используются такие инструменты, как экспертная оценка и оценка по известным аналогам. Кроме того, может применяться оценка по трем точкам, рассчитываемая по формуле:

$$tE = (tO + 4tM + tP) / 6,$$

где tO — оптимистичная оценка длительности;

tM — наиболее вероятная оценка;

tP — пессимистичная оценка.

2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОГРАММЫ EXCEL ДЛЯ РАСЧЕТА СРОКОВ ПРОЕКТА

2.1. Построение сетевой диаграммы

Расчет сроков наукоемкого проекта логично начинать с составления сетевой диаграммы — графического отображения работ по проекту и их взаимосвязей. Сетевая диаграмма наукоемких проектов обладает некоторыми особенностями: как правило, она не очень разветвленная и в основном линейная (т.к. направлена на решение одной задачи), а этапы в ней довольно длительны (поскольку из-за высокого уровня неопределенности выделяются только самые крупные операции). Важно также отметить, что на практике в такой сетевой диаграмме часто не отражены временные буферы, создающие временной резерв (нередко запас по времени изначально прибавляется к длительности задач).

В качестве примера рассмотрим проект по созданию композитного материала, обладающего определенными характеристиками. Проект рассчитан на два года: дата его начала — 1 сентября 2016 г., дата завершения — 1 сентября 2018 г. Необходимо сразу установить, какие задачи должны быть выполнены для получения результата. Декомпозицию лучше проводить таким образом,

чтобы выделенные задачи отражали основные, но в то же время достаточные для представления целостной картины этапы проведения работ по проекту. Не стоит излишне детализировать иерархическую структуру работ: во-первых, это приводит к накоплению погрешности от задачи к задаче (особенно с учетом неопределенности, свойственной наукоемким проектам), а во-вторых, увеличивает трудозатраты непосредственно на создание расчетных таблиц и пр. По этой причине в научных областях не всегда актуален метод «набегающей волны», предполагающий постепенную детализацию плана долгосрочных проектов.

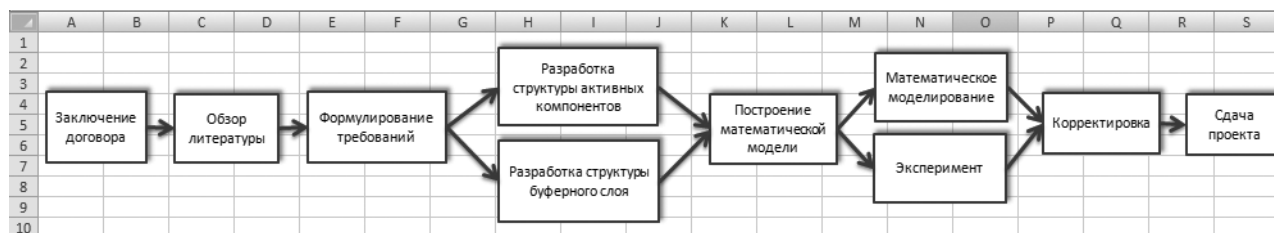
Основные этапы проекта отражены в сетевой диаграмме, представленной на рис. 1.

Для того чтобы построить сетевую диаграмму в Excel, необходимо воспользоваться фигурами из вкладки «Вставка»: заполнить их названиями работ по проекту и выстроить в нужной последовательности, соединив стрелками. В наукоемких проектах обычно используется тип логической связи «финиш — старт», при котором старт последующей операции зависит от финиша предыдущей, т.е. последующая операция не может быть начата, пока не закончится предыдущая. Наравне с задачами в сетевую диаграмму нужно внести два контрольных события, обладающих длительностью в один день: «Заключение договора» и «Сдача проекта». Они будут служить необходимыми ограничительными рамками проекта. Операции, выполнение которых можно запараллелить, должны быть отражены в диаграмме соответствующим образом. Важно нарисовать сетевую диаграмму именно в том файле, в котором будет проводиться расчет сроков, т.к. она является базой для построения расчетных таблиц и ориентиром при внесении изменений.

2.2. Определение сроков проекта при помощи расчетных таблиц

Следующий шаг — построение расчетных таблиц, в основе которых лежит метод критического

Рис. 1. Сетевая диаграмма проекта



пути, позволяющий найти минимальную длительность проекта и определить степень гибкости расписания. Метод позволяет рассчитать даты раннего и позднего старта и финиша для всех работ путем прямого и обратного прохода сетевой диаграммы. Самый длительный путь, который определяет минимальную продолжительность проекта, называют критическим. При помощи метода критического пути можно также установить наличие или отсутствие у работ временных запасов, что позволит существенно конкретизировать график.

В том же файле, где составлена сетевая диаграмма, необходимо создать таблицу для оптимизации расчетов (вкладка «Вставка», команда «Таблица»). В таблицу необходимо внести названия всех работ по порядку следования и вручную задать их длительности, определенные экспертами ранее.

Сверившись с сетевой диаграммой, предпочтительно выделить цветом параллельные задачи. Далее необходимо подсчитать суммарную продолжительность работ по формуле:

$$\begin{aligned} \text{Суммарная продолжительность работ} &= \\ &= \text{СУММ} - \text{Длительность наименьших} \\ &\quad \text{из параллельных задач.} \end{aligned}$$

Функция «СУММ» вызывается нажатием значка f_x в строке формул. Важно вычесть из общей продолжительности длительность тех задач, которые выполняются параллельно с другими, но имеют меньшую продолжительность. В нашем примере задачи «Математическое моделирование» (120 дней) и «Эксперимент» (180 дней) выполняются параллельно, поэтому нужно вычесть из общей длительности 120 дней, т.к. отсчет будет вестись от задачи, выполнение которой занимает 180 дней.

При отсутствии параллельных задач или назначении им общей задачи для вычисления общей длительности достаточно использовать функцию «Автосумма» (Σ) во вкладке «Формулы».

Для того чтобы осуществить прямой проход сетевой диаграммы, необходимо определить даты раннего начала всех работ. Для этого нужно присвоить столбцу «Раннее начало» формат даты и вручную ввести дату начала проекта. Даты начала последующих работ рассчитываются по формуле:

$$\text{Раннее начало} = \text{Раннее начало предыдущего этапа} + \text{Длительность предыдущего этапа.}$$

Последующие даты можно определить, скопировав эту формулу и подставив в другие ячейки.

Особой аккуратности требует работа с параллельными задачами в рамках общего графика. Ориентируясь на сетевую диаграмму, необходимо корректировать даты начала и окончания параллельных задач, полученные посредством подстановки скопированных формул или программной автоподстановки. Следует иметь в виду, что корректировку нельзя осуществлять, вводя вручную нужную дату, т.к. это приведет к ошибке в вычислении. Необходимо изменить формулу в ячейке, требующей корректировки, так, чтобы ссылка вела на нужные данные. Например, две последовательные ячейки, содержащие информацию о раннем начале параллельных задач, — «Разработка структуры активных компонентов» и «Разработка структуры буферного слоя», — будут иметь в основе одну и ту же формулу: $= C5 + B5$ (рис. 2), т.к. обе следуют за одной и той же задачей («Формулирование требований») и, соответственно, ссылаются на данные ее ячейки.

Для того чтобы определить дату раннего начала задачи, следующей за несколькими параллельными, нужно найти задачу с наибольшей длительностью и сослаться на данные ее ячейки. Это можно сделать при помощи функции «МАКС», которая возвращает наибольшее значение из списка аргументов. Например, чтобы узнать, когда начнется корректировка, необходимо из двух параллельных задач — «Математическое моделирование» и «Эксперимент» — выбрать наиболее длительную, для чего следует воспользоваться формулой:

Раннее начало задачи, следующей за параллельными = Раннее начало параллельных задач + МАКС(Длительность параллельных задач).

Теперь нужно найти даты раннего окончания по каждой работе. Для этого применяется формула:

Раннее окончание = Раннее начало + Длительность – 1.

Обратный проход, необходимый для выявления временных резервов, начинается с определения

дат позднего окончания работ. Для этого следует ввести в ячейку «Позднее окончание» дату сдачи проекта. Даты позднего окончания других работ вычисляются по формуле:

Позднее окончание = Позднее окончание предыдущего этапа – Длительность предыдущего этапа.

Работа с параллельными задачами ведется по тому же принципу, что и при прямом проходе, но в обратную сторону. Функция «МАКС» используется для определения дат позднего окончания задач, предшествующих параллельным.

После того как найдены даты позднего окончания работ, нужно найти даты позднего начала с помощью формулы:

Позднее начало = Позднее окончание – Длительность + 1.

Вопрос о временных резервах в наукоемких проектах всегда открыт. В первую очередь это связано, конечно, с высоким уровнем неопределенности научной деятельности. По этой причине многие фонды интересуются так называемым научным заделом по определенной тематике. Иметь задачу частично решенной выгодно в такой ситуации и научному коллективу, берущемуся за проект.

Итак, для расчета резерва необходимо присвоить столбцу числовой или общий формат и воспользоваться формулой:

Резерв = Позднее начало – Раннее начало.

Следует отметить, что в случае, когда по договору предоставляется больше времени, чем реально требуется для выполнения работ, такой расчет для всех задач позволяет определить общий временной резерв, т.е. все даты просто сдвигаются на определенное количество дней. У некоторых задач это число увеличивается за счет их собственных свободных резервов. В приведенном примере по договору на реализацию проекта отводится два года, т.е. 731 день. Предположительно для успешного завершения всех работ потребуется 482 дня, следовательно, 249 дней

станут общим резервом. Задача «Математическое моделирование» имеет 309 дней временного запаса, таким образом, ее свободный резерв составит 60 дней.

Просчитав временные резервы, можно выявить критический путь проекта. На рис. 2 видно, что свободный резерв есть только у одной задачи — «Математическое моделирование», следовательно, все остальные задачи лежат на критическом пути. Необходимо сразу внести изменения в построенную сетевую диаграмму: выделить красным цветом стрелки, соединяющие задачи критического пути проекта.

Процесс определения сроков по указанным расчетным таблицам требует учета ряда особенностей. Для упрощения этого процесса может быть предложено несколько вариантов.

Так, чтобы лучше ориентироваться в проекте, иногда имеет смысл «пересчитать» его исходя из даты вероятностного фактического завершения. Для этого в качестве даты позднего окончания нужно выбрать дату предполагаемого фактического завершения проекта, найденную

в ходе предыдущих расчетов. Общий временной резерв имеет смысл оставить для возможной коррекции графика проекта.

Для быстрого получения приблизительной оценки можно воспользоваться упрощенным методом расчета сроков проекта, при котором параллельным задачам назначается одна общая. Например, в нашем случае задачи «Разработка структуры активных компонентов» и «Разработка структуры буферного слоя» могут быть объединены в рамках общей задачи «Разработка структуры материала», а задачи «Математическое моделирование» и «Эксперимент» — в рамках задачи «Апробация материала». Однако следует отметить, что такой упрощенный расчет не позволяет определить временные резервы отдельных задач, а соответственно, и критический путь.

2.3. Расчет сроков проекта с учетом выходных и праздничных дней

Предыдущие расчеты велись по календарным дням, однако нередко ситуации, когда необходимо

Рис. 2. Расчетная таблица

	A	B	C	D	E	F	G	H
2	Название задачи	Длительность	Раннее начало	Раннее окончание	Позднее начало	Позднее окончание	Резерв общий	Резерв свободный
3	Заключение договора	1	01.09.2016	01.09.2016	08.05.2017	08.05.2017	249,00	0,00
4	Обзор литературы	90	02.09.2016	30.11.2016	09.05.2017	06.08.2017	249,00	0,00
5	Формулирование требований	60	01.12.2016	29.01.2017	07.08.2017	05.10.2017	249,00	0,00
6	Разработка структуры активных компонентов	30	30.01.2017	28.02.2017	06.10.2017	04.11.2017	249,00	0,00
7	Разработка структуры буферного слоя	30	30.01.2017	28.02.2017	06.10.2017	04.11.2017	249,00	0,00
8	Построение математической модели	30	01.03.2017	30.03.2017	05.11.2017	04.12.2017	249,00	0,00
9	Математическое моделирование	120	31.03.2017	28.07.2017	03.02.2018	02.06.2018	309,00	60,00
10	Эксперимент	180	31.03.2017	26.09.2017	05.12.2017	02.06.2018	249,00	0,00
11	Корректировка	90	27.09.2017	25.12.2017	03.06.2018	31.08.2018	249,00	0,00
12	Сдача проекта	1	26.12.2017	26.12.2017	01.09.2018	01.09.2018	249,00	0,00
13	Суммарно дней	482						

определить количество рабочих дней проекта (рис. 3). Для этого можно воспользоваться функцией «ЧИСТРАБДНИ», возвращающей количество полных рабочих дней между двумя датами. Итак, необходимо вызвать функцию «ЧИСТРАБДНИ» нажатием значка f_x в строке формул и в качестве начальной даты выставить дату раннего начала проекта, а в качестве конечной — дату его позднего окончания. Стоит сразу определить по календарю дни недели дат заключения договора и сдачи проекта и при необходимости скорректировать их. Так, 1 сентября 2016 г. — это четверг, а 1 сентября 2018 г. — суббота, следовательно, сдачу проекта нужно перенести на пятницу, 31 августа 2018 г. Кроме того, необходимо заранее выявить даты всех праздников, приходящихся на проектный период. Для определения праздничных дат с учетом всех переносов можно воспользоваться производственными календарями. Из диапазона ячеек праздничных дат нужно сделать массив, таким образом удастся зафиксировать ссылку. Для этого необходимо выделить диапазон ячеек праздничных дат, в строке меню выбрать вкладку «Формулы», затем команду «Присвоить имя» и задать слово «Праздники» в качестве имени диапазона.

Для вычисления дат раннего начала задач необходимо воспользоваться функцией «РАБДЕНЬ», возвращающей дату, отстоящую на заданное число рабочих дней от другой даты. В качестве начальной даты нужно принять дату раннего начала предыдущей задачи, а также задать число дней, необходимых для ее выполнения, взятых из столбца «Длительность». Кроме того, следует указать праздничные дни, которые должны быть вычтены из общей продолжительности задачи. Поскольку праздничные даты объединены в массив, ввести его данные в функцию «РАБДЕНЬ» можно путем указания его названия — в нашем случае достаточно вписать слово «Праздники».

При заполнении таблицы, в которой рассчитываются сроки проекта с учетом выходных и праздничных дней, относительно определения дат параллельных задач и задач, следующих

за параллельными или предшествующих им, действуют правила, указанные ранее.

Для определения дат раннего окончания задач с учетом выходных и праздничных дней необходимо воспользоваться формулой:

$$\begin{aligned} \text{Раннее окончание(Рабочие дни)} &= \\ &= \text{РАБДЕНЬ(Раннее начало} - 1; \\ &\quad \text{Длительность; Праздники)}. \end{aligned}$$

Все последующие даты раннего окончания программа рассчитает автоматически.

На любом этапе может быть осуществлена проверка при помощи функции «ЧИСТРАБДНИ». Так, можно проверить, сколько рабочих дней будет затрачено на выполнение всех задач проекта. Точно так же может быть проконтролирован каждый этап.

В качестве дополнительного контроля, а также с целью оптимизации графика можно определить, на какие дни недели выпадают важные даты проекта. Для этого справа от столбцов с найденными датами нужно создать столбцы «День недели» (формат — общий), в ячейки которых ввести формулу «ДЕНЬНЕД». В качестве аргументов функции необходимо выбрать дату, день недели которой мы хотим определить, а также тип отсчета начала недели.

Для определения дат позднего окончания задач, предшествующих контрольному событию «Сдача проекта» (обратный проход), берется функция «РАБДЕНЬ» с начальной датой, соответствующей дате позднего окончания предыдущего этапа, с отрицательной длительностью предыдущего этапа и ссылкой на массив праздников.

Определение дат позднего начала также предполагает использование формулы «РАБДЕНЬ»:

$$\begin{aligned} \text{Позднее начало(Рабочие дни)} &= \\ &= \text{РАБДЕНЬ(Позднее окончание} + 1; - \\ &\quad \text{Длительность; Праздники)}. \end{aligned}$$

Для подсчета резерва задач с учетом выходных и праздничных дней необходимо воспользоваться функцией «ЧИСТРАБДНИ», при этом нужно добавить в качестве аргументов даты раннего и позднего начала и праздников и вычесть 1.

Таким образом, рассчитывая сроки с учетом выходных и праздничных дней, мы получаем более реалистичную картину проекта.

2.4. Использование возможностей программы Excel для корректировки сроков проекта

На практике в процессе выполнения работ нередко появляется необходимость внесения изменений. Корректировка расчетов в Excel возможна и не требует больших трудозатрат.

Практически все ячейки связаны формулами, в основе которых лежат ссылки на определенные данные. Таким образом, при изменении одного из параметров остальные значения таблицы пересчитываются автоматически.

Однако существуют некоторые нюансы, связанные с изменением данных параллельных задач.

Предположим, что в приведенном примере задача «Формулирование требований» закончилась вовремя. Сразу после ее завершения по плану должны стартовать две параллельные задачи с одинаковой длительностью: «Разработка структуры активных компонентов» и «Разработка структуры буферного слоя». Выполнение первой из них началось в соответствии с графиком 30 января 2017 г., старт второй в связи с форс-мажорными обстоятельствами был отложен на четыре дня до 3 февраля 2017 г. Дата начала задачи «Построение математической модели», выполнение которой должно стартовать не раньше, чем будет завершено выполнение двух предшествующих параллельных задач, отсчитывалась от единой даты начала этих задач с учетом максимальной длительности. Однако теперь выполнение параллельных задач начинается в разное время и, соответственно, может завершиться также в разные дни. По этой

Рис. 3. Расчетная таблица: рабочие дни

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	Название	Длительность	Раннее начало рабочие дни	День недели	Раннее окончание рабочие дни	День недели	Позднее начало рабочие дни	День недели	Позднее окончание рабочие дни	День недели	Резерв общий	Резерв свободный
39	Заклучение договора	1	01.09.2016	4	01.09.2016	4	19.09.2016	1	19.09.2016	1	12	0
40	Обзор литературы	90	02.09.2016	5	18.01.2017	3	20.09.2016	2	03.02.2017	5	12	0
41	Формулирование требований	60	19.01.2017	4	14.04.2017	5	06.02.2017	1	03.05.2017	3	12	0
42	Разработка структуры активных компонентов	30	17.04.2017	1	30.05.2017	2	04.05.2017	4	16.06.2017	5	12	0
43	Разработка структуры буферного слоя	30	17.04.2017	1	30.05.2017	2	04.05.2017	4	16.06.2017	5	12	0
44	Построение математической модели	30	31.05.2017	3	12.07.2017	3	19.06.2017	1	28.07.2017	5	12	0
45	Математическое моделирование	120	13.07.2017	4	28.12.2017	4	23.10.2017	1	23.04.2018	1	72	60
46	Эксперимент	180	13.07.2017	4	05.04.2018	4	31.07.2017	1	23.04.2018	1	12	0
47	Корректировка	90	06.04.2018	5	14.08.2018	2	24.04.2018	2	30.08.2018	4	12	0
48	Сдача проекта	1	15.08.2018	3	15.08.2018	3	31.08.2018	5	31.08.2018	5	12	0
49	Суммарно дней	482										
50	Рабочих дней	494	482		482		482		482			

причине дата начала задачи «Построение математической модели» будет следовать за наиболее поздней датой завершения обеих параллельных задач. Рассчитать дату начала задачи в таком случае можно при помощи функции «МАКС»:

Начало задачи, следующей за параллельными =
 $\text{МАКС}(\text{Дата начала 1} + \text{Длительность 1};$
 $\text{Дата начала 2} + \text{Длительность 2}),$

где 1 и 2 — первая и вторая из параллельных задач соответственно (рис. 4).

Если в аналогичной ситуации при расчетах учитываются выходные и праздничные дни, то в ячейку вручную вводится следующая формула:

Начало задачи, следующей за параллельными задачами = МАКС(РАБДЕНЬ(Дата начала 1; Длительность 1; Праздники); РАБДЕНЬ(Дата начала 2; Длительность 2; Праздники)).

Применение данной формулы в расчетной таблице показано на рис. 5.

Таким образом, сроки проекта могут быть легко скорректированы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научные проекты обладают рядом взаимосвязанных особенностей: высоким уровнем неопределенности, нечеткостью прогнозируемых результатов, приблизительностью оценок и др. Особое значение в таких проектах приобретает вопрос о соблюдении сроков.

Не требующая отдельных финансовых затрат программа Excel, как было показано ранее, способствует внесению определенности в планирование сроков научных проектов, т.к. наглядно представляет последовательность задач, детально и адекватно отражает критический путь, а также обладает возможностями легкой корректировки расчетов по мере прохождения графика.

Рис. 4. Вычисление даты начала задачи, следующей за параллельными задачами, при разных датах их начала

C52		fx =МАКС((C50+B50);(C51+B51))	
A	B	C	D
Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
47 Заключение договора	1	01.09.2016	
48 Обзор литературы	90	02.09.2016	
49 Формулирование требований	60	01.12.2016	
50 Разработка структуры активных компонентов	30	30.01.2017	
51 Разработка структуры буферного слоя	30	03.02.2017	
52 Построение математической модели	30	05.03.2017	
53 Математическое моделирование	120	04.04.2017	
54 Эксперимент	180	04.04.2017	
55 Корректировка	90	01.10.2017	
56 Сдача проекта	1	30.12.2017	
57 Суммарно дней	482		

Рис. 5. Вычисление даты задачи, следующей за параллельными задачами, при разных датах их начала: рабочие дни

C66 fx =МАКС(РАБДЕНЬ(С64;В64;Праздники);РАБДЕНЬ(С65;В65;Праздники))						
	A	B	C	D	E	F
60	Название	Длительность	Начало рабочие дни	День недели	Окончание рабочие дни	День недели
61	Заключение договора	1	01.09.2016	4		
62	Обзор литературы	90	02.09.2016	5		
63	Формулирование требований	60	19.01.2017	4		
64	Разработка структуры активных компонентов	30	17.04.2017	1		
65	Разработка структуры буферного слоя	30	21.04.2017	5		
66	Построение математической модели	30	06.06.2017	2		
67	Математическое моделирование	120	19.07.2017	3		
68	Эксперимент	180	19.07.2017	3		
69	Корректировка	90	12.04.2018	4		
70	Сдача проекта	1	21.08.2018	2		
71	Суммарно дней	482				
72	Рабочих дней		486			

ЛИТЕРАТУРА

1. Соснин Э.А. Управление инновационными проектами: Учебное пособие. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2013.
2. *Deliver winning projects*. — <https://products.office.com/en-us/project/project-and-portfolio-management-software>.
3. Интегрированная система управления проектами Spider Project. — <http://www.spiderproject.com/ru/index.php/spabout>.
4. *Primavera Enterprise Project Portfolio Management*. — <https://www.oracle.com/applications/primavera/index.html>.
5. Уокенбах Д. Microsoft Office Excel 2007. Библия пользователя. — М., СПб., Киев: Диалектика, 2008.
6. Хелдман К., Хелдман У. Microsoft Office Excel 2007. Руководство менеджера проекта. — М.: Эксмо, 2008.
7. Гобарева Я.Л., Городецкая О.Ю., Золотарюк А.В. Бизнес-аналитика средствами Excel: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2013.
8. Карлберг К. Бизнес-анализ с помощью Excel 2000. — М.: Вильямс, 2000.
9. Клоков И. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто. — СПб.: Питер, 2007.
10. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). — Ньютаун-Сквер: Project Management Institute, Inc, 2013.
11. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Справочник для профессионалов. — М.: Высшая школа, 2001.
12. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами. Стандарты, методы, опыт. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.

РАЗРЫВ МЕЖДУ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИТ-ПРОЕКТАМИ И ПРАКТИЧЕСКИМИ ТРЕБОВАНИЯМИ БИЗНЕСА

Выпускники вузов, обладая минимальным набором компетенций, изложенных в федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) третьего поколения, имеют в них низкую компетентность. В статье рассматривается процесс адаптации молодого специалиста к бизнес-среде и приобретения им требуемой компетентности. Авторы обосновывают необходимость сохранения и развития системы корпоративных университетов как альтернативы существующей системе ВПО РФ.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: компетенции, компетентность, ИТ-проекты, система высшего профессионального образования

*Не знание, но упражнение составляет
суть всякого обучения.*

И. Кант

1. ОБЩИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ. ВВЕДЕНИЕ В ПРОБЛЕМУ

Компетенция — это не поведение или уровень выполнения работы сами по себе, а «репертуар» способностей, активности человека, мероприятий с его участием (процессов) и возможных реакций, которые позволяют одним людям лучше других отвечать рабочим требованиям. Данный «репертуар» может быть определен только с учетом его релевантности сфере труда [1].

Компетентность характеризует мастерство с точки зрения достижения конкретных целей и результатов. Это оценка качества выполнения работы с учетом ряда профессиональных стандартов, способности понимать контекст деятельности, использовать знания и навыки. Компетентность включает в себя также умение решать проблемы и работать с изменяющимися требованиями.



Клименко Эдуард Юрьевич — к. ф. -м. н., заместитель начальника департамента развития систем управления ОАО «РЖД» (г. Москва)



Неизвестный Сергей Иванович — д. т. н., профессор Российского государственного социального университета (г. Москва)

Компетенции — это наборы профессиональных поведенческих функций, способностей, которыми должен владеть сотрудник, претендующий на должность.

Под компетентностью понимается уровень приобретения компетенции, глубина освоения требуемых профессиональных поведенческих функций.

Перечень компетенций приводится в описании профессии (например, в Общероссийском классификаторе профессий) или должности (в разделе «Требуемые компетенции» должностной инструкции). Требования к уровню компетентности также представлены в соответствующем разделе должностной инструкции.

Перечень компетенций специалиста на конкретном предприятии определяется бизнес-процессами,

а уровень компетентности — анализом ролевых работ в них (рис. 1).

Коллективная компетентность подразумевает наличие в компании:

- самодостаточного пула профессионалов, обладающих компетентностью во всех областях знаний ИТ-сферы;
- зрелой системы управления организационным потенциалом, предлагающей консолидацию работы этих профессионалов, а также зрелого процесса управления индивидуальной компетентностью;
- развитой высокотехнологичной инфраструктурной системы, которая включает ИТ-инструменты, обеспечивающие быстрые коммуникации, планирование, организацию и выполнение работы, отчетность, анализ и архивизацию информации,

Рис. 1. Процесс обретения специалистами навыков, компетентности на предприятии



а также информационную безопасность и ее взаимосвязь с процессами управления предприятием;

- системы формирования и накопления знаний, навыков, опыта, а также их передачи от лидеров компетенций (гуру) другим членам коллектива.

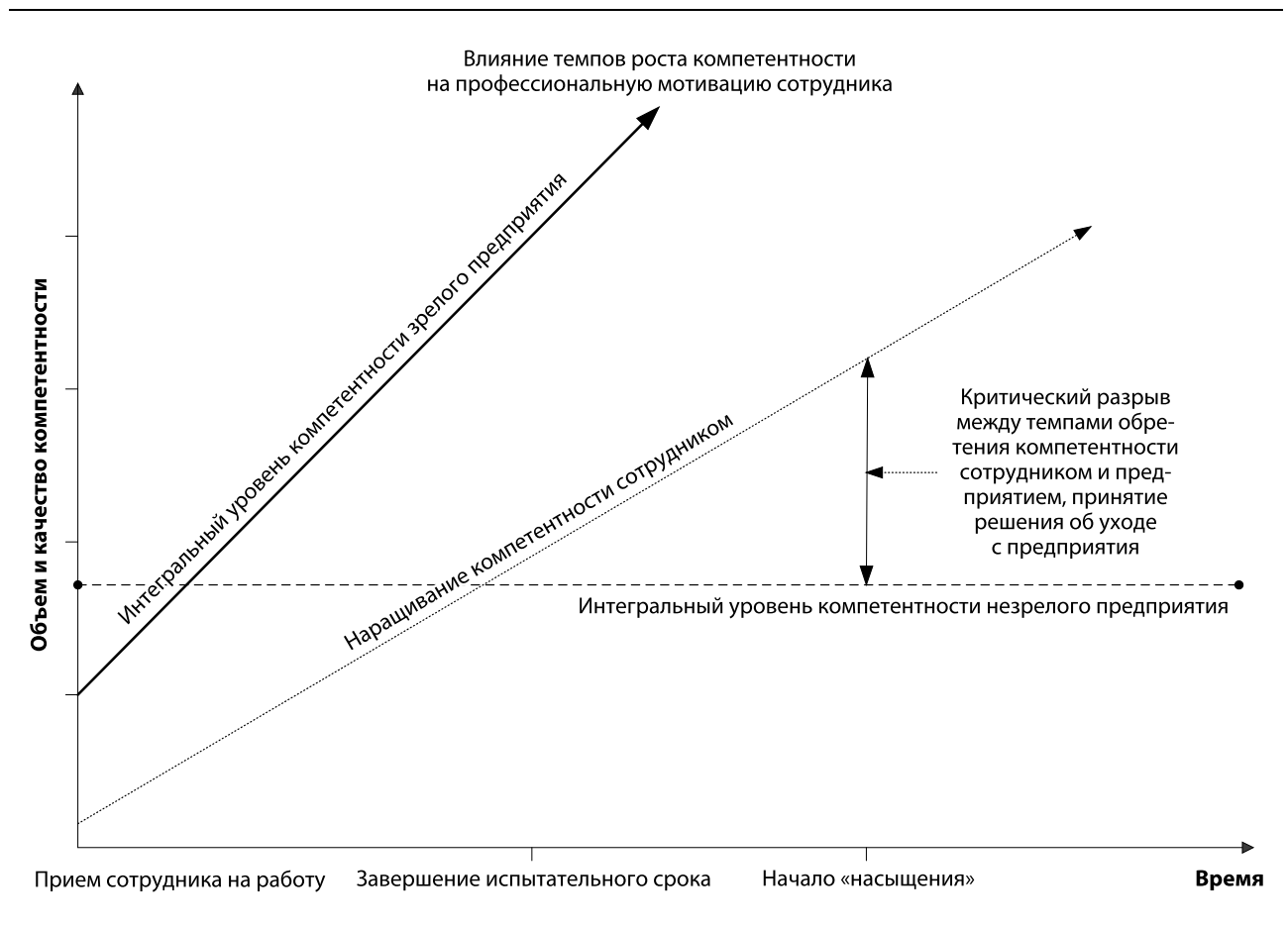
На рис. 2 показана динамика формирования коллективной и индивидуальной компетентности сотрудников предприятия. Вертикальный отрезок с обоюдными стрелками обозначает образующийся разрыв между постоянно увеличивающейся компетентностью сотрудника и сохраняющейся на одном уровне коллективной компетентностью незрелого предприятия. Это приводит

к тому, что сотруднику как профессионалу со временем становится неинтересно работать в организации, в которой наблюдается профессиональный застой.

Опыт авторов и их коллег за последние 20 лет работы в IT-бизнесе (в области системной интеграции информационных технологий, в IT-подразделениях РЖД, ТНК-ВР / Роснефти, «Газпром нефти», IT-блоке Сбербанка и др.) показывает, что в настоящее время среднестатистический выпускник вуза РФ не имеет ряда общих базовых знаний и навыков, т.е. не обладает:

- способностью структурно, системно излагать мысли в виде текста;

Рис. 2. Динамика формирования коллективной и индивидуальной компетентности сотрудников предприятия



- умением составить простую служебную записку, отчет;
 - навыками подготовки деловой презентации;
 - минимальными навыками риторики и выступления перед аудиторией;
 - знанием базовых принципов деловой этики (поведения на совещании, ведения диалога, коммуникации с коллегами и др.);
 - умением подготовить простые ИТ-документы (техническое задание, технические требования, описание процедуры и т.п.);
 - знанием простых инструментов планирования деятельности (например, Outlook, MS Project, Primavera);
 - способностью составить простой бизнес-план;
 - умением изобразить простой бизнес-процесс (т.е. представить его в схематическом виде и/или в форме текста);
 - знанием основ деловой конфиденциальности и корпоративного делопроизводства.
- Находятся на низком уровне или вообще отсутствуют следующие базовые профессиональные знания и навыки в области ИТ:
- понимание информационных процессов и систем;
 - общие знания ИТ-стандартов;
 - понимание основ системной интеграции;
 - знание сущности информационной безопасности (основных мероприятий по обеспечению конфиденциальности, целостности и доступности информационных ресурсов);
 - знакомство с простыми инструментами документооборота, средствами коммуникаций, современными средствами защиты информации;
 - знакомство с технологиями описания бизнес-процессов;
 - начальное знакомство с технологиями сегодняшнего и завтрашнего дня (например, аудиоинтерфейсами, технологиями невербальных коммуникаций, таксономии, роботизации процессов, цифровой обработки света (DLP), ИТ-онтологиями, технологиями «умного» здания и т.д.).

2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ МЕНЕДЖЕРА ИТ-ПРОЕКТОВ

Очень часто целью программ бизнес-образования в России является обогащение их организаторов, а не получение знаний и навыков потенциальными ИТ-специалистами. Предметная часть обучения, как правило, является небольшой по объему и отвлеченной, оторванной от практики по содержанию. Сроки такого обучения сокращаются до двух лет, чаще до одного года, а иногда и до шести месяцев, в то время как ведущие западные специалисты в области ИТ переходят к организации глубоких долговременных программ обучения.

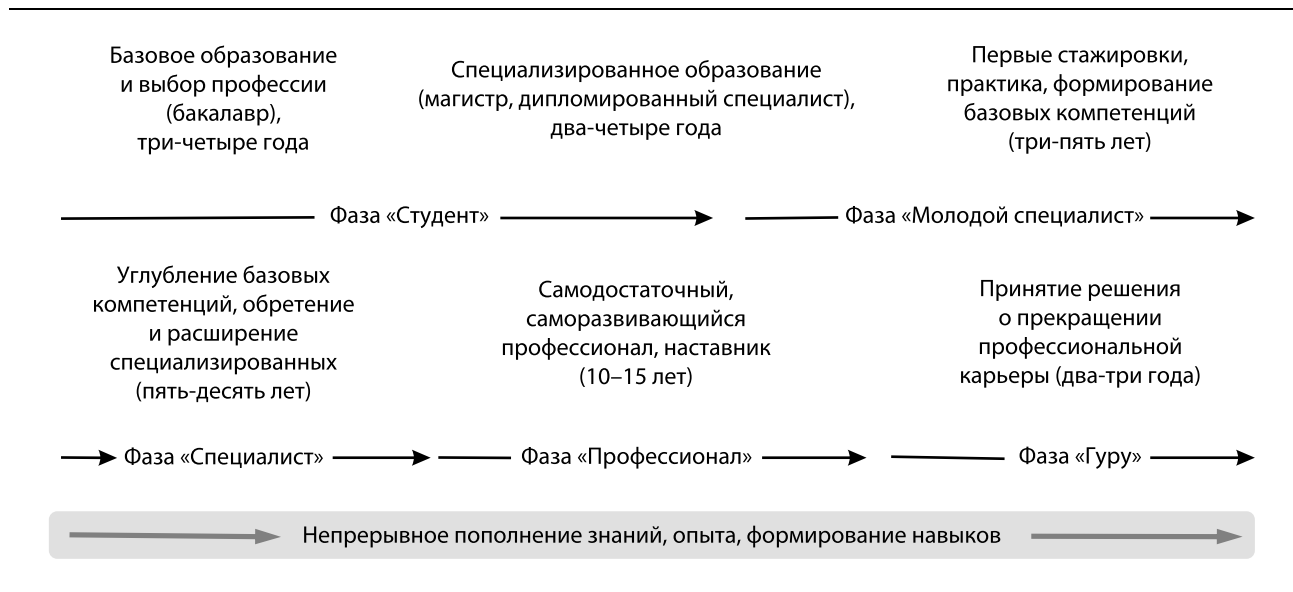
По данным Международной ассоциации управления проектами, в Европе ИТ-менеджер в среднем достигает профессиональной зрелости лишь к 37 годам [2]: только с этого возраста ему доверяют руководство важными проектами. Фаза жизненного цикла ИТ-менеджера проектов «Профессионал» наступает в 30–40 лет (рис. 3). Если реально оценивать компетентность данных специалистов в России, то очевидно, что оценка их профессиональной зрелости также близка к европейской (т.е. составляет приблизительно 37 лет).

В жизненном цикле профессионального ИТ-менеджера проектов наблюдается разрыв между:

- системами среднего и высшего профессионального образования;
- требованиями вузов и работодателей к выпускникам — менеджерам ИТ-проектов;
- накопленным профессиональным опытом и его использованием в современных условиях.

3. РАЗРЫВ МЕЖДУ СИСТЕМОЙ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Почему в системе базового среднего образования в России отсутствует изучение менеджмента ИТ-проектов? В некоторых странах системы

Рис. 3. Жизненный цикл IT-специалиста в современном бизнесе

общего среднего образования включают элементы менеджмента, но с точки зрения формирования менеджера IT-проектов как специалиста эти знания малоэффективны. То же можно сказать и об изучении азов дисциплины управления в рамках предмета «Обществоведение», которое присутствовало в советской системе образования. В западных странах жизненный цикл менеджера проектов начинается в специализированных колледжах, относящихся к системе среднего специального образования. Современный процесс интеграции систем образования затрагивает и Восточную Европу, что приводит к некоторым положительным сдвигам в сфере профессионального образования в области менеджмента. Однако обучение в большинстве современных учебных центров основано на знаниях и технологиях вчерашнего дня, в лучшем случае сегодняшнего, в то время как система образования должна давать знания, которые будут востребованы завтра. Михаил Гаспаров отмечает: «Семья должна

заботиться, чтобы человек отвечал требованиям общества, какие были 20 лет назад, улица — требованиям сегодняшним, школа — требованиям, какие будут через 20 лет» [3]. Пока процесс интеграции и стандартизации систем образования подразумевает изучение достижений западного общества¹ и существующих правил жизнедеятельности.

4. РАЗРЫВ МЕЖДУ ТРЕБОВАНИЯМИ ВУЗОВ И РАБОДАТЕЛЕЙ К ВЫПУСКНИКАМ — МЕНЕДЖЕРАМ ПРОЕКТОВ

Когда-то российская (советская) система образования считалась одной из самых эффективных в мире. Многие западные страны использовали и продолжают использовать ее достижения и признают заслуги. Так, в свое время российской системе удалось эффективно минимизировать основное методическое противоречие между стандартизацией образовательного процесса

¹ Россия принимается в семью стандартообразующих стран, но не в качестве полноценного члена. Односторонний характер стандартизации иллюстрирует Болонский процесс [4]. — Здесь и далее прим. авт.

(предполагающей следование жестким правилам и предписаниям, ограничивающей свободу действий и применение творческих способностей) и демократическими подходами к образованию (подразумевающими наделение человека более широкими правами в области реализации его творческих способностей).

Российская система образования внесла большой вклад в формирование мирового образовательного пространства. Вот, например, что в начале прошлого века писали признанные эксперты в области образования: «В России к 1915 г. с точки зрения социального состава учащихся образование было самым демократичным в мире. В школу не ходили лишь те дети, родители которых не хотели этого. Никогда еще образование не развивалось столь стремительно, как в этот период» [5].

Образование в области менеджмента плохо поддается унификации (стандартизации): на входе этого процесса обучающиеся имеют разный уровень подготовки. У существующей системы нет эффективных входных фильтров для решения этой проблемы. Часть слушателей не владеет минимальным глоссарием, часть обладает значительным опытом в области менеджмента (целью обучения для таких студентов является решение конкретных ситуационных проблем в данной сфере), часть элементарно недостаточно грамотна и т.д.

Не меньше проблем связано с фильтром качества результатов на выходе образовательного процесса. Если к интеграции и стандартизации подходить системно, с применением процессного подхода, то их необходимо осуществлять посредством европейских, мировых стандартов образования. Для этого следует:

- 1) стандартизировать вход в процесс;
- 2) стандартизировать сам процесс, технологии преобразования объектов и субъектов входа процесса;
- 3) применить к выходу процесса стандарты, позволяющие определить качество результата работы образовательной системы.

Процессы глобальной стандартизации, проникая в современную российскую систему образования,

приводят к чрезмерному увлечению узкой профессиональной подготовкой в ущерб общему духовному и культурному развитию личности. Высшая школа менеджмента обретает черты массовой системы выпуска специалистов западного образца. Невостребованность интеллекта, таланта, нравственности приводят к упадку моральных ценностей, снижению престижа высокообразованного человека. Интеграция и стандартизация не решают проблему утечки мозгов, а, напротив, приводят к оттоку высокопрофессиональных преподавателей, одаренных студентов и аспирантов в западные вузы.

5. РАЗРЫВ МЕЖДУ НАКОПЛЕННЫМ ОПЫТОМ И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫМИ ИТ-МЕНЕДЖЕРАМИ

Одна из значимых проблем ИТ-менеджмента в настоящее время — это некорректное понимание и использование специалистами систем знаний, созданных их предшественниками. ИТ-менеджеры применяют системные разработки, которые были эффективны в определенной среде при конкретных обстоятельствах. Сегодня менеджмент можно сравнить с современным постмодернизмом, представители которого могут взять, например, будильник, созданный полтора века назад, разобрать его на части, исследовать, а затем создать композицию на инсталляционной сцене, выложив эти части в определенном порядке. Однако если у создателей будильника, как и у авторов прежних наработок в области управления, была четкая цель, то в современном постмодернизме и менеджменте функция сборки не заложена. Потребитель разработок в области управления, как и потребитель продуктов постмодернизма, образно говоря, вынужден наслаждаться уникальными инсталляциями из частей будильника. При этом менеджеры-практики относятся к таким разработкам как к отвлеченным изысканиям постмодернизма и оставляют их без внимания.

6. НЕКОТОРЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РОССИЙСКОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ В ИТ-ОБЛАСТИ

Несмотря на то что во многих российских вузах уже более 15 лет осуществляется подготовка бакалавров и магистров, практическая потребность в обладателях этих ученых степеней в ИТ-сфере отсутствует. Это связано с тем, что в основе ИТ-бизнеса в России лежит логика умолчания, согласно которой ИТ-менеджер хорошо знает особенности, потребности и внутреннюю мотивацию руководства и реализует его ожидания, не задавая лишних вопросов и не фиксируя все обстоятельства ведения проекта, бизнеса на бумаге. Логика умолчания требует глубокого погружения в среду менеджмента. К управлению важным проектом выпускника (магистра, а тем более бакалавра) без соответствующей практики на предприятии не допустят. В России менеджером-профессионалом считается специалист, который понимает суть задачи с полуслова и выполняет ее так, как этого ожидает руководство. В российском менеджменте первичны истинные (скрытые) пожелания руководства, а стандарты вторичны. В вузах не учат понимать логику умолчания, но ее можно постичь при реализации проектов на практике. Именно в реальных условиях ведения бизнеса формируются профессиональные компетенции ИТ-менеджера.

В силу разных обстоятельств у российских работодателей сертификаты в ИТ-области не пользуются уважением. Более того, для опытного руководителя предприятия наличие большого количества сертификатов у соискателя является скорее признаком его поверхностного отношения к профессиональной деятельности. Обычно при приеме на работу такого специалиста основное внимание уделяется проверке его практических компетенций и знания реалий ведения бизнеса в России. Так, Р.Н. Абрамов отмечает: «В России бизнес-образование не является основным источником формирования профессиональной группы менеджеров, а профессиональная власть практикующих менеджеров лишь в небольшой

степени опирается на обладание управленцами сертификатами о специальной подготовке» [6].

Попытки перевести российскую систему образования в ИТ-области на европейские рельсы пока заканчиваются внушительными объемами освоенного госбюджета без ощутимого влияния на качество процесса обучения. С. Гуриев пишет: «Работодатели жалуются, что знания приходящих к ним выпускников даже лучших московских вузов не соответствуют требованиям рынка, и вынуждены создавать собственные корпоративные университеты. По разным данным, бизнес тратит сегодня на переобучение вчерашних выпускников 500 млрд рублей — вдвое больше, чем все расходы федерального бюджета на высшее образование» [7].

В корпоративные университеты эффективно работающих небюджетных (негосударственных) организаций, как правило, не приглашают преподавателей высшей школы. Такие учебные центры комплектуются наставниками, профессионалами-практиками, вышедшими из реального бизнеса (а чаще работающими в данной сфере). При осуществлении наставничества основное внимание уделяется развитию способности к самообучению. В условиях быстро пополняющихся объемов знаний, когда эрудиция уходит на второй план, замечаясь компьютерными инструментарием и технологиями, важной становится способность определять потребности в знаниях, добывать знания, понимать их, классифицировать, анализировать, управлять знаниями.

7. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ РАЗРЫВОВ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

На проблемы разрывов в системе образования обращали внимание многие специалисты. Так, один из создателей советской системы образования П.Л. Капица говорил: «Присутствуя на аспирантских экзаменах, я обычно наблюдал, что вузовской профессурой наиболее высоко ценится не тот студент, который более всего понимает, а тот студент, который больше всего знает.

А для науки нужны люди, которые прежде всего понимают. Поэтому отобрать студентов из вуза в аспирантуру по данным на экзаменах очень трудно. Чтобы правильно отобрать обещающих аспирантов, надо наблюдать их в продолжение некоторого отрезка времени, когда они заняты такой работой, на которой могли бы проявить свою творческую жилку, свое умение самостоятельно мыслить. Я думаю, что разрыв между вузами и научными институтами и привел к тому, что подбор молодых научных кадров теперь гораздо слабее, чем было в мое время, когда главная научная работа велась в вузах» [8].

В настоящее время нельзя говорить о целостности и системности российского образования в ИТ-области. В данной сфере стандартизированное образование не только неэффективно, оно вообще неприемлемо. Каждый курс и каждая программа уникальны, и если обучение направлено на фактическое изменение учащегося, то следует учитывать его особенности, состояние до, во время и после обучения.

В человекоориентированной системе образования процесс обучения направлен на формирование у слушателя уважения к окружающим и самому себе. «Без самоуважения нет нравственной чистоты и духовного богатства личности. Уважение к самому себе, чувство чести, гордости, достоинства — это камень, на котором оттачивается тонкость чувств... Но чтобы воспитать в формирующемся человеке самоуважение, воспитатель сам должен глубоко уважать человеческую личность в своем питомце», — говорит один из столпов российской (советской) системы образования В.А. Сухомлинский [9]. Педагог должен относиться к учащемуся как к равноправной личности: никаких воспитательных интонаций, только сотрудничество и взаимопомощь.

Творческий подход к обучению — основа подготовки специалистов-профессионалов. Только творческая работа преподавателя, наставника способствует развитию креативных способностей у учащихся.

Лишь некоторые незаурядные деятели в области образования пытаются отойти от «штамповки» специалистов², открыть людям возможные пути самообразования, саморазвития, становления личности, формирования профессионализма. Они осознают, что, например, ИТ-менеджер в силу принадлежности к практической сфере деятельности всегда вынужден учиться самостоятельно, и система образования в данной области должна способствовать организации его саморазвития, т.е. системно³ знакомить с лучшими образцами накопленного человечеством опыта, знаний, технологий, методов, инструментов. То, как мы учим, определяется прежде всего ответами на вопросы: кого мы учим, чему учим и в конечном счете для чего учим?

Для развития профессиональных компетенций ИТ-специалисту нужны не знания и сертификаты, ему необходимо развивать способность самому получать и применять знания, навыки, опыт, проводить самооценку.

Системы оценки качества высшего профессионального образования в России, как правило, ограничиваются анализом удовлетворенности преподавателей и студентов процессом обучения и их оценкой выпускных экзаменов. Таким образом, система образования в значительной степени становится замкнутой, мало развивается и не удовлетворяет потребностей общества и бизнеса. Жизненный цикл российского образования в области ИТ не является системным, т.к. не учитывает один из важнейших элементов процесса образования — актуальные входные требования бизнеса и общества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нарастающая дифференциация дисциплин, профессий, областей знаний, наблюдающаяся в последнее время, имеет не только положительные

² В современной России слишком много специалистов, имеющих дипломы и аттестаты менеджеров, но при этом катастрофически не хватает менеджеров-профессионалов.

³ Системное обучение подразумевает не только подачу материала по определенным схемам, но и полноту его охвата. Если речь идет о российских системах образования, то материал должен включать накопленные в стране опыт и знания.

последствия (например, повышение производительности труда), но и отрицательные: она негативно сказывается на процессах интеграции как внутри системы образования, так и между системой образования и бизнесом. В то же время система высшего профессионального образования, направленная на получение учащимися знаний большого объема и глубины, не успевает за быстро меняющимися внешними условиями, инновационными технологиями, не может давать знания завтрашнего дня своим выпускникам. Система, предлагающая знания вчерашнего дня, все больше увеличивает разрыв между навыками

своих выпускников и требованиями современного бизнеса.

Некачественный результат обучения, неуспешность многих выпускников вузов в значительной степени обусловлены существующей системой образования. Для того чтобы улучшить этот результат, необходима интеграция системы высшего профессионального образования с достижениями новейших научных исследований (прикладной и академической наукой) и с реальным бизнесом. Необходимо изучать текущие и будущие бизнес-потребности и максимально учитывать их при формировании компетентности молодых специалистов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kurz R., Bartram D. (2002). «Competency and individual performance: modeling the world of work». In: Robertson I.T., Callinan M., Bartram D. (Eds.). *Organizational Effectiveness: the Role of Psychology*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
2. Valila V. et al. (2008). «How to find the project managers for big projects?». *Proceedings of the 22th IPMA World Congress*. Roma, Italy.
3. Гаспаров М. Записки и выписки. — М.: URSS, 2008. — 398 с.
4. Зона европейского высшего образования. Совместное заявление европейских министров образования, г. Болонья, 19 июня 1999 года. — http://www.bologna.ntf.ru/DswMedia/bolognadeclaration1999_rus.pdf.
5. Ignatev P.N., Odinetz D.M., Novgorodtsev P.I. (1929). *Russian Schools and Universities in the World War*. New York: Carnegie Corporation.
6. Абрамов Р.Н. Легитимация профессиональной власти менеджеров: историко-теоретический анализ института бизнес-образования в России: Дис. к. соц. н. — М.: Институт социологии РАН, 2000. — 243 с.
7. Гуриев С. Мои друзья хоть не в Болонье... // *The New Times*. — 2008. — №22. — С. 5–6.
8. Капица П.Л. Эксперимент, теория, практика. — М.: Наука, 1987. — 496 с.
9. Сухомлинский В.А. Избранные произведения. — Киев: Радянська школа, 1980. — 276 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

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



К ВОПРОСУ О НЕПРЕРЫВНОЙ ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ: ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ

Статья посвящена организации непрерывной подготовки специалистов в области проектного управления в высших учебных заведениях. Автор обосновывает значимость данной подготовки с точки зрения социально-экономического развития России, рассматривает опыт создания системы непрерывной подготовки в Южно-Уральском государственном университете (НИУ), а также вопросы, связанные с предлагаемым решением этой задачи.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление развитием, проектное управление, система непрерывной подготовки специалистов

1. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Оценка динамики внутреннего валового продукта России за последнее десятилетие дает основание говорить о низком качестве управления процессами развития экономики. Так, несмотря на поставленную в 2003 г. президентом страны задачу удвоения ВВП за десятилетний период [2], с 2004 г. по 2014 г. темпы роста ВВП России отстали даже от среднемировых (48,7% прироста [11] против 49,2% [12]). Принято считать, что на это повлиял кризис 2008 г. Однако, несмотря на общемировой кризис, такие страны, как Казахстан и Беларусь нарастили за данный период свой ВВП в существенно большей степени (103,2% [16] и 89% [15] соответственно).

Низкое качество управления экономическим развитием подтверждается еще и тем, что за аналогичный период среднегодовая цена нефти выросла на 249% (с \$28,5 за баррель в 2003 г. до \$99,5 за баррель в 2014 г.) [1], т.е. темпы развития экономики страны были неудовлетворительно низки даже в условиях динамичного



Баев Леонид Александрович — д. э. н., профессор, завкафедрой экономики промышленности и управления проектами Южно-Уральского государственного университета (НИУ) (г. Челябинск)

улучшения внешнеэкономической конъюнктуры и профицитных бюджетов.

На основе экономической статистики за 2015 г. и прогнозов на 2016 г. можно предположить, что в существующей кризисной ситуации отставание развития страны от общемировых темпов еще более усилится. Так, за 2015 г. мировой ВВП вырос на 3% [12], ВВП Казахстана — на 1,5% [16], а ВВП России снизился на 3,9% [11]. Согласно прогнозам на 2016 г. прирост мирового ВВП составит 2,4% [9]. Минэкономразвития РФ прогнозирует рост ВВП России на уровне 0,7%, а Центробанк РФ — падение на 0,5–1% [13].

Представляется, что одной из значимых причин неэффективной управленческой деятельности является низкое качество подготовки экономистов-управленцев, которое наблюдается несмотря на огромный рост числа дипломированных специалистов в этой области. В таких условиях распределение специальностей по востребованности является контрпродуктивным. Так, по результатам опроса интернет-портала «Мое образование» наиболее популярны следующие направления: государственное и муниципальное управление (рейтинговая оценка 100%), менеджмент (96,8%), экономика (75,6%), бизнес-информатика (73,8%), юриспруденция (70,1%), реклама и связи с общественностью (68,6%), управление персоналом (67,9%), международные отношения (67,4%), экономическая безопасность (62,1%), информатика и вычислительная техника (61,1%) туризм (60,1%), гостиничное дело (56,7%), торговое дело (51,7%) [10]. Таким образом, повышенный спрос, а в условиях коммерциализации образования и предложение, характерны преимущественно для непроектных специальностей.

Указанные тенденции привлекли внимание правительства к развитию технического и технологического образования. Однако важно понимать, что даже если престижность такого образования удастся восстановить, то без качественной подготовки управленцев в области экономического развития отрицательные тенденции в экономике преодолеть вряд ли удастся.

Перспективным и весьма востребованным направлением управленческой деятельности, непосредственно связанным с эффективным социально-экономическим развитием, является управление проектами (УП). Понимание высокой значимости методологии проектного управления привело к принятию ряда правительственных решений [3–5, 7, 8]. Вполне понятно, что для реализации этих решений требуется активная подготовка соответствующих специалистов, нехватка которых отмечается сообществом проектных управляющих с момента создания Российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ.

2. НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В ОБЛАСТИ УП КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИДЕОЛОГИИ

Внимание к проектному управлению активизировало процессы повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов. Безусловно, профессиональная переподготовка в области проектного управления имеет большое значение, однако целесообразным представляется создание системы непрерывной подготовки специалистов по управлению проектами, включающей высшее образование по специальности «Проектное управление». В соответствии с международными и российскими стандартами по УП база знаний специалиста должна охватывать достаточно широкий спектр экономико-управленческих дисциплин и компетенций, позволяющих профессионально общаться со специалистами различных экономико-управленческих профилей и руководить ими [14]. Более того, если говорить о проектном подходе к управлению развитием, то следует отметить, что образование в этой области следует начинать уже в школе. Дело в том, что проектное управление — это не только прикладная наука и область деятельности, но и идеология, философия. Выпускники годовой программы профессиональной переподготовки «Проектное управление развитием бизнеса»

Южно-Уральского государственного университета (ЮУрГУ) часто отмечают, что в результате обучения изменилось не только их видение собственной профессиональной деятельности, но и мировоззрение в целом. Мировоззрение же нужно формировать с детства. Известно, что в новом стандарте среднего и общего образования достаточно много внимания уделяется проектному подходу [6]. Однако отсутствие соответствующей подготовки педагогов сводит проектную деятельность в школах к написанию и защите учащимися реферативных или исследовательских работ.

Все вышесказанное позволяет считать задачу создания системы непрерывного образования в области проектного управления (а также открытия соответствующей специальности) приоритетной для обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны.

3. ОПЫТ ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

В данном разделе статьи мы представим опыт решения указанной задачи на кафедре экономики промышленности и управления проектами Южно-Уральского государственного университета и предложим к обсуждению вопросы, касающиеся качественного решения этой задачи.

Более 15 лет в ЮУрГУ развивается система практико-ориентированного непрерывного образования в области проектного управления. Конструктивность и инновационность данной системы позволяет обеспечить высокое качество подготовки специалистов (см. рисунок).

Стартовым этапом образовательного процесса является Открытый чемпионат среди обучающихся общеобразовательных и профессиональных образовательных организаций по проектному управлению на Кубок губернатора Челябинской области РМСур, одним из партнеров которого

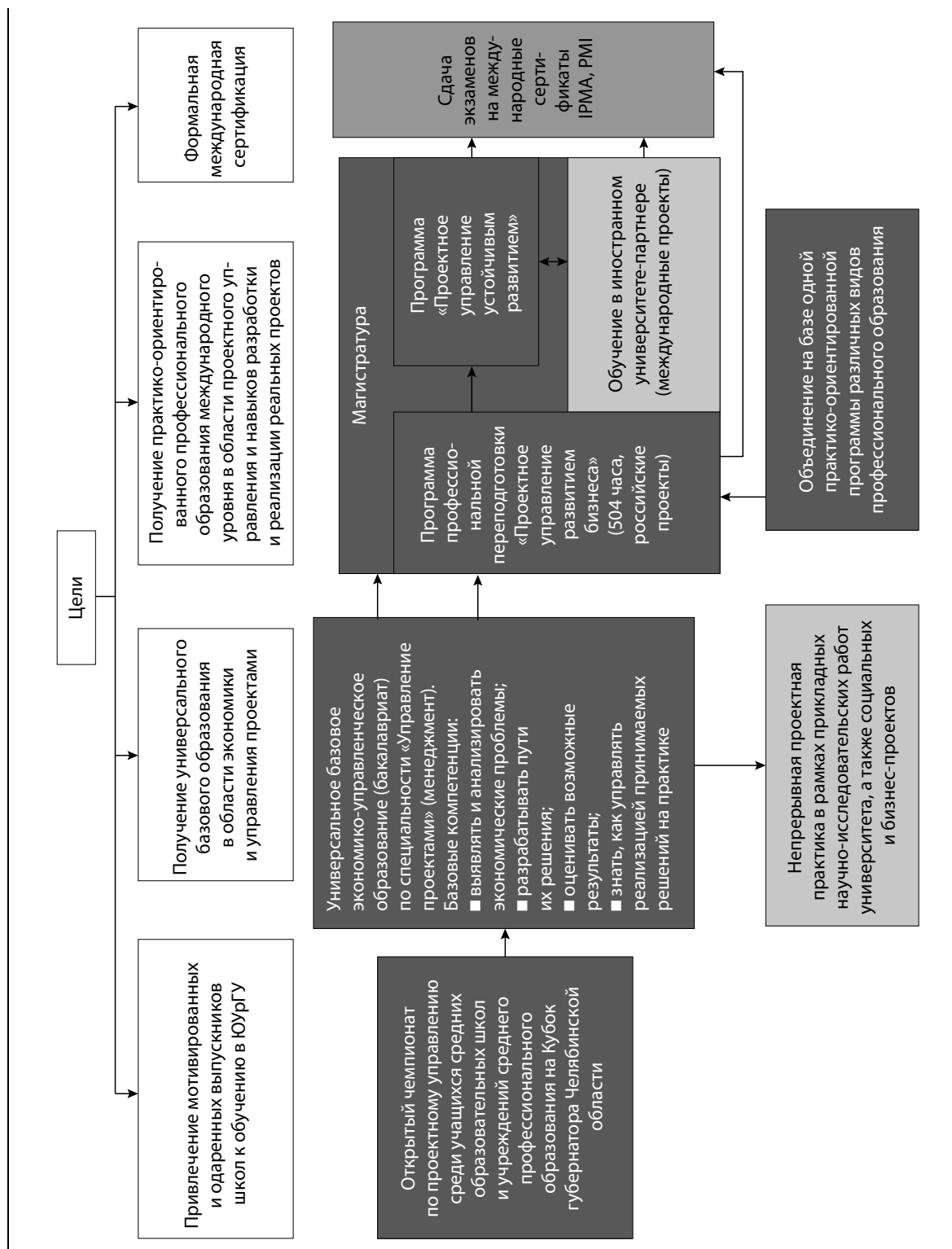
является СОВНЕТ. К значимым характеристикам чемпионата относятся многоэтапность, профессиональная, а не предметная ориентация и наличие существенной учебной составляющей. При этом в процессе проведения мероприятия используются элементы подхода CDIO (Conceive, Design, Implement, Operate — придумывай, разрабатывай, внедряй, управляй) и методологии Agile.

На первом этапе чемпионата школьные команды, состоящие из трех-пяти человек, в свободном формате разрабатывают и представляют концепции своих проектов в соответствии с критериями и требованиями, изложенными на открытии мероприятия. После проверки и многокритериальной оценки разработанных концепций ведущие преподаватели кафедры экономики промышленности и управления проектами ЮУрГУ отбирают 30 команд, прошедших на второй тур чемпионата, который представляет собой трехдневное выездное мероприятие.

Второй этап, помимо соревновательных элементов, включает в себя обучение основам проектного управления, во время которого охватывается целый ряд вопросов: от стратегического анализа объекта УП и целеполагания до разработки плана и бюджета проекта. Оригинальным элементом данного этапа чемпионата является прикрепление к каждой проектной команде куратора — студента кафедры старших курсов. Такое решение приносит двойную пользу: с одной стороны, школьные команды получают консультационную поддержку, а с другой — студенты кафедры приобретают опыт руководства командой. Кроме того, на втором этапе проводится защита концепций проектов школьных команд в режиме краткой презентации (elevator pitch¹). В результате данного этапа концепции школьных проектов могут быть существенно переработаны, вплоть до коррекции целей. На это отводится месяц, в течение которого проектные команды общаются со своими кураторами. Благодаря такому подходу

¹ Elevator pitch (или elevator speech) — это формат презентации в условиях ограниченного времени, «презентация в лифте», т.е. выступление должно занимать время движения лифта в высотном здании. — Прим. ред.

Рисунок. Структурно-функциональная схема системы непрерывной подготовки менеджеров проектов



Примечание: темно-серым цветом показаны уже реализованные элементы системы (проекты в рамках программы); серым — опробованные элементы; светло-серым — то, что еще предстоит сделать.

обеспечивается итерационность разработки проекта и взаимодействие участников проектирования.

Через месяц бизнес-планы проектов присылаются на проверку, после чего происходит их защита без участия кураторов. Кураторы защищают проекты своих команд отдельно. По итогам защиты проектов и на основании отзывов членов команд выбирается лучший из кураторов и представляется к премии Президента Российской Федерации для поддержки талантливой молодежи.

С учетом всех трех этапов чемпионата определяются его победители и призеры (в том числе в ряде специальных номинаций), которые получают денежные премии и дополнительные баллы к ЕГЭ. Победителям вручается Кубок губернатора Челябинской области. Команда, показавшая наилучший результат на защите проекта, награждается призами СОВНЕТ: учебниками по управлению проектами с автографами авторов. Чемпионат проводится регулярно с 2009 г. Общее число его участников превысило 2000 человек. Девять школьных проектов за это время были реализованы на практике.

Вполне понятно, что внутрисистемной целью чемпионата является привлечение к обучению в университете наиболее креативных и мотивированных выпускников школ и средних специальных учебных заведений. Однако практика показывает, что он выполняет более важную миссию: обогащает багаж знаний и практических навыков школьников за счет проектной идеологии.

Вторым элементом системы непрерывной подготовки менеджеров проектов является бакалавриат по направлению «Менеджмент» с профилем «Управление проектами». Прежде чем говорить о специфике подготовки бакалавров в ЮУрГУ, целесообразно определиться с понятиями. На одной из конференций я задал выступавшему с докладом генеральному директору ООО «Проектные сервисы» Андрею Бадину вопрос о том, включает ли проектное управление стратегическое планирование. Вопрос был оценен как интересный, но ответ А. Бадин дал традиционный: нет, все-таки

не включает. Я позволю себе с этим не согласиться. Действительно, при управлении проектами в традиционном понимании, подразумевающим планирование и реализацию конкретных задач, о стратегическом анализе, синтезе и управлении говорить не приходится. Однако если рассматривать УП шире (что сейчас не просто актуально, а жизненно важно), то, безусловно, главным вопросом проектного управления устойчивым развитием должен быть вопрос «Что делать?» Для корректного ответа на него нужен не просто проектный, а системный стратегический и экономический анализ объекта управления, объединяющий объективно необходимое «Что?» с ресурсно-реальным «Как?» в качестве неразрывно связанных между собой составляющих управления развитием.

Будучи убежденными в этом и учитывая стандартизированные функциональные области проектного управления, мы поступили очень просто, расширив основные компетенции бакалавра экономики ведущих вузов еще одной компетенцией — управленческой, а именно, к «выявлять и анализировать экономические проблемы в различных обстоятельствах, разрабатывать пути их решения и оценивать результаты предлагаемой деятельности» добавили «знать, как практически управлять реализацией этих решений». Благодаря этому сформировалась понятная любому техническому специалисту в области управления цепочка действий «идентификация — анализ — синтез — планирование — реализация». Такой подход дает возможность в рамках направления «менеджмент» готовить экономистов-менеджеров, а при добавлении одного года обучения (что естественно при расширении компетенций) — специалистов по проектному управлению социально-экономическим развитием с квалификацией экономиста-менеджера. Мы реализовали данную схему в период с 1998 г. по 2010 г. в рамках специалитета. К сожалению, переход на двухуровневую систему образования существенно снизил качество подготовки студентов-бакалавров актуального проектного направления. Для преподавателей

вузов давно не секрет, что почти половину практико-ориентированных знаний студент специалитета получал в течение пятого года обучения при полноценном дипломном проектировании. Сейчас мы стараемся восполнить нехватку времени на практическую проектную составляющую обучения за счет использования технологии непрерывной проектной практики лучших студентов. Суть ее заключается в формировании из студентов первого-четвертого курсов учебных проектных команд (по одному человеку с курса), разрабатывающих для предприятий — партнеров ЮУрГУ перспективные проекты развития.

Далее идет магистратура, которая заменяет осуществлявшееся ранее получение второго образования. По сути она и сейчас выполняет его функции, поскольку по подавляющему большинству экономических направлений для поступления в магистратуру достаточно наличия любого высшего образования, и магистранты приходят с разной базой знаний, что требует реализации необходимых элементов базового экономико-управленческого образования. Здесь мы стараемся максимально сохранить то, что имели ранее, для этого мы разработали специальную магистерскую программу, первый год которой был объединен с программой профессиональной переподготовки. Дело в том, что довольно часто специалистам проектно-ориентированных предприятий не нужно полное магистерское образование, а достаточно серьезной профессиональной переподготовки. По этой причине мы разработали программу, позволяющую проработать отмеченную выше цепочку компетенций, но уже за год. При этом из приходящих к нам специалистов-практиков и выпускников бакалавриата мы формируем совместные проектные команды (от трех до пяти человек), которые в процессе обучения помодульно разрабатывают и защищают реальные проекты развития предприятий, отправивших к нам на переподготовку своих специалистов. Вполне понятно, что синергия годового совместного обучения дает практикам возможность быстрее освоить теорию, а бывшим бакалаврам — получить практические

навыки. Те же, кто остается в магистратуре на второй год обучения, занимаются углубленным изучением конкретных функциональных областей проектного управления, по возможности развивая их научно-прикладную составляющую. Другим вариантом второго года образования может быть обучение в иностранном университете-партнере, включающее разработку международных проектов.

Заключительный этап программы непрерывной подготовки профессионалов в сфере проектного управления устойчивым развитием, помимо выполнения и защиты выпускной работы, включает сдачу экзаменов и получение международного сертификата специалиста в области УП, что делает представленную программу завершенной.

4. ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

Бесспорно, представленная система непрерывной практико-ориентированной подготовки порождает целый ряд вопросов, задач и требует обсуждения.

Первый вопрос, на который предстоит ответить — насколько актуальны наши утверждения о ведущей роли проектного управления в обеспечении устойчивого социально-экономического развития и жизненной необходимости расширенной и углубленной подготовки экономистов-управленцев в данной области. Это требует обсуждения хотя бы потому, что, с одной стороны, каждый специалист (и тем более работник высшей школы) считает главной именно свою профессию, а с другой стороны, сейчас действительно остро ощущается нехватка специалистов технических профилей. В данной статье мы высказали наше мнение относительно проектного управления как прикладной науки и профессиональной деятельности, объединяющей технические и технологические решения с экономико-управленческой практикой их эффективной реализации. В подтверждение справедливости сказанного можно добавить лишь тезис о том, что тот, кто не работает над развитием, стоит на месте и отстает

от других. Проектное управление — это именно управление развитием, эффективная реализация которого жизненно важна для любого социально-экономического объекта.

Второй и более неоднозначный вопрос касается нашей трактовки проектного подхода к управлению. Мы считаем оправданным включение в перечень составляющих проектного управления стратегического анализа и синтеза, в то время как при классическом подходе эти области деятельности разделяются. По нашему мнению, такое разделение контрпродуктивно с управленческой точки зрения, потому что корректная постановка стратегических целей требует не только учета социально-политических аспектов, но и системного понимания ресурсных ограничений и ранжирования целей с учетом методологии и технологии их практического достижения. Циклический принцип проектного

управления, безусловно, повышает эффективность решения задачи стратегического планирования, обеспечивая обоснованную постановку реализуемых стратегических целей и создавая возможности для их эффективной коррекции. Мы совершенно уверены, что нельзя выстраивать стратегию социально-экономического развития и формировать соответствующие программы, не понимая, как конкретно их можно будет осуществить.

Важным также является вопрос практического плана об организационном оформлении подразделения, реализующего систему непрерывного проектного образования. Наша практика показывает, что качественная реализация всей совокупности модулей системы (проектов программы) на уровне традиционной кафедры вуза весьма затруднительна, как минимум из-за ресурсных, кадровых и организационных ограничений.

ИСТОЧНИКИ

1. Нефть. — <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=metal&count=oi>.
2. Послание Президента Федеральному Собранию Российской Федерации. — <http://pravdaoputine.ru/official-putin/putin-poslanie-federalnomu-sobraniyu-rossiyskoj-federatsii-2003-text-audio>.
3. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2014 г. №1044 (ред. от 21 февраля 2015 г.) «Об утверждении Программы поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на территории Российской Федерации на основе проектного финансирования». — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169755.
4. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 3 декабря 2015 г. №970н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению проектами и программами в ракетно-космической промышленности». — <http://minjust.consultant.ru/documents/17555>.
5. Приказ Министерства экономического развития России от 5 июня 2013 г. №304 «О совете по внедрению проектного управления в федеральных органах власти». — http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/councilintrprojmanag/doc20130605_07.
6. Приказ Минобрнауки России от 17 мая 2012 г. №413 (ред. от 31 декабря 2015 г.) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 7 июня 2012 г. №24480). — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_131131.
7. Приказ Минтруда России от 7 апреля 2014 г. №190н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению проектами и программами в области атомного флота» (зарегистрировано в Минюсте России 15 мая 2014 г. №32279). — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164067.
8. Приказ Минтруда России от 7 апреля 2014 г. №194н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению проектами и программами в области производства электроэнергии атомными электростанциями» (зарегистрировано в Минюсте России 13 мая 2014 г. №32245). — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163794.
9. Прогноз роста мировой экономики в 2016 году снижен до 2,4%. — <http://ria.ru/economy/20160607/1444232187.html>.
10. Самые популярные специальности. — http://moebrazovanie.ru/populyarnye_spetsialnosti_ekonomiki_i_finansov.html.
11. Темпы роста валового внутреннего продукта России (ВВП России), % к аналогичному периоду предыдущего года. — <http://www.ereport.ru/graph/gdprus.htm>.
12. Темпы роста мирового валового продукта (мировой ВВП), % к предыдущему году. — <http://www.ereport.ru/graph/gdpworld.htm>.

13. Улюкаев предсказал рост экономики в 2016 году. Агентство Fitch Ratings с ним не согласно. — <http://www.exocur.ru/ulyukaev-predskazal-rost-ekonomiki-v-2016-godu-agentstvo-fitch-ratings-s-nim-ne-soglasno>.
14. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. Версия 3.1. — М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2014. — 256 с.
15. Экономика Беларуси. — <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=belarus>.
16. Экономика Казахстана. — <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=kazakhstan>.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ НА ОСНОВЕ СТАНДАРТОВ

В статье рассматриваются достоинства и некоторые недостатки стандартов в области управления проектами: ГОСТ Р ИСО 10006, ГОСТ Р 54869, ГОСТ Р 54870, ГОСТ Р 54871, ГОСТ Р ИСО 21500 и ГОСТ Р 55348. Авторы показывают, что указанные стандарты дополняют друг друга, предпринимают попытку гармонизации процессного подхода к менеджменту проектов, предлагаемого в стандартах, и представляют обобщенную схему взаимосвязей субъектов и объектов при выполнении проектов, программ и портфелей.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стандарт по управлению проектами, процессный подход, программа, портфель, взаимосвязь субъектов, объектов и процессов при выполнении проектов

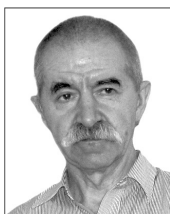
ВВЕДЕНИЕ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

С. Дженнер отмечает, что причины, по которым 50–70% проектов терпят неудачу, «утомительно однообразны», и называет восемь таких причин (их список был опубликован Министерством государственных закупок Великобритании [1]). Коротко говоря, эти причины связаны с отсутствием упорядоченности и нарушением известных правил менеджмента при выполнении проектов.

Достижение упорядоченности в различных объектах — это основа стандартизации. В данной статье рассматриваются особенности российских национальных стандартов, посвященных теории и практике активно развивающейся в течение последних лет деятельности, которая в разных русскоязычных источниках называется управлением проектами (проектом), проектным управлением, проектным менеджментом, а также более традиционной деятельности по управлению проектированием (менеджменту при проектировании). Все рассматриваемые национальные стандарты основаны на стандартах международных. Границы применимости рекомендаций данных стандартов



Селедцова Инна Алексеевна — ведущий специалист по планированию ОАО «ТГК-1» (г. Санкт-Петербург)



Шадрин Александр Давыдович — д. т. н., профессор Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (г. Санкт-Петербург)

не определены: соответствующие проекты могут быть реализованы как в сфере научных исследований, так и в ряде других областей, таких как производство, оказание услуг, образование и т.д.

В целом факт появления такого рода стандартов следует признать положительным, поскольку тексты стандартов (по замыслу стандартизации) отражают лучшие результаты деятельности людей, имеющие теоретическое обоснование и проверенные практикой.

Рассмотрим трактовку основополагающих понятий в различных стандартах. Термин «*проект*» определяется следующим образом.

■ «Проект (project) — уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включая ограничения сроков, стоимости и ресурсов» [2].

■ «Проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений» [3].

■ «Проект (project) — координированные и контролируемые работы, состоящие из этапов изысканий, выработки концепции проекта, технического проектирования, конструирования и внедрения, предпринимаемых для выполнения предъявленных требований, включая ограничения по времени, затраты и ресурсы» [4].

■ «Проект (design) — набор инструкций (спецификаций, чертежей, графиков и т.п.), необходимых для создания продукции» [4].

■ «Проект (design) — сама по себе продукция; создание информации, с помощью которой продукция реализуется на практике» [4].

Два последних определения носят традиционный характер, поэтому далее в статье не рассматриваются.

Под *менеджментом проекта* (project management) понимается «планирование, организация, мониторинг, контроль и регистрация всех аспектов проекта и поощрение всех участников для достижения целей проекта» [2].

Управление проектом (УП) — это «планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта» [3].

Управление проектированием (design management) определяется как «совокупность работ по проектированию, управление ими и оценка их вклада в показатели организации» [4].

В ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» [5] как отдельные термины не определяются ни «проект», ни вынесенный в заголовок стандарта «проектный менеджмент», но приводятся соответствующие пояснения.

■ «Проект состоит из уникального набора процессов. Процессы состоят из координируемых и контролируемых операций с датами начала и окончания, которые выполняются для достижения цели проекта... Несмотря на возможное сходство каждый проект уникален. Каждый проект имеет определенное начало и окончание и, как правило, делится на фазы» [5].

■ «Проектный менеджмент заключается в использовании соответствующих методов, инструментов, приемов и компетенций при реализации проекта. Проектный менеджмент подразумевает интеграцию различных фаз жизненного цикла проекта... Процессы, которые отобраны для использования в проекте, должны быть согласованы и составлять единую систему. Каждая фаза проекта обеспечивает получение определенного результата. В ходе реализации проекта необходимо регулярно проверять эти результаты на соответствие требованиям инвестора, заказчика и других заинтересованных лиц» [5].

Терминология, принятая в стандарте ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [3], полностью совпадает с терминологией ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» [6] и ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» [7].

Нетрудно заметить, что авторы рассматриваемых стандартов примерно одинаково понимают, что такое проект, поэтому по существу термины «управление проектом», «проектный менеджмент» и «менеджмент проекта» не различаются.

Здесь следует подчеркнуть, что применение в национальных стандартах различных терминов, характеризующих одни и те же объекты, является очевидным недостатком как этих документов, так и (в гораздо большей степени) российской национальной стандартизации в целом. В стандарте ГОСТ Р 55348-2012 «Системы управления проектированием. Словарь терминов, используемых при управлении проектированием» [4] справедливо отмечается: «Принятие общей терминологии важно для обеспечения эффективной связи между специалистами и бесперебойного выполнения работ».

Вместе с тем тексты указанных стандартов существенно дополняют друг друга, поэтому при осуществлении практической деятельности специалистам конкретной организации необходимо разобраться в сущности всех применяемых терминов, принять определенную однозначную терминологию и использовать удачные подходы данных стандартов в системе менеджмента своей организации. В основе такой системы должен лежать процессный подход, и в этом отношении между рассматриваемыми стандартами противоречий нет.

Следующие разделы статьи посвящены основным особенностям процессного подхода, представленного в стандартах управления проектами (далее используется именно этот термин — «управление проектами»).

1. ОСОБЕННОСТИ ГОСТ Р ИСО 10006-2005 «СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. РУКОВОДСТВО ПО МЕНЕДЖМЕНТУ КАЧЕСТВА ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ»

ГОСТ Р ИСО 10006-2005 [2] появился раньше других российских стандартов управления проектами.

Он содержит большое количество удачных положений, многие из которых воспроизведены в последующих стандартах. Рассмотрим особенности данного документа.

■ В стандарте вводится понятие «действие» (activity). Оно определяется как «наименьший идентифицированный элемент действий в проектном процессе» [2]. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 содержит по существу то же самое понятие (тот же английский термин) с другим переводом: «работа / операция (activity) — выявленный фрагмент деятельности в рамках календарного графика, выполнение которого необходимо для завершения проекта» [5].

Применение подобного понятия абсолютно необходимо при управлении проектами и практической реализации процессного подхода в любой организации, поскольку идентифицируемые в компаниях процессы, как правило, содержат множество действий (элементарных процессов), каждым из которых следует управлять: планировать, выполнять, контролировать и улучшать его (Plan — Do — Check — Act, PDCA), причем для эффективной реализации данной цепочки каждое действие нужно прежде всего идентифицировать.

■ В стандарте выделяются понятия «иницирующая организация» и «проектная организация». Первая принимает решение о разработке проекта и назначает для его выполнения проектную организацию. Вторая осуществляет проект и может быть частью инициирующей организации. Очевидно, что такое разделение соответствует реальной практике любой компании, обычно выполняющей несколько проектов, в каждом из которых участвуют отдельные группы работников.

■ В ГОСТ Р ИСО 10006-2005 используются понятия «процессы» и «стадии», отражающие два различных аспекта проекта. Стадии делят жизненный цикл проекта на управляемые этапы, такие как разработка, реализация и завершение.

■ В стандарте все процессы сгруппированы по двум категориям: процессы менеджмента проекта и процессы, относящиеся к проектируемой продукции. Процессы менеджмента проекта

включают в себя планирование, организацию, мониторинг, управление, регистрацию и выполнение необходимых действий в любых процессах проектирования. Состав и содержание процессов, относящихся к проектируемой продукции, зависят от конструктивных и технологических особенностей этой продукции. В стандарте отмечается, что не все указываемые в нем процессы обязательно будут реализованы в конкретном проекте.

■ Согласно ГОСТ Р ИСО 10006-2005 в некоторых проектах могут быть выделены основные и вспомогательные процессы.

■ В приложении А рассматриваемого документа перечислены процессы проектирования, которые обычно применяют согласно данному стандарту.

2. ОСОБЕННОСТИ ГОСТ Р ИСО 21500-2014

ГОСТ Р ИСО 21500-2014 [5] издан как российский национальный стандарт позже, чем ГОСТ Р ИСО 10006-2005 [2], ГОСТ Р 54870-2011 [6] и ГОСТ Р 54871-2011 [7]. С точки зрения рассматриваемой области (управления проектами) его содержание является более общим. В стандарт включены рекомендации в отношении как отдельных проектов, так программ и портфелей.

ГОСТ Р ИСО 21500-2014 в полной мере отвечает своему предназначению — установлению принципов и процедур, соответствующих передовому (в том числе международному) опыту управления проектами. Руководителям организаций, осуществляющих любые проекты, следует разобраться с рекомендациями этого стандарта и использовать их на практике.

Вместе с тем необходимо отметить, что в ГОСТ Р ИСО 21500-2014, к сожалению, не учитываются принципы менеджмента качества, регламентированные в стандартах ИСО серии 9000 и отраженные, в частности, в ГОСТ Р ИСО 10006-2005 [2].

Рассмотрим основные особенности процессного подхода в данном документе.

■ В подразд. 3.12 стандарта отмечается, что процессы, используемые в проектах, как правило, делятся на три основные категории:

- процессы управления проектами, или проектного менеджмента (согласно терминологии ГОСТ Р ИСО 21500-2014 [5]), которые являются специфическими для УП и определяют, как осуществляется управление действиями, отобранными для проекта;
- процессы создания продукта, которые не являются исключительными для управления проектами и направлены на создание конкретного продукта (изделия или услуги); состав этих процессов изменяется в зависимости от конкретного результата проекта;
- поддерживающие (обеспечивающие) процессы, не являющиеся уникальными для управления проектами или создания продукта; с помощью них осуществляется поддержка процессов первых двух категорий в таких областях, как логистика, финансы, бухгалтерский учет, безопасность¹.

В стандарте рассматриваются только процессы УП, причем отмечается, что процессы всех трех категорий могут пересекаться и взаимодействовать на протяжении всего проекта.

Следует отметить сходство деления проектов на категории в данном стандарте и в ГОСТ Р ИСО 10006-2005 [2].

■ В ГОСТ Р ИСО 21500-2014 выделяются восемь существенных аспектов деятельности организации, влияющих на управление проектами (далее в скобках указаны подразделы стандарта, в которых рассматривается данный аспект):

- стратегия организации (подразд. 3.4);
- внешняя среда проекта (подразд. 3.5);
- руководство (корпоративное управление) проектами (подразд. 3.6);
- операционная деятельность (выполняемая помимо проектов) (подразд. 3.7);

¹ По нашему мнению, к перечисленным областям следует добавить экологию, управление персоналом, связь с общественностью. — *Прим. авт.*

- заинтересованные лица (подразд. 3.8);
- компетенция персонала проекта (подразд. 3.9);
- жизненный цикл проекта (подразд. 3.10);
- ограничения проекта (подразд. 3.11).

Эти важные для управления проектом аспекты не описаны в ГОСТ Р ИСО 10006-2005, поэтому при их учете рекомендуется руководствоваться ГОСТ Р ИСО 21500-2014. В п. 3.5.3 данного стандарта отмечается, что внутри организации могут выполняться несколько проектов, входящих в программы и портфели (подробнее этот факт отражен в ГОСТ Р 54870-2011 [6] и ГОСТ Р 54871-2011 [7]).

Стандарт ГОСТ Р ИСО 21500-2014, так же как и ГОСТ Р ИСО 10006-2005, определяет состав процессов проектного менеджмента, которые рекомендуется осуществлять в проекте. При этом подчеркивается, что эти процессы не следует применять без изменений ко всем проектам или фазам жизненного цикла проекта. Руководитель организации должен корректировать состав процессов, отбирая подходящие процессы и определяя условия их реализации. Такая адаптация должна выполняться в соответствии с существующими политикой и структурой организации.

В стандарте ГОСТ Р ИСО 21500-2014 проводится классификация процессов проектного менеджмента по управленческим и предметным группам. К управленческим относятся пять групп процессов: инициирование, планирование, исполнение, контроль, завершение проекта. Нетрудно заметить, что эти группы фактически повторяют известную последовательность PDCA. Данное разделение процессов в целом соответствует и упомянутой выше классификации в ГОСТ Р ИСО 10006-2005, поэтому оно представляется вполне логичным. К предметным относятся десять групп процессов, связанных с интеграцией, заинтересованными сторонами, содержанием, ресурсами, сроками, стоимостью, рисками, качеством, закупками, коммуникациями. В п. 4.2.3.2 ГОСТ Р ИСО 21500-2014 указывается: «Предметная группа процессов управления интеграцией включает процессы, необходимые для выявления, определения, комбинирования,

объединения, координации, контроля и завершения различных процессов и работ, связанных с проектом». Содержание процессов других предметных групп понятно из их названий. Безусловно, все указанные аспекты проектов важны для их успеха. Однако приведенная классификация процессов по предметным группам, на наш взгляд, затрудняет практическое применение стандарта и далее в статье не учитывается.

В подразд. 4.3 стандарта приводятся очень важные рекомендации по описанию процессов проектного менеджмента. Для каждого из процессов представлено его назначение, описание, входные и выходные данные (последние два в форме таблиц). При этом последовательность выполнения и степень важности процессов не приводятся, что логично: данные вопросы каждое предприятие решает самостоятельно. Всего подразд. 4.3 содержит 39 таблиц (по числу процессов, идентифицированных в управлении проектом согласно стандарту).

Таким образом, приведенный анализ позволяет утверждать, что ГОСТ Р ИСО 21500-2014 предлагает ряд полезных рекомендаций по совершенствованию управления проектами. Вместе с тем ввиду отмеченных недостатков данного документа, а также на основании нашего опыта в области использования стандартов можно сделать вывод о том, что при реализации проектов не следует применять ГОСТ Р ИСО 21500-2014 как единственное руководство по практическому УП. На практике можно рекомендовать использовать его одновременно со стандартами ГОСТ Р ИСО 10006-2005 [2] и ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» [8].

3. АНАЛИЗ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В СТАНДАРТАХ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

В двух рассмотренных стандартах предлагают несколько отличные друг от друга концепции менеджмента и, соответственно, перечни процессов управления проектами. По этой причине,

когда предприятие развивает процессный подход (а по существу — совершенствует свой менеджмент), ему целесообразно сравнить рекомендации данных стандартов, с тем чтобы сформировать наиболее приемлемый для себя перечень процессов. В этом может помочь сопоставление процессов, представленное в таблице.

Левая часть таблицы содержит перечень процессов управления проектами, приведенный в приложении А стандарта ГОСТ Р ИСО 10006-2005 [2], с указанием пунктов стандарта, в которых описывается данный процесс. В правой части таблицы приведены процессы, идентифицированные в ГОСТ Р ИСО 21500-2014 [5] и разделенные

Таблица. Процессы управления проектами в соответствии со стандартами ГОСТ Р ИСО 10006-2005 и ГОСТ Р ИСО 21500-2014

ГОСТ Р ИСО 10006-2005			ГОСТ Р ИСО 21500-2014	
Раздел	Подраздел	Наименование процессов, пункты стандарта	Управленческая группа процессов	Наименование процессов, пункты стандарта
Ответственность руководства	Стратегический процесс	5.2. Стратегический процесс	Инициирование	<ul style="list-style-type: none"> ■ 4.3.2. Разработка устава проекта ■ 4.3.4. Руководство проектной деятельностью ■ 4.3.5. Контроль проектной деятельности ■ 4.3.9. Определение состава заинтересованных лиц
				<ul style="list-style-type: none"> ■ 4.3.3. Разработка планов проекта ■ 4.3.11. Определение содержания ■ 4.3.12. Определение структуры декомпозиции работ ■ 4.3.13. Определение работ / операций ■ 4.3.16. Оценка ресурсов проекта ■ 4.3.17. Определение организационной структуры проекта ■ 4.3.19. Управление ресурсами проекта
Управление ресурсами	Процессы, связанные с ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> ■ 6.1.2. Планирование ресурсов ■ 6.1.3. Контроль ресурсов 	Планирование	4.3.15. Формирование команды
	Процессы, связанные с персоналом	6.2.2. Установление организационной структуры проекта		4.3.20. Управление командой проекта
		6.2.3. Распределение персонала		<ul style="list-style-type: none"> ■ 4.3.8. Сохранение накопленного опыта ■ 4.3.18. Развитие команды проекта
Изготовление продукции	Взаимозависимые процессы	7.2.2. Инициирование проекта и разработка плана менеджмента проекта	Исполнение	<ul style="list-style-type: none"> ■ 4.3.3. Разработка планов проекта ■ 4.3.11. Определение содержания ■ 4.3.12. Определение структуры декомпозиции работ ■ 4.3.13. Определение работ / операций
		7.2.3. Управление взаимодействием		4.3.10. Руководство заинтересованными лицами проекта
		7.2.4. Управление изменениями		4.3.6. Контроль изменений

Таблица. Процессы управления проектами в соответствии со стандартами ГОСТ Р ИСО 10006-2005 и ГОСТ Р ИСО 21500-2014 (продолжение)

ГОСТ Р ИСО 10006-2005		ГОСТ Р ИСО 21500-2014		
Раздел	Подраздел	Наименование процессов, пункты стандарта	Управленческая группа процессов	Наименование процессов, пункты стандарта
Завершение процесса и проекта	Процессы, связанные с областью применения	7.3.2. Разработка концепции	Завершение	■ 4.3.7. Завершение проекта или фазы ■ 4.3.32. Планирование качества
		7.3.3. Разработка и контроль области применения		4.3.33. Обеспечение качества
		7.3.4. Определение действий		4.3.14. Управление содержанием проекта
		7.3.5. Контроль действий		4.3.34. Контроль качества
	Процессы, связанные со временем	7.4.2. Планирование зависимых действий		4.3.21. Определение последовательности работ
		7.4.3. Оценка продолжительности		4.3.22. Оценка длительности работ
		7.4.4. Разработка графика		4.3.23. Разработка расписания
		7.4.5. Контроль выполнения графика		4.3.24. Контроль расписания
	Процессы, связанные со стоимостью	7.5.2. Оценка стоимости		4.3.25. Оценка затрат
		7.5.3. Составление бюджета		4.3.26. Составление бюджета
		7.5.4. Контроль стоимости		4.3.27. Контроль затрат
		7.6.2. Планирование обмена информацией		4.3.38. Планирование коммуникаций
	Процессы, связанные с обменом информацией	7.6.3. Управление информацией		4.3.39. Распространение информации
		7.6.4. Контроль обмена информацией		4.3.40. Управление коммуникациями
		7.7.2. Идентификация риска		4.3.28. Идентификация рисков
	Процессы, связанные с риском	7.7.3. Оценка риска		4.3.29. Оценка рисков
		7.7.4. Обработка риска		4.3.30. Реагирование на риски
		7.7.5. Контроль риска		4.3.31. Управление рисками
	Процессы, связанные с закупкой	7.8.2. Планирование и контроль закупок		4.3.35. Планирование закупок
		7.8.3. Документирование требований к закупкам		4.3.36. Выбор поставщиков
7.8.4. Оценка поставщиков				
7.8.5. Заключение контракта		4.2.37. Управление контрактами		
7.8.6. Контроль контракта				

Таблица. Процессы управления проектами в соответствии со стандартами ГОСТ Р ИСО 10006-2005 и ГОСТ Р ИСО 21500-2014 (продолжение)

ГОСТ Р ИСО 10006-2005		ГОСТ Р ИСО 21500-2014		
Раздел	Подраздел	Наименование процессов, пункты стандарта	Управленческая группа процессов	Наименование процессов, пункты стандарта
Измерение, анализ и улучшение	Процессы, связанные с улучшением	<ul style="list-style-type: none"> ■ 8.1. Процессы, связанные с улучшением ■ 8.2. Измерение и анализ 		
	Измерение и анализ	8.3.1. Постоянное улучшение силами иницирующей организации	Контроль	4.3.34. Контроль качества
	Постоянное улучшение	8.3.2. Постоянное улучшение силами проектной организации		

на пять управленческих групп, также с указанием соответствующих пунктов стандарта. Размещение процессов в одной строке таблицы обусловлено сходством их содержания.

Приведенное в таблице сопоставление позволяет конкретной организации выбрать наиболее подходящий состав процессов для выполнения проекта (портфеля, программы) в зависимости от особенностей проекта и самой организации.

4. СХЕМА ВЗАИМОСВЯЗЕЙ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

В стандартах ГОСТ Р 54869-2011 [3], ГОСТ Р ИСО 21500-2014 [5], ГОСТ Р 54870-2011 [6], ГОСТ Р 54871-2011 [7] используются понятия, характеризующие:

- субъектов деятельности (организацию, заказчика, руководителя, куратора, команду проекта);
- объекты деятельности (продукцию, проекты, портфели, программы);
- собственно деятельность (операции и процессы) в рамках управления проектами.

В приложениях стандартов ГОСТ Р 54869-2011, ГОСТ Р 54870-2011 и ГОСТ Р 54871-2011 даны иллюстрации — схемы взаимосвязей основных понятий управления проектами (в терминологии

данных стандартов — проектного менеджмента [3], менеджмента портфеля проектов [6] и менеджмента программы [7]).

В ГОСТ Р ИСО 21500-2014 представлены схемы взаимосвязей основных понятий УП: проектов, программ и портфелей проектов, заинтересованных сторон проекта, а также связей между управленческими группами процессов и группами процессов проектного менеджмента (рис. 3, 4, 5 и 6 стандарта соответственно [5]). Кроме этого, приложение данного документа содержит схемы взаимодействия отдельных процессов, соответствующих названным ранее пяти управленческим и десяти предметным группам. Следует отметить, что ГОСТ Р ИСО 21500-2014 является российским национальным стандартом, однако все иллюстрации в нем представлены на английском языке и сопровождаются переводом под рисунками. Создается впечатление, что авторы данного стандарта торопились.

Существенным недостатком указанных иллюстраций стандартов является то, что в них рассматривается взаимосвязь только некоторых из субъектов, объектов, процессов, работ и других понятий управления проектами (термин «понятие» применяется во всех рассматриваемых стандартах и далее по статье). Другими словами, на этих рисунках управление проектами, портфелями проектов и программами оторваны друг

от друга, хотя на практике они (при их наличии) часто реализуются одновременно (параллельно) одной и той же группой людей или разными группами, в которые входят одни и те же люди.

Мы попытались устранить данный недостаток с помощью схемы, представленной на рисунке. На ней показаны взаимосвязи всех основных понятий управления проектами, описанных в указанных стандартах и использующихся на практике. В основе схемы лежат пять этапов (управленческих групп), выделяемых в ГОСТ Р ИСО 21500-2014: инициирование, планирование, исполнение, контроль, завершение.

Вместе с тем анализ других источников и наш собственный опыт потребовал включения в схему и уточнения нескольких понятий, которым уделяется недостаточно внимания в рассматриваемых стандартах и содержащихся в них иллюстрациях. Тем не менее эти понятия характеризуют неотъемлемые существенные свойства управления проектами. Прокомментируем сделанные дополнения.

1. В управленческой группе «Инициирование» выделен этап «Организация управления» с соответствующими понятиями назначения субъектов и их отчетности. В определенной степени эти понятия описаны в пп. 4.3.2, 4.3.9 и 4.3.15 стандарта ГОСТ Р ИСО 21500-2014 [5]. Вместе с тем этап организации является важнейшим для успеха проекта, поэтому целесообразно, чтобы стандарт содержал по этому поводу более четкие установки. Здесь можно обратить внимание на рекомендацию ГОСТ Р 55348-2012, в п. 2.1 которого упоминаются такие действия при выполнении проектирования, как исследование рынка, выработка технических требований (спецификации), концептуальное проектирование, детальное (рабочее) проектирование, изготовление, продажа, внедрение, утилизация или прекращение использования.

2. На схеме различаются прямые и обратные связи между субъектами и соответствующими этапами обработки информации (обозначены сплошными и пунктирными линиями-стрелками

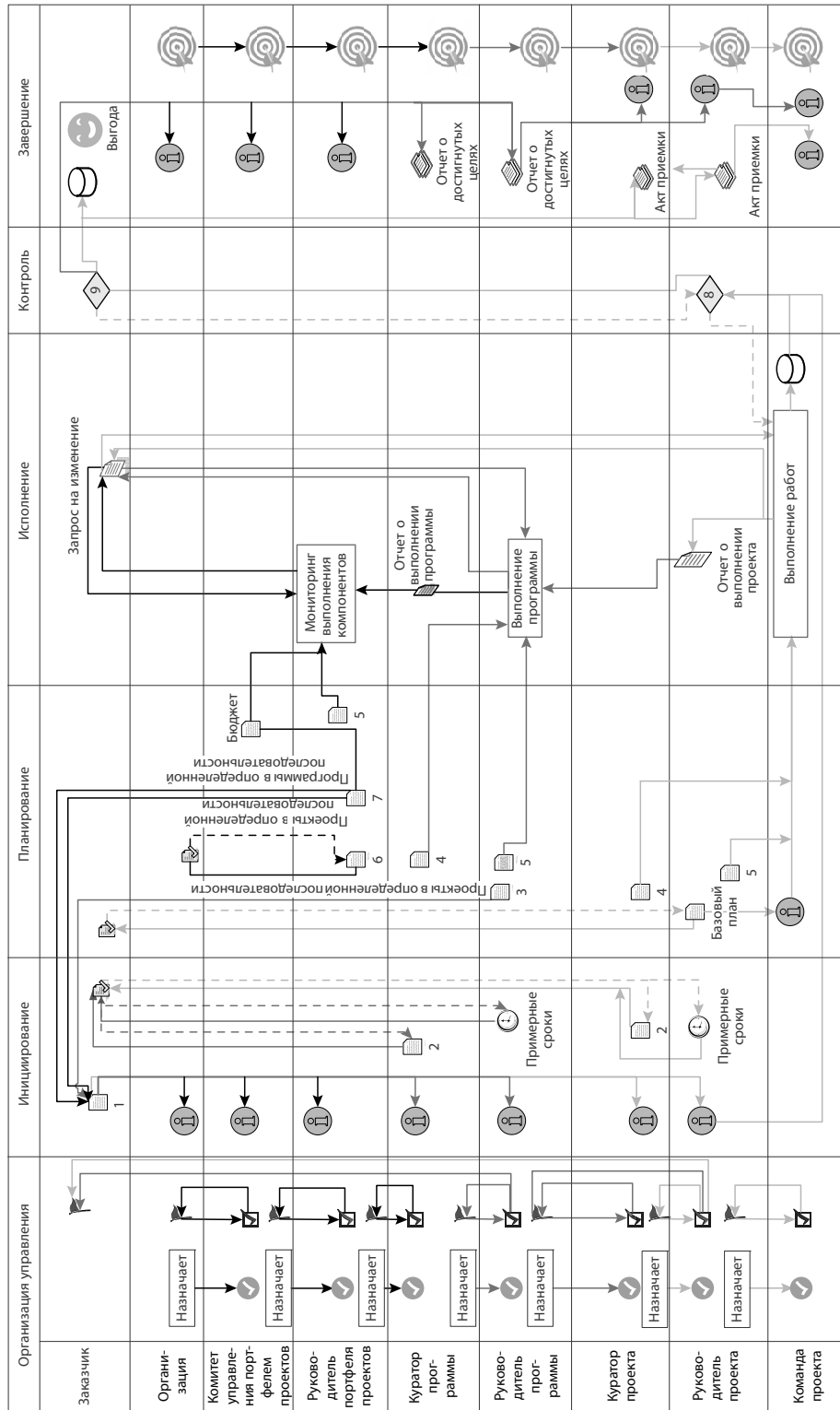
соответственно). Например, на этапе планирования руководитель проекта составляет базовый план проекта, который затем утверждает заказчик. Пунктирной линией обратной связи показано, что заказчик не обязательно утвердит этот план; в этой ситуации нужно вернуться к плану и доработать его. То же самое касается, например, оценки соответствия результатов выполнения работ и их приемки.

3. Следует отметить еще один важнейший аспект, связанный с управлением проектами, но не отраженный в стандартах. Любой проект имеет небольшую (по сравнению с профессиональной жизнью сотрудника) длительность. Поскольку вопрос дальнейшего профессионального существования волнует каждого работника независимо от его возраста, а эмоции существенно влияют на выполнение проекта [9], неясная перспектива неминуемо будет отрицательно сказываться на качестве проекта даже при эффективном управлении другими его аспектами. Справедливо и обратное: уверенность в будущем позволит сотрудникам без особого ущерба преодолевать отдельные трудности, связанные с проектной деятельностью. По этой причине на предлагаемой схеме введено понятие «понимание перспектив». Необходимо, чтобы такое понимание было у каждого руководителя на протяжении всего проекта, а лучше еще до его начала. К окончанию проекта в результате этого понимания должны появиться четкие планы относительно занятости и профессионального развития каждого работника.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ показывает, что рассмотренные национальные стандарты управления проектами могут быть с успехом использованы на практике, однако концепции и конкретные рекомендации этих стандартов различны, что может вызывать затруднения при их применении. По этой причине целесообразно изучить подходы и рекомендации нескольких родственных

Рисунок. Взаимосвязь основных понятий управления проектами



Примечание: сплошные линии обозначают прямые связи, пунктирные — обратные; 1 — цели, критерии успешности, требования; 2 — финансовый план; 3 — список проектов, их приоритетность и последовательность; 4 — бюджет проекта, договоры с поставщиками; 5 — риски: идентификация, оценка, управление; 6 — список компонентов портфеля проектов; 7 — список компонентов портфеля проектов и приоритетам; 8 — оценка соответствия требованиям; 9 — приемка продукта.

стандартов и использовать те из них, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям данной организации при управлении конкретным проектом, программой или портфелем. Помочь в этом

может предложенный в статье анализ вариантов процессных подходов и разработанная схема взаимосвязей основных понятий при управлении проектами, программами и портфелями.

ИСТОЧНИКИ

1. Дженнер С. Почему проекты терпят неудачу и как с этим бороться? Доводы в пользу упорядоченного, быстрого и экономичного принятия решений // Управление проектами и программами. — 2015. — №3(43). — С. 180–187.
2. ГОСТ Р ИСО 10006-2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании». — <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-10006-2005>.
3. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». — <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54869-2011>.
4. ГОСТ Р 55348-2012 «Системы управления проектированием. Словарь терминов, используемых при управлении проектированием». — <http://docs.cntd.ru/document/1200103594>.
5. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту». — <http://docs.cntd.ru/document/1200118020>.
6. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». — <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54870-2011>.
7. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». — <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54871-2011>.
8. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». — <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>.
9. Вирайн Л., Трампер М., Вирайн Е. Эмоции и управление проектом // Управление проектами и программами. — 2016. — №1(45). — С. 20–27.



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.

Объем журнала: 80–84 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

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



СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Статья посвящена особенностям связей с общественностью в кризисных ситуациях. Автор рассматривает роль PR-специалистов в управлении рисками проекта, а также проблемы восстановления репутации компании после кризиса и ее возвращения к обычному режиму работы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: связи с общественностью, управление в кризисных ситуациях, репутация, риски



Пилкингтон Энн — директор-основатель компании PR Academy, автор книги *Communicating Projects*, эксперт в области коммуникаций (г. Мейдстоун, Великобритания)

В кризис большое значение имеет налаживание связей с общественностью. Существует множество примеров компаний, акции которых после кризиса не восстановились в цене, и продуктов, не вернувшихся на рынок. Эндрю Гриффин в своей книге, посвященной управлению в кризисных ситуациях, приводит слова топ-менеджера крупнейшего французского энергетического концерна Total о действиях компании во время утечки газа в 2012 г.: «Для того чтобы позаботиться о репутации, вы должны в первую очередь позаботиться о людях» [1]. Организации, пытающиеся справиться с кризисом, всегда должны оценивать происходящее с точки зрения пострадавших от него людей.

Крис Такер, преподавательница курсов по управлению связями с общественностью в кризисных ситуациях, говорит о том, как важно работать с юристами во время кризиса и понимать положительные стороны подхода, которым они руководствуются: «Юристы прежде всего стремятся минимизировать возможность предъявления компании исков, а также требований о возмещении убытков в дальнейшем. Обычно они советуют

организации максимально сократить официальные заявления, а это противоречит известному принципу связей с общественностью при антикризисном управлении, подразумевающему, что информация должна быть правдивой, полной и предоставляться быстро. Юристы учитывают более краткосрочную перспективу по сравнению с профессионалами в области PR, рассматривающими проблемы с точки зрения управления репутацией» [2]. Важнейшая задача специалиста по связям с общественностью — наладить отношения с юридическим отделом компании до наступления кризиса.

Проекты подразумевают риски, и управление рисками проектов относится к областям, в которых профессиональные менеджеры проектов достигают больших успехов. Тем не менее специалисты по связям с общественностью должны знать: в проектах идентификация рисков часто охватывает только риски проекта, при этом не всегда уделяется внимание их влиянию на репутацию организации. Важно, чтобы PR-специалисты были вовлечены в идентификацию рисков проектов: они будут заботиться о репутации организации и, возможно, обратят внимание на какие-либо проблемы в различных областях, которые в совокупности могут привести к жесточайшему кризису.

Как организации восстанавливают репутацию после кризиса? Репутационный центр Ipsos MORI провел исследование, в котором приняли участие 129 членов парламента Великобритании и 88 журналистов, специализирующихся на финансовой и бизнес-тематике [3]. Наиболее важным мне кажется следующий вывод, который можно сделать из данного исследования: необходимо, чтобы у компании был определенный кредит доверия. Кроме того, нужно обратить внимание на роль сотрудников организации в этом вопросе. Недавнее социологическое исследование компании Edelman «Барометр доверия» (Edelman Trust Barometer) показало, что респонденты все больше полагаются на людей, похожих на них самих [4]. Такие люди (т.е. обычные сотрудники компаний)

пользуются большим доверием, чем генеральные директора и представители государственной власти.

Тем не менее, как отмечает Кевин Рак в своем блоге, организации, занимающиеся информационно-пропагандистской работой, подстерегает определенная опасность. Например, если такие компании выкладывают в социальных сетях видеозаписи с эффектными высказываниями руководителей (для того чтобы сотрудники поделились ими), то они могут столкнуться с тем, что подобные высказывания воспринимаются как неискренние [5].

Согласно исследованию компании Ipsos MORI для создания устойчивой репутации требуется время. Один из опрошенных журналистов сказал: «Если у вас давние отношения с компанией, с людьми, которые в ней работают, то ситуация воспринимается так: да, у нас неприятности, но мы можем предпринять какие-либо действия. Очевидно, что в этом случае доверие возникнет быстрее, чем если речь идет о ком-то, кто просит вас доверять ему, но при этом не считал нужным потратить время на встречу с вами или с кем вы даже никогда не разговаривали».

То же самое можно сказать и в отношении сотрудников компании: информационная работа требует времени. Кевин Рак предложил модель AVID (Alignment, Voice, Identification, Dialogue), с помощью которой можно понять, как обеспечить коммуникации во время кризиса. Данная модель включает следующие составляющие.

- Солидарность сотрудников с планами компании на будущее (Identification). Сотрудники знают, что от данного условия зависит безопасность их работы (это особенно актуально во время кризиса). Необходимо убедиться: руководители компании следят за коммуникациями сотрудников и членов других групп заинтересованных сторон.

- Соответствие работы сотрудников корпоративной стратегии (Alignment). Обеспечить такое соответствие работникам должны помочь руководители структурных подразделений. Во время кризиса это может выразаться в обсуждении

того, какой вклад команда внесет в восстановление компании после кризиса.

■ Право выразить свое мнение (Voice) и вести диалог (Dialogue). У сотрудников должна быть возможность высказать свою точку зрения о происходящем и обсудить идеи и решения.

Это, безусловно, очень способствует возвращению организации к обычному режиму работы. Вероятно, если бы такая практика уже была распространена в организациях, то никакого кризиса бы не было.

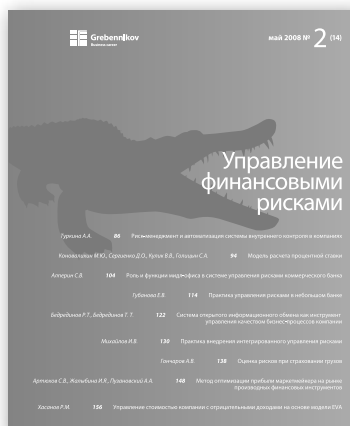
Данная статья является частью цикла материалов, посвященных эффективному вовлечению заинтересованных сторон в проект.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: Pilkington A. (2016). «Communicating in crisis». PM World Journal, Vol. V, Issue V, May. Печатается с разрешения автора и PM World Journal (<http://pmworldjournal.net>).

ИСТОЧНИКИ

1. Griffin A. (2014). *Crisis, Issues and Reputation Management*. London: Kogan Page.
2. Pilkington A. (2013). *In a Crisis Should We Learn to Love the Lawyers?* — <https://pracademy.co.uk/2013/06/28/in-a-crisis-should-we-learn-to-love-the-lawyers>.
3. *Reputation Recovery. Setting out a Post-Crisis Communication Strategy*. — <http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2016/02/Reputation-Recovery-slides-18-Feb-V1-2.ppsx>.
4. *2016 Edelman Trust Barometer Finds Global Trust Inequality is Growing*. — <http://www.edelman.com/news/2016-edelman-trust-barometer-release>.
5. *Informing is Just the Start and a New Internal Communication Employee Advocacy Model*. — <http://www.exploringinternalcommunication.com/informing-is-just-the-start-and-a-new-internal-communication-employee-advocacy-model>.



Журналы по управлению финансами

Управление финансовыми рисками

Специализированное издание на русском языке, посвященное теории и практике управления рисками в финансовых организациях и на предприятиях. Журнал освещает основные аспекты риск-менеджмента, новые методические разработки и достижения в решении как теоретических, так и практических вопросов, связанных с построением системы управления рисками как части целостного управления организацией. Издание знакомит с опытом российских и зарубежных коллег в этой области, с разработками ведущих отечественных и международных финансовых организаций и институтов и их адаптацией к условиям российского рынка.

Основные темы журнала

- Вопросы государственного регулирования и надзора за корпоративными системами управления рисками
- Банковские риски: теория, практика, методология
- Риски финансовых рынков
- Управление рисками в страховых компаниях
- Риск-менеджмент на предприятии
- Макроэкономические риски и риски глобализации
- Риски и технологии
- Теория финансовых рисков
- Эконометрика
- Вопросы профессионального обучения риск-менеджмента
- Лучший опыт и практика риск-менеджмента
- Дискуссионная рубрика
- Рецензии и аннотации

Авторы: профессионалы, имеющие практический опыт риск-менеджмента, разработки и внедрения новых методических решений и способов управления отдельными видами и факторами рисков, готовые поделиться им со своими коллегами.



Главный редактор:
Михаил Бухтин —
к. э. н., независимый
профессиональный эксперт
в области риск-менеджмента,
работающий в российской
банковской системе с момента ее
создания (с 1992 года) на
управленческих должностях,
имеющий практический
и методический опыт создания
систем риск-менеджмента в ряде
коммерческих банков.

Объем журнала: 80–84 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 85025
«Пресса России» 12029
«Почта России» 79802

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



ИТОГИ XV КОНФЕРЕНЦИИ ПМСОФТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ И МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕС-ФОРУМА AACE MOSCOW SPRING WORKSHOP — 2016

В конце мая 2016 г. в Москве прошли два мероприятия, собравшие в общей сложности более 200 специалистов и руководителей ведущих проектно-ориентированных предприятий России и стран СНГ. 25 мая ПМСОФТ при поддержке экспертов и волонтеров российского отделения Международной ассоциации развития стоимостного инжиниринга (AACE International) провела бизнес-форум Moscow Spring Workshop — 2016, а 26–27 мая состоялась XV юбилейная Международная конференция ПМСОФТ по управлению проектами.

Участники отметили актуальность совместного проведения этих мероприятий. Так, профессор МАИ, академик Российской академии космонавтики им. К.Э. Циолковского А.Г. Гончар считает: «Очень хорошо, что конференцию совместили с мероприятием AACE. Появились новые идеи внедрения стоимостного инжиниринга. Для России сегодня стоимостный инжиниринг — важнейший инструмент для использования при управлении проектами (особенно бюджетными) в новых экономических условиях. Мероприятие как никогда своевременное».

Уникальный формат бизнес-форума (практический однодневный мастер-класс) позволил не только обсудить современные инструменты управления стоимостью, но и рассмотреть ряд конкретных практических примеров использования международного стандарта по комплексному управлению стоимостью (TCM Framework), разработанного AACE. С докладами о передовой практике управления международными проектами выступили иностранные эксперты, представители ведущих IT-компаний — разработчиков профессиональных решений в области планирования

и контроля стоимости проектов, а также члены правления AACE.

Программа XV Международной конференции ПМСОФТ по управлению проектами (см. фото) в полной мере соответствовала заявленному организаторами девизу «Ставка на эффективность». Тема эффективности прослеживалась во всех блоках деловой программы: на пленарном заседании, в тематических секциях по методологии и практике управления проектами (УП), на прикладных семинарах и выставке партнерских и интеграционных решений. По общему мнению слушателей, уровень и практическая значимость докладов были очень высоки.

Представители таких предприятий, как «Спецстройинжиниринг», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ПАО «РусГидро», ОАО «Ямал СПГ», ООО «Интер РАО — Инжиниринг» поделились опытом создания систем управления проектами, передовой практикой планирования, идентификации и управления рисками, оценки прогресса проектов. Докладчики из ООО «Иркутская нефтяная компания», АО «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» и ПАО «СИБУР Холдинг» в рамках специализированной секции

Фото. Участники XV Международной конференции ПМСОФТ по управлению проектами



«Планирование и контроль проектов. Российский опыт» рассказали о действующих на предприятиях системах управления стоимостью проектов.

Важным практическим преимуществом формата конференции стала ее ориентация на формирование продуктивного диалога: часто доклады перерастали в полноценную дискуссию между практиками проектного менеджмента, в которую вовлекались как выступающие, так и заинтересованные слушатели. С этой точки зрения особо можно отметить следующие выступления.

■ В докладе представителя ПАО «СИБУР Холдинг» Сергея Темного на тему «Система планирования и контроля инвестиционных проектов компании «СИБУР» особый интерес вызвал блок «Выученные уроки», в рамках которого автор представил свои выводы по итогам рассматриваемого проекта.

■ Представитель ПАО «Газпром» Яна Крухмалева в докладе «Развитие методов управления рисками проектов нефтегазовой отрасли в рамках

комплексной информационной системы управления проектами» рассказала о повышении эффективности системы управления инвестиционными проектами, реализуемыми на основе методов проектного финансирования.

■ В докладе специалиста ООО «Газпром нефть шельф» Станислава Пармухина на тему «Управление проектными и операционными рисками при строительстве и эксплуатации объектов на шельфе РФ» основное внимание уделялось особенностям управления рисками и возможностям при реализации шельфовых проектов.

Большой интерес слушателей вызвали специализированные мероприятия генерального партнера конференции компании Oracle: «Эффективное управление портфелями IT-проектов», ключевым докладчиком которого стала Сильвия Лоско, руководитель департамента стратегии и планирования IT Национального института статистики Италии (ISTAT), и «Корпоративные решения для

управления проектами на базе линейки Oracle Primavera».

Представители компаний — партнеров мероприятия выступили с докладами в рамках секции «Живой менеджмент проектов», посвященной IT-решениям в области УП, а также продемонстрировали свои продукты на выставке ПО для управления проектами и стоимостью. Компания Deltek Acumen представила комплекс программных продуктов для решения различных задач управления проектами; компания Bentley Systems — комплексные программные решения для поддержки инфраструктуры, предназначенные для архитекторов, инженеров, специалистов по геоинформационным технологиям, производителей, владельцев и операторов инфраструктуры; компания Nomitech — ПО CostOS, являющееся единой платформой, которая позволяет выполнять оценку стоимости на каждом этапе жизненного цикла проекта; компания Linear project — специализированное программное обеспечение Tilos для планирования и управления процессом возведения линейных объектов, прежде всего в сфере коммунального хозяйства и инфраструктуры; компания Elecosoft UK Ltd. — решение Asta Powerproject для управления проектами различного масштаба и сложности.

В ходе конференции традиционно были вручены награды за большой вклад в развитие принципов стоимостного инжиниринга и проектного управления в России. В числе первых была отмечена госкорпорация «Росатом»: директору по капитальным вложениям, директору Отраслевого

центра капитального строительства (ОЦКС) компании Геннадия Сахарову был торжественно вручен почетный приз и книга «Международный стандарт по комплексному управлению стоимостью», подписанный авторами — членами правления ААСЕ. Также наград удостоились ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (за комплексный подход в управлении проектами), ОАО «Липецкий Гипромез» (за применение управления проектами в проектировании), ОАО «Восточно-Сибирская нефтегазовая компания» (за профессиональную работу в ИСУП), корпорация ORACLE (за инновационность решений для управления проектами в России), ПАО «СИБУР Холдинг» (за непрерывное совершенствование в управлении проектами), ОАО «НИПИгазпереработка» (за комплексный подход к развитию проектных компетенций).

Генеральный директор ПМСОФТ Александр Цветков отметил: «Ни у кого не вызывает сомнения, что сегодня абсолютно любой бизнес интересуется вопросом обеспечения эффективности вложенных средств. Именно об этом мы говорили, рассматривая нюансы управления инвестиционными программами, в том числе задачи планирования и контроля, анализируя методики управления стоимостью и примеры их практического применения, изучая возможности повышения квалификации проектного персонала... Крайне важным для нас, организаторов, показателем успеха конференции стало количество живых дискуссий, обсуждений и даже споров, рождавшихся в ходе конференции».

Отчет о мероприятиях подготовлен редакцией по материалам ПМСОФТ.

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
21–23 сентября 2016 г.	Нижегородская ярмарка, г. Нижний Новгород, Россия	Международный бизнес-саммит	V Международный бизнес-саммит 2016 г. http://www.ibs-nn.ru
25–27 сентября 2016 г.	Отель «Хилтон», г. Сан-Диего, Калифорния, США	Региональный конгресс	Региональный Североамериканский конгресс PMI (PMI Global Congress 2016 — North America) Anticipate. Influence. Elevate http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2016/general/aboutcongress
30 сентября 2016 г.	Бизнес-инкубатор Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), Серебряническая наб., д. 29, г. Москва, Россия	Тематическая конференция	Антиконференция Scrum Day «Трансформация» http://www.scrumday.ru
16–19 октября 2016 г.	Отель «Хилтон», г. Сидней, Австралия	Региональная конференция	Первая региональная Азиатско-Тихоокеанская конференция Project Management: Building Capabilities (организаторы — AIPM, APFPM и IPMA) http://www.aipm2016.com.au
2–3 ноября 2016 г.	Аналитический центр при Правительстве РФ, г. Москва, Россия	Всероссийская конференция, церемония вручения наград конкурса	Всероссийская конференция «Практика применения проектного управления в государственном секторе» и церемония награждения победителей конкурса «Проектный Олимп — 2016» http://pmolimp.ru/2016/about
17 ноября 2016 г.	г. Варшава, Польша	Церемония вручения наград конкурса	Ежегодная гала-церемония вручения наград IPMA Project Excellence Award http://www.ipma.world/awards/project-excellence
24–25 ноября 2016 г.	Здание правительства Ярославской области, г. Ярославль, Россия	Всероссийская конференция, церемония вручения наград конкурса	3-я Всероссийская конференция СОВНЕТ «Лучшие практики управления проектами» и церемония вручения наград конкурса «Лучший проект года» http://sovnet.ru/about/news-blog/3143
5–6 декабря 2016 г.	Конференц-центр отеля «Swissotel Красные Холмы», г. Москва, Россия	Международная конференция	11-я Международная конференция компании infor-media Russia «Управление проектами — 2016» http://www.pm-conf.ru

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

The SRMM model for stakeholder management maturity and governance

Lynda Bourne

The article considers the issues of effective management of stakeholder community in organization and clearly demonstrates the benefits of proactive engagement over an ad hoc reactive approach to crisis management. The author presents the Stakeholder Relationship Maturity Model (SRMM) for facilitation the transition to the desired level of capability and maturity in a structured way. This model is free to use and can be applied using any sophisticated approach to stakeholder engagement. **KEYWORDS:** *SRMM, stakeholder relationship management, maturity model, stakeholder circle*

Embrace conflict: using conflict to build constructive teams

Evan Piekara

Conflict can occur in any environment, and the success of a project is dependent on how leaders manage and resolve conflict. This article addresses how to build teams that harness the positive aspects of conflict and mitigate issues before they metastasize into project and relationship-damaging discord. The author reviews common sources of conflict, the conflict lifecycle, and strategies for resolving conflict. **KEYWORDS:** *conflict management, conflict resolving, organizational culture, sources of conflict, project team*

Evaluation of operational project control procedures — results of studies 2014–2015

Emil Bukłaha

The article presents results of proprietary studies from the field of operational project control that were carried out in the years 2014–2015. The author provides, among others, analysis of the degree of respondents' expectations fulfillment regarding project control procedures that are used in studied organizations, identification of advantages and disadvantages of currently used methods and verification of the scope and frequency of operational controls in relation to the efficiency of venture implementation. **KEYWORDS:** *control, projects, project management, project control, operational project control*

Scientific project terms estimation by means of Microsoft Excel

Marina Kirichenko

A method for scientific project terms estimation by means of Microsoft Excel is proposed in the article. By scientific project we mean works at the expense of received grants. A special part in this process is assigned to time management. The possibilities of Microsoft Excel that doesn't require a special financial cost are investigated for the purpose of activity network construction, terms estimation by using calculation tables and critical path method determination. The variants of control and optimization are proposed. **KEYWORDS:** *scientific project, terms estimation, activity network, critical path method, Microsoft Excel*

The gap between graduates' competencies in the field of management of IT projects and practical business requirements

Eduard Klimenko, Sergey Neizvestny

Graduates with a minimum set of competencies set out in the Federal state educational standard of higher professional education of the third generation, they have low competence. The article discusses the process of adaptation of the young specialist to the business environment and the acquisition of the required competence. The authors substantiate the necessity of saving and development of corporate universities as an alternative to the existing system of HPE of the Russian Federation. **KEYWORDS:** *competencies, competence, IT-projects, the system of higher professional education*

Revisiting the continuous training of project management specialists in higher schools: experience and problems

Leonid Baev

The article is devoted to the organization of continuous training of specialists in the field of project management in higher education institutions. The author substantiates the importance of this training from the point of view of socio-economic development of Russia, considers the experience of creation of the system of continuous training in the South Ural State University, as well as issues relating to the proposed solution to this problem. **KEYWORDS:** *development management, project management, system of continuous training of specialists*

Management of projects, programs and portfolios based on the Russian national standards

Inna Seledtsova, Alexander Shadrin

The article describes features of some Russian standards dedicated to project management: GOST R ISO 10006, GOST R 54869, GOST 54870, GOST 54871, GOST R ISO 21500 and GOST R ISO 55348. It is shown that these standards complement each other, that's why using of these standards recommendations expediently carried out only after analysis of all these standards. A scheme of the objects, subjects and processes in management of projects, programs and portfolios is represented. **KEYWORDS:** *project management standards, program, portfolio, scheme of subjects, objects and processes of project management*

Communicating in crisis

Ann Pilkington

The article deals with communicating in crisis and the role of PR professionals in project risk management. The author considers how an organization recovers its reputation after a crisis and gets back on track. **KEYWORDS:** *communication, crisis management, reputation, risks*

КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №3, 2016

Борн Л.: Stakeholder Management Pty Ltd, 13 Martin St., South Melbourne, VIC 3205, Australia.

Пекара Э.: 475 K ST NW Unit 825, Washington DC 20001.

Буклаха Э.: SGH Warsaw School of Economics, al. Niepodległości 162, 02-554 Warsaw, Poland.

Кириченко М.В.: 119333, Россия, г. Москва, ул. Вавилова, д. 40, Вычислительный центр им. А.А. Дородницына РАН Федерального исследовательского центра «Информатика и управление» РАН.

Клименко Э.Ю.: 107174, Россия, г. Москва, ул. Н. Басманная, д. 2, департамент развития системы управления ОАО «РЖД».

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

Баев Л.А.: 454080, Россия, г. Челябинск, пр. Ленина, д. 76, кафедра экономики промышленности и управления проектами Южно-Уральского государственного университета.

Селедцова И.А.: 194064, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого.

Шадрин А.Д.: 194064, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого.

Пилкингтон Э.: PR Academy Ltd, The Maidstone studios, Vintners park, Maidstone, ME14 5NZ, UK.



Подписаться — просто!

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

1 Отметьте названия и количество журналов

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

	Цена на полугодие	Количество
Управление персоналом:		
Мотивация и оплата труда	9 600	_____
Управление развитием персонала	9 600	_____
Маркетинг и продажи:		
Маркетинг и маркетинговые исследования	11 400	_____
Управление продажами	11 400	_____
Бренд-менеджмент	11 400	_____
Интернет-маркетинг	11 400	_____
Маркетинговые коммуникации	11 400	_____
Реклама. Теория и практика	11 400	_____
Менеджмент:		
Менеджмент сегодня	11 400	_____
Управление проектами и программами	9 600	_____
Менеджмент качества	9 600	_____
Логистика сегодня	11 400	_____
Управление финансами:		
Управленческий учет и финансы	9 600	_____
Управление финансовыми рисками	9 600	_____

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



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

www.grebennikoff.ru