



Grebennikov
Business career

декабрь 2016 № **4** (48)



16+

Управление проектами и программами

Никитин Г.С., Барыкин А.Н., Слышкин В.В., Ципес Г.Л.

258 Управление проектами в промышленности: подходы и перспективы

Штейн П., Семолитч Б.

268 Роль директора портфеля проектов в координации сети партнерских организаций в условиях формирующейся экономики сотрудничества

Герасин К.В., Титаренко Б.П.

288 Матриксный подход к управлению проектами

Царьков А.С., Томилова Л.А.

296 Управление проектами в условиях дефицита времени: команды и лидеры

Борн Л.

312 Секретный ингредиент успешного лидерства в проекте

324 В мире управления проектами

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№4(48) декабрь 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.
ISSN 2075-1214

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

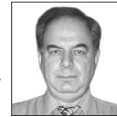
Россия
Первый ассессор IPMA,
д. т. н., проф., академик
РАЕН.

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@neizvestny.com

Позняков Вячеслав Викторович

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

vpoznyakov@ihome.ru

Титаренко Борис Петрович

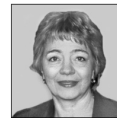
Россия
Академик РАЕН, СРМ (IPMA-C), д. т. н., проф.

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, иностранный 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, зампреда 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!

Перед вами четвертый в уходящем 2016 г. и 48-й с начала выхода нашего журнала номер, который и на этот раз получился, на наш взгляд, достаточно интересным, весьма содержательным и сбалансированным.

Номер открывает программная статья Г.С. Никитина, А.Н. Барыкина, В.В. Слышкина и Г.Л. Ципеса «Управление проектами в промышленности: подходы и перспективы», опубликованная в рубрике «Опыт и практика». Материал посвящен одной из самых актуальных на сегодняшний день тем в нашей профессиональной области — управлению проектами в государственном секторе. В статье рассматриваются возможности, ограничения и особенности применения методов проектного управления в Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации. Ключевой задачей министерства является создание механизмов поддержки устойчивого развития проектной культуры на предприятиях отрасли. На это направлены различные реализуемые в министерстве инициативы: от разработки методик и систем мониторинга проектов до формирования экспертного сообщества и внедрения системы добровольной сертификации промышленных предприятий в области управления проектами.

В рубрике «Теория и методология» представлена статья П. Штейна и Б. Семолита «Роль директора портфеля проектов в координации сети партнерских организаций в условиях формирующейся экономики сотрудничества». В этой работе авторы развивают идеи и подходы, предложенные П. Штейном в статье «Роль директора портфеля в организации», опубликованной в №3 нашего журнала за 2012 г., и применяют их в отношении сети партнерских организаций, которые все чаще создаются для обеспечения глобальной конкурентоспособности компаний в условиях развивающейся экономики сотрудничества (collaboratist economy) на основе знаний и инноваций. Авторы считают, что для достижения синергии при образовании такой сети требуются качественно иной уровень сотрудничества между входящими в нее партнерами, исключительные

способности персонала и переподготовка сотрудников на всех уровнях, а также что главную роль в управлении данной сетью должен играть директор портфеля проектов, относящийся к руководящему звену организации — инициатора виртуальной партнерской сети.

В рубрике «Теория и методология» мы также публикуем статью К.В. Герасина и Б.П. Титаренко «Матриксный подход к управлению проектами». В работе рассматривается применение матриксного подхода к управлению проектами для создания иерархически-сетевой полиструктурной организации, представляющей собой сеть организаций, которая не имеет единого центра и одного доминирующего элемента. Авторы приводят пример применения матриксного подхода при создании модели информационной системы управления проектами малоэтажного строительства жилых поселков в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Курской области, Республике Крым.

В рубрике «Новые идеи» представлена статья А.С. Царькова и Л.А. Томиловой «Управление проектами в условиях дефицита времени: команды и лидеры», посвященная анализу различных моделей управления проектами в условиях дефицита времени, вызванного нештатными ситуациями. В ней рассматриваются ситуационная сетевая модель, учитывающая психологические аспекты восприятия дефицита времени руководителями и членами проектных команд, командная динамика и типы поведения необходимых для осуществления проекта лидеров, а также возможность успешного завершения проекта в заданные сроки.

Мы продолжаем публикацию цикла материалов Л. Борн, посвященных эффективно вовлечению заинтересованных сторон в проект. В рубрике «Авторский взгляд» представлена ее статья «Секретный ингредиент успешного лидерства в проекте». Автор анализирует несколько примеров проектов в сфере добычи полезных ископаемых и предлагает аргументы, с помощью которых можно убедить руководителей компаний выделять больше средств на вовлечение в проекты

заинтересованных сторон для существенного снижения рисков. Выбранные актуальные и информативные примеры демонстрируют ряд проблем, связанных со стремлением государственных компаний, крупных международных корпораций и влиятельных национальных компаний к увеличению своей акционерной стоимости в ущерб интересам других стейкхолдеров, в первую очередь таких как исконные владельцы земли и недр (местное население). Однако именно этот узкий подход из-за ослабления внимания к корпоративной социальной ответственности приводит к резкому уменьшению и даже уничтожению акционерной стоимости в результате случившихся катастроф. На основе четырех рассмотренных примеров автор делает однозначный вывод о необходимости на ранних стадиях таких проектов и программ вкладывать средства в частые консультации для всех заинтересованных сторон.

Ряд осуществленных в последнее время руководством страны мероприятий, направленных на перевод экономики на проектные рельсы (создание Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам при Президенте Российской Федерации и Департамента проектной деятельности Правительства Российской Федерации, выпуск Постановления Правительства от 15 октября 2016 г. №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»¹), свидетельствуют о том, что внедрение принципов проектного управления в государственном секторе является одним из приоритетных направлений деятельности для руководства страны. Важную роль в реализации этих мероприятий играют конкурс

«Проектный Олимп» и открытый Всероссийский конкурс «Лучший проект года» (первый проводится с 2014 г. Аналитическим центром при Правительстве РФ при поддержке СОВНЕТ и всего профессионального сообщества, а второй — с 2013 г. СОВНЕТ при поддержке Аналитического центра при Правительстве РФ и руководства ряда регионов страны).

В рубрике «В мире управления проектами» мы публикуем статью И.В. Винокурова и Ю.Ю. Трубицына «Проектный Олимп: практика применения проектного управления в государственном секторе», в которой подводятся первые итоги и анализируются общие тенденции проектного управления в государственном секторе.

Как всегда, мы публикуем календарь международных и национальных мероприятий по управлению проектами и приглашаем вас по возможности принять в них участие. Особенно хочется, чтобы Россия была представлена значительным количеством участников на 30-м Всемирном конгрессе IPMA, который пройдет 5–7 сентября 2017 г. под лозунгом Breakthrough Competencies for Managing Changes в столице Казахстана Астане одновременно со Всемирной выставкой «ЭКСПО-2017». Наши гостеприимные казахские коллеги будут очень рады гостям из России. Сейчас самое лучшее время для того, чтобы определиться с участием в данном мероприятии в качестве слушателей, докладчиков, спонсоров, экспонентов выставки и конкурсантов IPMA Project Excellence Award 2017.

Приятного вам чтения, всего хорошего и до встречи на страницах нашего журнала в новом году!

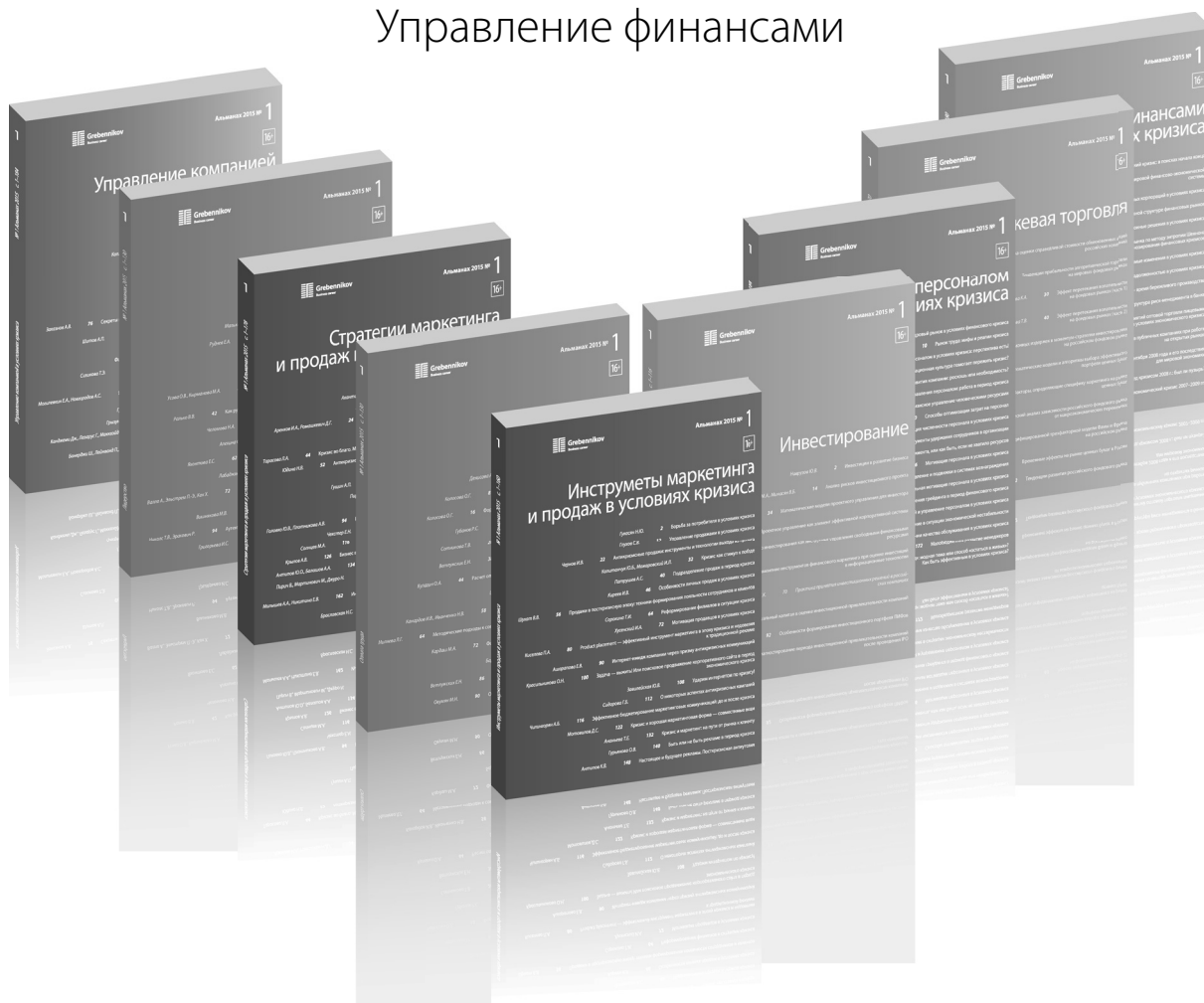
*А.С. Товб,
главный редактор, председатель правления СОВНЕТ*

¹ Постановление Правительства от 15 октября 2016 г. №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». — <http://government.ru/media/files/Tw3T8ZAAoctXgwOxAY15z72sYil1aVTs.pdf>. — Прим. ред.

Всем подписчикам на 2017 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

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ПОДХОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье рассматривается подход Минпромторга России к управлению проектами в области промышленности. Цель данного подхода — обеспечить оптимальное распределение ответственности за проектное управление в отрасли, предполагающее делегирование вопросов оперативного управления проектами исполнителям государственных контрактов и централизацию функций стратегического и тактического характера в министерстве.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: индустриальный проект, государственный контракт, руководство проектами, кооперация



Никитин Глеб Сергеевич — к. э. н., первый заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации, CPD (IPMA-A) (г. Москва)



Слышкин Василий Витальевич — директор департамента развития и консалтинга IBS, заведующий базовой кафедрой информационных бизнес-систем Института информационных бизнес-систем НИТУ «МИСИС» (г. Москва)



Барыкин Алексей Николаевич — к. э. н., начальник управления технического регулирования и стандартизации Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии, доцент кафедры управления проектами НИУ ВШЭ (г. Москва)



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

1. ПОДХОДЫ МИНИСТЕРСТВА ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ РОССИИ К ВНЕДРЕНИЮ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Внедрение методов проектного управления в федеральных органах исполнительной власти в современной России имеет совсем небольшую историю. И методики, и практика в данной сфере только начинают складываться, профессиональное сообщество находится на стадии формирования. Текущую ситуацию в области управления проектами (УП) в государственном секторе нельзя назвать удовлетворительной. Распространенными проблемами являются низкая эффективность этих проектов, срывы сроков, перерасход бюджетов, низкое качество работ.

Не расставляя приоритетов, выделим причины сложившейся ситуации. Уровень зрелости управления проектами в компаниях, привлекаемых к исполнению государственных контрактов, часто не соответствует сложности и масштабу задач. Можно констатировать, что уровни культуры управления проектами в организациях (даже в рамках одной отрасли) существенно различаются. На каждую компанию, применяющую профессиональные методы УП, приходится десятки организаций, которые этого не делают и даже не знают о существовании подобных методов. Ситуация усугубляется тем, что при выборе исполнителя государственного контракта способность потенциального подрядчика профессионально управлять проектами чаще всего вообще не включается в состав критериев отбора. Это говорит о невысоком уровне проектной культуры органов исполнительной власти, не придающих значения данному качеству, которое на самом деле во многом определяет успешность реализации масштабных проектов.

Важным фактором, сдерживающим внедрение методов проектного управления в федеральных органах исполнительной власти, является отсутствие четкого понимания специфики данных инструментов, их отличий от традиционных методов

управления проектами. Это порождает неопределенность при формировании процессов управления проектами и программ обучения, а также выборе механизмов проектной мотивации. Следует отметить, что существующие нормативные и методические документы решают эту проблему лишь частично: они либо задают обобщенные правила и весьма широкие рамки, либо охватывают важные, но относительно небольшие классы проектов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение методов проектного управления в федеральных органах исполнительной власти должно проводиться по двум основным направлениям.

1. Развитие *внутреннего контура* управления проектами, определяющего области ответственности, обязанности и правила взаимодействия государственных служащих органа исполнительной власти в рамках исполнения государственных контрактов. К данному направлению относятся не только функции управления контрактами, что характерно для сегодняшней ситуации, но и функции управления проектами, такие как оценка потенциальных исполнителей проектов, мониторинг и аудит выполнения проектов, контроль перехода между фазами проекта, анализ рисков и т.д.

2. Создание *внешнего контура* управления проектами, представляющего собой набор институциональных, методических, инструментальных и организационных механизмов, обеспечивающих выравнивание уровней проектной культуры всех организаций отрасли и ее устойчивое развитие. В рамках этого направления необходимо создавать экспертные сообщества, развивать системы добровольной сертификации, разрабатывать отраслевые профессиональные и образовательные стандарты и т.д.

Такой подход в перспективе позволит достичь оптимального баланса ответственности за проектное управление в отрасли, при котором:

- вопросы оперативного управления проектами (project management) делегируются на уровень организаций — исполнителей государственных

контрактов без опасений по поводу потери управляемости;

- функции стратегического и тактического характера (project governance) централизуются в федеральном органе исполнительной власти без увеличения или даже со снижением нагрузки на его сотрудников.

В Министерстве промышленности и торговли России (далее — министерство) на протяжении нескольких лет ведется целенаправленная работа по развитию методов проектного управления [1]. В данной статье рассматриваются как уже реализованные методы и инструменты, так и идеи, запланированные к реализации в 2016–2018 гг.

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ МИНИСТЕРСТВА

2.1. Классификация проектов и роли министерства как заинтересованной стороны

Состав методов и инструментов УП федерального органа исполнительной власти определяется тем, какие роли в проектах он играет как заинтересованная сторона. Эти роли могут различаться в зависимости от назначения проекта, и данные различия определяют формат участия министерства в управлении проектами. В деятельности министерства можно выделить два принципиально отличающихся друг от друга вида проектов: внутренние и внешние. К группе внутренних проектов относятся:

- проекты, направленные на выполнение мероприятий, входящих в область прямой ответственности министерства (например, разработка стратегий и нормативных актов, организация выставок и ярмарок);
- проекты, направленные на повышение эффективности деятельности структурных подразделений министерства (например, внедрение информационных систем, оптимизация административно-управленческих процессов, обучение персонала);

- административно-хозяйственные проекты, такие как ремонт помещений, замена оборудования и т.д.

Во внутренних проектах министерство выступает сразу в нескольких ролях: инвестора, формального заказчика и бенефициара проекта. Часто министерство также играет в этих проектах роль непосредственного исполнителя. По этой причине при управлении внутренними проектами в министерстве используется широкий спектр традиционных методов и инструментов: от формирования портфелей до оперативного планирования, организации и контроля работ.

К группе внешних проектов относятся:

- проекты НИОКР, которые министерство заказывает в интересах организаций отрасли;
- производственные (инфраструктурные и инжиниринговые) проекты, выполняемые организациями отрасли в рамках реализации государственных программ (например, создание новых изделий, объектов, модернизация производственных мощностей).

Во внешних проектах министерство выступает в роли инвестора и формального заказчика. Бенефициарами являются организации отрасли, реализующие эти проекты в собственных интересах. В силу большого количества и масштаба реализуемых проектов Министерство вынуждено ограничивать свое участие в управлении ими, оставляя за собой две основные функции: управление контрактами и руководство проектами на верхнем уровне (project governance).

2.2. Методическое обеспечение

Методический компонент системы УП представляет собой совокупность процессов и документов, охватывающих весь жизненный цикл проекта и определяющих зоны ответственности, порядок взаимодействия должностных лиц и, в случае необходимости, коллегиальных органов и внешних организаций, вовлеченных в реализацию проекта.

Основным документом, формализующим указанные процессы, является «Положение о проектном

управлении в Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации». Внутренние регламенты министерства опираются на рекомендации и нормативные акты Правительства Российской Федерации, а также некоторые стандарты [2–4] и методики [5], разработанные экспертным сообществом специально для проектов, реализуемых органами исполнительной власти России.

2.3. Информационное обеспечение

Для обеспечения качества управления в министерстве созданы организационные и программные инструменты, позволяющие повысить оперативность получения информации, добиться максимальной прозрачности проектов и опережающего выявления рисков и проблем. С 2008 г. в министерстве функционирует система управления государственными контрактами, позволяющая осуществлять контроль всех этапов закупочной деятельности от планирования до завершения государственных контрактов. В системе отражены более 10 000 государственных контрактов, завершенных или находящихся в стадии реализации. Она обеспечивает автоматизированное формирование большого количества управленческих и отчетных документов: кассового плана, организационно-управленческого плана, плана размещения заказов, графика платежей, отчетов по крупным сделкам и др.

Действующая система включает также аналитический компонент, обеспечивающий определение ключевых показателей деятельности структурных подразделений министерства. Эти показатели являются предметом обсуждения на еженедельных совещаниях высшего руководства.

Следующий шаг развития системы УП — создание вертикально интегрированной автоматизированной системы мониторинга проектов, предусматривающей детальную отчетность по срокам и объемам выполненных работ на уровне исполнителя государственного контракта и отчетность по ключевым событиям проектов

перед министерством. В этом направлении предполагается разработать несколько методик мониторинга для различных типов проектов (инжиниринговых, инфраструктурных, научно-исследовательских и др.).

2.4. Организационное обеспечение

За организационное обеспечение отвечает департамент стратегического и проектного управления, в задачи которого входит техническая, методическая и административная поддержка проектов, реализуемых в зоне ответственности Минпромторга России. В деятельность данного подразделения внедрена сервисная модель, позволяющая освободить отраслевые департаменты от большого количества рутинных операций за счет максимально возможной централизации функций проектного планирования и отчетности.

- Методическая поддержка проекта предполагает описание состава его работ и плана ключевых событий, определение и анализ рисков.

- Техническая поддержка проекта включает разработку и согласование необходимых организационно-распорядительных документов проекта, сбор фактической информации о его выполнении, проведение план-факт-анализа, информирование заинтересованных сторон о ходе работ по проектам, формирование и распространение отчетов о ходе проектов.

- В рамках административной поддержки обеспечивается взаимодействие заинтересованных сторон проекта, организация работы коллегиальных органов УП, ведение электронных и бумажных архивов проекта, контроль исполнения проектных регламентов и поручений по проектам.

В задачи департамента стратегического и проектного управления входит также совершенствование системы проектного управления министерства в целом путем:

- выпуска соответствующих нормативно-методических документов;

- развития информационной системы управления проектами;

- разработки и распространения методик проектного управления;
- организации и проведения обучения и повышения квалификации участников процессов управления проектами.

3. МОНИТОРИНГ КАК БАЗОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТАМИ

Основным инструментом управления внешними проектами министерства является среднесрочный план деятельности, включающий структурированный набор целей, индикаторов и мероприятий по всем государственным программам, входящим в зону ответственности министерства.

Особое внимание уделяется контролю выполнения государственных программ по ключевым событиям, определенным на период до 2018 г. с поквартальной разбивкой. Внешний контроль реализации плана деятельности осуществляет непосредственно аппарат Правительства Российской Федерации. При этом наряду с ежегодной и ежеквартальной отчетностью в правительство в оперативном порядке (еженедельно) предоставляется информация о наступлении ключевых событий.

Столь серьезные внешние требования диктуют необходимость построения внутренней системы мониторинга министерства, обеспечивающей предоставление оперативной и достоверной информации о состоянии проектов. Предметом мониторинга является статус создаваемых объектов, обеспеченность проектов необходимыми ресурсами, а также наличие отклонений при прохождении ключевых вех на всех этапах жизненного цикла проекта. Схема мониторинга проектов включает следующие уровни.

- Уровень проекта, на котором рассчитываются интегральные индикаторы выполнения работ. Они отражают наличие каких-либо негативных факторов, влияющих на ход проекта, в частности показывают максимальные отклонения по взаимосвязанным объектам, которые создаются в рамках относительно независимых подпроектов.

Интегральный индикатор также может быть рассчитан и для подрядчика в целом, если он выполняет более одного проекта для министерства.

- Уровень ключевых вех проекта, на котором для каждого конкретного проекта рассматривается его полный жизненный цикл, а в рамках всех этапов жизненного цикла выделяются типовые ключевые вехи, контроль прохождения которых представляет наибольший интерес для министерства. Для каждой ключевой вехи разрабатывается методика анализа, позволяющая:

- определить индикатор, рассчитываемый на основании анализа отклонений по срокам прохождения данной вехи;
- установить несколько аналитических показателей для агрегированного план-факт-анализа работ, связанных с прохождением данной вехи (выраженных в физических объемах и денежной форме);
- создать аналитические отчеты, детализирующие агрегированные аналитические показатели.

В некоторых случаях кроме мониторинга по вехам методика предусматривает дополнительные индикаторы и показатели для контроля сроков принятия важных организационных решений, например, таких как контроль графика проведения тендеров, поставки оборудования и т.д.

4. МЕХАНИЗМЫ ПОДДЕРЖКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОТРАСЛИ

Проекты, реализуемые предприятиями отрасли, обладают рядом важных особенностей, среди которых масштабность, комплексность, техническая и технологическая сложность, необходимость обширной кооперации. Для управления такими проектами недостаточно быть просто хорошим инженером или менеджером. Требуются специалисты, обладающие широким спектром компетенций: технических, управленческих, финансово-экономических, — и, самое главное, нужна

среда, позволяющая формировать эти компетенции и в полной мере их проявлять.

Безусловно, в системе Минпромторга России есть организации, имеющие необходимые компетенции и успешно использующие их. Однако это не соответствует общей практике: такие компании скорее исключение, чем правило. Именно поэтому актуальной задачей сегодня является создание механизмов поддержки устойчивого развития проектной культуры в отрасли. В этой области министерство приступило к реализации ряда масштабных инициатив, о которых пойдет речь далее.

4.1. Формирование экспертного сообщества по управлению проектами в отраслях промышленности

То, что производственные компании начали двигаться в направлении профессионального управления проектами, не вызывает сомнения. Однако наряду с успехами стали очевидны и препятствия, возникающие на этом пути. Выяснилось, что критическим фактором успеха, базой дальнейшего динамичного развития проектного управления в промышленности являются люди. Речь идет не просто об отдельных специалистах, достигших определенного уровня профессионализма, а об экспертном сообществе, заинтересованном в создании ценности для своих организаций и отрасли в целом. Экспертное сообщество состоит из людей, ориентированных на творчество, решение интеллектуальных и профессиональных задач, стремящихся к максимально полному проявлению своих профессиональных способностей и самореализации.

Основными задачами экспертного сообщества должны быть:

- выявление и распространение передовой отраслевой практики;
- экспертиза методов и инструментов проектного управления, разработка рекомендаций по их применению в сфере промышленности;
- формирование отраслевых стандартов в области управления проектами;

- при необходимости подготовка предложений по внесению изменений в законодательство для повышения эффективности использования методов проектного управления в промышленности.

На стадии формирования сообщества необходимо на регулярной основе проводить круглые столы с привлечением представителей предприятий, инжиниринговых центров и научно-исследовательских организаций. Основным системообразующим элементом работы экспертного сообщества должен стать Совет по проектному управлению при Минпромторге России (рис. 1).

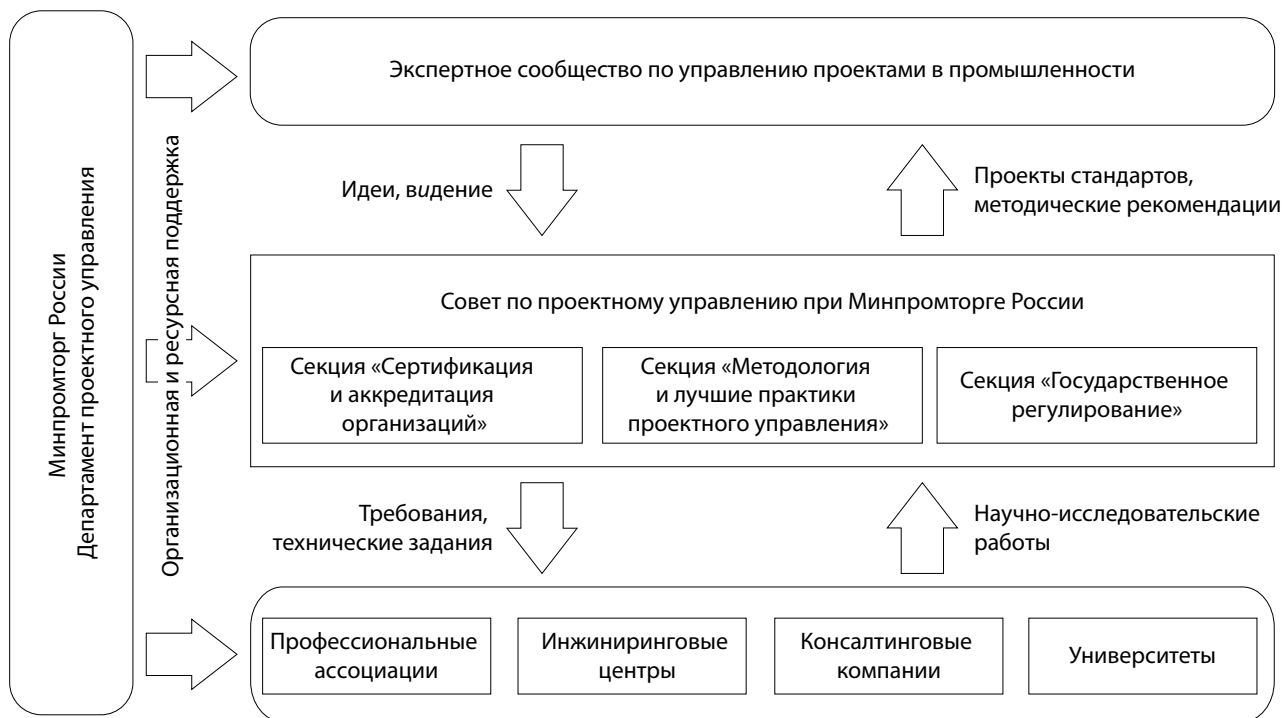
Для организации работы сообщества по ключевым направлениям развития в рамках совета будут сформированы три секции:

- 1) «Сертификация и аккредитация организаций», которая будет отвечать за разработку национального стандарта управления проектами в промышленности и запуск системы добровольной сертификации организаций отраслей промышленности;
- 2) «Методология и лучшие практики проектного управления», работа которой будет связана с консолидацией опыта, разработкой предложений по созданию методической и нормативной базы проектного управления в промышленности;
- 3) «Государственное регулирование проектной деятельности в промышленности», в сферу ответственности которой войдут экспертиза действующих стандартов и методических материалов, создаваемых и рекомендуемых к использованию на промышленных предприятиях уполномоченными органами, а также разработка рекомендаций по внесению изменений в данные документы.

4.2. Система добровольной сертификации организаций в области управления проектами в промышленности

Ранее в статье уже отмечалась необходимость выравнивания уровней проектной культуры в организациях отрасли. В данной сфере министерство

Рис. 1. Организация работы экспертного сообщества



намерено двигаться по пути создания механизма добровольной сертификации.

Добровольная сертификация позволит оценить способность компании реализовывать проекты в соответствии с заданным набором критериев. Она должна основываться на стандарте компетентности организаций, определяющем классы компетентности с учетом уровня:

- проработанности процессов управления проектами;
- профессиональной подготовки сотрудников, занятых в проектной деятельности;
- интеграции проектной деятельности в общие процессы организации.

Здесь уместно еще раз вспомнить об особенностях производственных проектов и отметить,

что прямой перенос известных моделей из области проектного менеджмента в сферу производства вряд ли возможен. Однако и отказываться от них, конечно, нельзя. Необходимо гармоничное сочетание подходов системной инженерии и проектного управления, в результате чего должен появиться национальный стандарт, который и станет основой добровольной сертификации.

Для организации процесса добровольной сертификации создается сертификационный центр Минпромторга России, в задачу которого кроме собственно сертификации организаций — исполнителей государственных контрактов будет входить аккредитация провайдеров услуг по подготовке компаний к сертификации. Еще одним перспективным направлением развития является

запуск механизма независимого контроля проектов, выполняемых в рамках государственных контрактов. Аккредитация операторов независимого контроля также станет функцией сертификационного центра.

Общая схема взаимодействия организаций в рамках добровольной сертификации представлена на рис. 2.

4.3. Профессиональные и образовательные стандарты

В настоящее время в России активно обновляются и разрабатываются профессиональные стандарты, в том числе в области УП. Положения стандартов управления производственными проектами

(перечень трудовых функций и действий специалистов, требования к их умениям и знаниям) существенно отличаются от типовых положений документов, относящихся к сфере проектного менеджмента. По этой причине в профессиональном стандарте руководителя производственных проектов обязательно необходимо учитывать специфику именно таких проектов, и, следовательно, данный документ должен опираться на национальный стандарт компетентности производственных предприятий, о котором говорилось ранее. На базе этих документов будет разработан образовательный стандарт, определяющий структуру, условия реализации и результаты освоения учебных программ в области управления производственными проектами. Результатом

Рис. 2. Схема взаимодействия организаций в системе добровольной сертификации



этой работы должны стать типовые образовательные программы, рекомендованные для использования предприятиями отрасли.

Аналогичные мероприятия (разработка профессионального и образовательного стандарта и типовых программ обучения) будут реализованы также для государственных служащих министерства, вовлеченных в управление проектами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопросы, рассмотренные в данной статье, носят для Минпромторга России практический характер. Ежегодно в подведомственных ему организациях

реализуются сотни проектов, ответственность за успешное осуществление которых в значительной мере лежит и на отраслевых департаментах министерства. Именно поэтому Минпромторг России рассматривает развитие методов проектного управления как одну из приоритетных задач собственной деятельности. Более того, своей главной задачей в этой области Министерство считает инициацию и поддержку процессов радикальной трансформации подходов к управлению проектами на промышленных предприятиях. Перспективный план (дорожная карта) развития проектного управления, разработанный на 2016–2018 гг., включает ряд масштабных инициатив, среди которых и рассмотренные в данной статье.

ИСТОЧНИКИ

1. Никитин Г. Трансформация подходов к управлению проектами на промышленных предприятиях России. — <http://www.kommersant.ru/doc/2617160>.
2. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». — <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54871-2011>.
3. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». — <http://docs.cntd.ru/document/1200089605>.
4. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». — <http://docs.cntd.ru/document/1200089604>.
5. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. — <http://docs.cntd.ru/document/499091150>.



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



РОЛЬ ДИРЕКТОРА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ В КООРДИНАЦИИ СЕТИ ПАРТНЕРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРУЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКИ СОТРУДНИЧЕСТВА

В статье рассматриваются особенности и преимущества виртуальных партнерских сетей, способствующих развитию экономики сотрудничества, которая в настоящее время находится на стадии становления. Авторы показывают, что главную роль в управлении такой сетью должен играть директор портфеля проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: экономика сотрудничества, виртуальная сеть партнерских организаций, цепочка поставок, межфункциональное формирование портфелей проектов, проектная бизнес-модель, непроектная бизнес-модель, гибридная бизнес-модель, цепочка создания ценности

Штейн Питер — MBA, PhD, сертифицированный инженер, основатель и директор Кренфилдского колледжа управления проектами и программами, основатель Института управления производством Южной Африки и инженерно-консультационной фирмы Steyn & Van Rensburg (SVR). Член Инженерной ассоциации Южной Африки и Ассоциации управления проектами Южной Африки (PMSA) (г. Претория, ЮАР)

Семоллич Бране — PhD, директор виртуального сообщества LENS Living Lab, приглашенный преподаватель Кренфилдского колледжа управления проектами и программами, президент экспертного совета Ассоциации управления проектами Словении (ZPM). Опыт работы в качестве эксперта, исследователя, консультанта и менеджера проектов (в том числе в Правительстве Словении) — 35 лет (г. Целе, Словения)

ВВЕДЕНИЕ

Для обеспечения собственной конкурентоспособности организации все чаще внедряют стратегии, при реализации которых внимание сосредотачивается на основном направлении деятельности компании. Они последовательно наращивают внутренний потенциал благодаря своим главным областям компетентности, а для того чтобы обеспечить наличие в конечных товарах и/или услугах составляющих, не связанных с их основной деятельностью, сотрудничают с другими компаниями. Таким образом создается сеть партнерских организаций, целью которой является своевременное предоставление высококачественных продуктов и/или услуг с минимальными затратами. Для достижения синергии при образовании такой сети требуется сотрудничество между входящими в нее партнерами, а также высокий уровень координации и интеграции их деятельности. Виртуальные партнерские сети могут создаваться независимо от того, какую бизнес-модель использует компания (проектную, непроектную или гибридную (смешанную), сочетающую черты обеих моделей).

Подход, основанный на формировании виртуальных сетей организаций, дает много экономических преимуществ. Его использование способствует развитию крупных и малых партнерских организаций, а также, что еще более важно, дает толчок к созданию новых малых и средних предприятий, следствием чего является появление рабочих мест и экономический рост. Важно отметить, что основанием для распределения материальных благ являются компетенции компаний. Сети партнерских организаций способствуют развитию экономики сотрудничества (*collaboratist economy*), находящейся на стадии становления, а также регулированию существующей капиталистической экономики. Термин «экономика сотрудничества» не следует путать с понятием так называемой экономики совместного потребления (*collaborative economy*), в основе которой лежит принцип совместного использования ресурсов, относящийся к области маркетинга. Сотрудничество в данном случае предполагает наличие системы управления и руководства, которая объединяет партнерские компании, действующие в рамках бизнес-модели виртуальной сети организаций в целях создания, производства и поставки / предоставления покупателям на рынке продуктов и/или услуг. Организация — инициатор создания партнерской сети выступает в качестве главного партнера, при этом в основе указанной системы лежат принципы управления проектами, программами и портфелями.

Чрезвычайно важными факторами успеха для достижения оптимальных стратегических показателей деятельности современных организаций являются эффективные и результативные лидерство, управление и руководство компаниями. Обеспечение указанных показателей остается сложной задачей, стоящей перед высшим руководством предприятий частного и государственного секторов экономики. По мнению П. Штейна [22], управление программами должно выйти за рамки своего первоначального предназначения, т.е. помимо межфункциональных портфелей проектов оно также должно охватывать цепь

поставок, процессы которой аналогичным образом необходимо разрабатывать на основе принципа межфункциональности.

С началом нового тысячелетия стало очевидно, что глобализация и информационная эра оказывают существенное влияние на то, каким образом осуществляются формирование организационных структур компаний и управление ими. В результате ускорения информационных потоков возникают изменения, из-за которых управленческие решения приходится принимать чаще и быстрее, что также требует лучшей координации и интеграции действий. Ввиду данных условий возникла насущная потребность в разработке новых бизнес-моделей, основанных на инновационном руководстве и формировании креативных организационных структур, в целях уменьшения сложности и смягчения рисков. Б. Семолитч [17] подчеркивает, что помимо этого для развития сотрудничества и обеспечения синергии также необходимы виртуальные сети партнерских организаций.

Мы считаем, что для получения успешных результатов чрезвычайно важным является эффективное стратегическое лидерство. Оно представляет собой тактику, которую современные организации могут использовать для достижения высокой конкурентоспособности и превосходных производственных показателей. Управление организациями посредством проектов и программ стало звеном, связывающим корпоративную, бизнес- и операционную стратегии. При постепенно увеличивающейся волатильности рынка компании больше не могли руководствоваться исключительно директивными стратегиями (такими как максимизация прибыли) и вынуждены были все больше полагаться на новые подходы к разработке и реализации стратегии. В условиях увеличения скорости изменений, влияющего на каждую организацию, в рабочем окружении компаний происходили цепочки событий, которые часто вели к беспорядку и путанице. Соответственно, традиционные организационные формы и способы управления ими устарели, вследствие чего появился ряд серьезных задач, касающихся

лидерства в компаниях, управления и руководства ими. Значительное воздействие на способы управления современными организациями оказали изменения во внешнем окружении компаний, например в экономике, политике, социокультурной и технологической областях. Наибольшее влияние на указанную область оказало, вероятно, усовершенствование технологий. Особенно это актуально для IT: изменения в этой сфере побудили компании к реорганизации их систем, структур, бизнес-процессов и корпоративных культур. Более того, они потребовали постоянного развития человеческих ресурсов (получения сотрудниками новых знаний, совершенствования их навыков и поведения) в целях сохранения конкурентных преимуществ, а также эффективного и результативного управления знаниями в системах руководства высшего уровня.

Мы считаем, что формирующаяся экономика сотрудничества требует отказа от негибких подходов к лидерству, управлению и руководству и от громоздких организационных форм, препятствующих информационному потоку и принятию управленческих решений. Для лидерства и управления в традиционных организациях часто характерно отсутствие стратегической цели и ориентации на клиента. Научно-техническая революция, волна инноваций, развитие биоинженерной индустрии и резкий рост объема знаний привели к тому, что лидеры и менеджеры вынуждены иметь дело с организационной культурой, которой присущи постоянно растущие риски и сложность. Преобразование и изменение организационных структур и принципов руководства приходится осуществлять в ускоренном темпе.

Новые парадигмы и структуры должны обладать большой гибкостью, быть инновационными, способствовать сотрудничеству, координации, интеграции и достижению системной синергии. Это требует эффективного и результативного использования таких принципов всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM), как ориентация на клиента, вовлечение сотрудников (и партнерских организаций) в командную

работу, децентрализация принятия управленческих решений, уделение внимания постоянному совершенствованию товаров, услуг, систем и процессов организации, формирование культуры обучения сотрудников, способствующей проявлению их творческих способностей и управлению знаниями.

Дж. Сток и Д. Ламберт [26] описывают динамичный комплексный системный подход к управлению цепочками поставок, требующий параллельного рассмотрения множества преимуществ и недостатков. Управление цепочками поставок объединяет ключевые бизнес-процессы от поставщиков до конечных пользователей, результатом данных процессов является предоставление товаров, услуг или информации, с помощью которых создается добавочная ценность для клиентов или других заинтересованных сторон. Указанные авторы рассматривают структурные аспекты цепочки поставок с точки зрения вовлеченных в нее членов. Цепочка поставок соединяет между собой межфункциональные процессы и процессы различных типов. Дж. Сток и Д. Ламберт выделяют следующие межфункциональные процессы: разработка и коммерциализация продукта, выполнение заказов, материально-техническое обеспечение, регулирование спроса и планирование мощностей, управление отношениями с клиентами, управление обслуживанием клиентов, управление производственным потоком, возврат продукта. Важно отметить, что в качестве ключевых требований к обеспечению успешного управления цепочкой поставок авторы называют поддержку руководства, мастерство лидера, стремление к переменам и обладание полномочиями. Основным средством интеграции цепочки поставок они считают информацию.

Тем не менее Дж. Сток и Д. Ламберт не разграничивают понятия проектной, непроектной и гибридной бизнес-модели цепочки поставок (как это делает П. Штейн [20, 21, 23, 25]) и сосредотачиваются исключительно на организациях, использующих непроектную модель. Возможно, это связано с недостаточными данными об организациях,

осуществляющих проектную работу для внешних клиентов, т.е. имеющих проектную бизнес-модель. Упомянутые авторы не предлагают управленческую модель для межфункционального портфеля цепочки поставок, подразумевая, что для обеспечения коммуникаций в данном случае применяется ситуативное матричное управление. Однако мы считаем, что вместо указанного подхода для управления межфункциональной цепью поставок следует использовать формализованное управление программой [20–23, 25].

Одним из первых матричную организацию описал Дж. Ми [9], он рассматривал матрицу как «сеть взаимоотношений», которая приходит на смену линейным связям между сотрудниками, складывающимся во время выполнения работы. К. Кэссиди [2] отмечает, что при матричном управлении основное внимание сосредоточено на вертикальных связях в организации, а высшее руководство решает проблемы с помощью ситуативного подхода. У парадигм матричного управления было много недостатков, и в течение 1980-х гг. они утратили популярность. Критическое отношение к подходу, основанному на «старом матричном управлении», высказал Г. Керцнер [8]. Он отметил, что данный подход неэффективен, т.к. не сосредотачивается должным образом на управлении проектами (УП). Г. Керцнер также обратил внимание на недостатки соответствующей организационной системы, обусловленные структурными и поведенческими аспектами (данные недостатки связаны со сферами полномочий, ответственности и подотчетности, а также с управленческими проблемами, возникающими из-за вертикальной организации указанной системы). Вскоре исследователи пришли к выводу, что для успеха межфункциональной проектной работы необходимо полностью контролировать менеджеров проектов — это позволит достичь оптимальной координации и интеграции действий в целях уменьшения сложности и риска. Следовательно, на наш взгляд, важным является программное

управление портфелями межфункциональных процессов (относящихся как к проектам, так и к цепочкам поставок).

Книга Р. Арчибальда *Managing High-Technology Programs and Projects*¹ [1] считается основополагающей работой в области управления проектами и программами. В 1976 г., когда вышла данная книга, термин «программа» означал «долгосрочное начинание», обычно состоящее более чем из одного проекта, и часто использовался в качестве синонима для понятия «проект». Как утверждает М. Уайдман [27], к 2003 г. программы и проекты рассматривались как стратегические инвестиции в портфеле. Он считает, что такой взгляд способствовал интересу к управлению портфелями, что привело к появлению рекомендаций по менеджменту нескольких проектов под руководством офиса управления проектами (*Project Management Office, PMO*), охватывающего деятельность всего предприятия. Таким образом, мы можем четко увидеть разницу между пониманием программ и подходами к управлению ими в 1976 г. и 2003 г. Мы согласны с мнением Р. Арчибальда о том, что организации, которые ранее не смогли разработать подход к управлению проектами и систему УП, помогающую менеджеру проекта, должны развивать их параллельно с другими организационными системами [7]. Мы рассматриваем матрицу как структуру, охватывающую несколько организаций в виртуальной партнерской сети и включающую высокоспециализированную систему руководства управлением программами, удовлетворяющую требованиям формирующейся экономики сотрудничества.

1. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ: ВИРТУАЛЬНАЯ СЕТЬ ПАРТНЕРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Опираясь на основополагающую работу Р. Арчибальда [1], Р. Мюррей-Уэбстер и М. Тири [10]

¹ Издана в России под названием «Управление высокотехнологичными проектами и программами». — *Прим. ред.*

утверждают, что благодаря управлению программами формируется интеграционная организационная структура для портфелей проектов. Действия, предпринимаемые для осуществления изменений, целенаправленно объединяются в группы, и таким образом создается механизм, обеспечивающий реализацию стратегии. Указанные авторы предлагают три способа межфункционального формирования портфелей проектов с помощью программ. Они основаны на:

- 1) капитальных вложениях;
- 2) ориентированности на достижение цели (стратегический способ);
- 3) непрерывном инновационном совершенствовании портфеля проектов.

В работе П. Штейна [22] утверждается, что к этим трем способам управления посредством программ необходимо добавить еще один, основанный на портфеле процессов цепочки поставок (далее — портфель цепочки поставок) (рис. 1).

Подход, основанный на портфеле цепочки поставок, в первую очередь направлен на обеспечение эффективности и результативности обслуживания клиентов. Данный подход базируется на операционных процессах, связанных с инициативами в области работы с клиентами, поддержкой мощностей и сегментированием рынка организации. К основным выгодам от его использования относятся эффективная и результативная координация и интеграция операционной деятельности по обслуживанию клиентов в цепи поставок как совокупности непрерывных процессов. Три предложенных ранее способа межфункционального формирования портфелей проектов, в отличие от четвертого, были направлены на получение клиентами результатов ограниченного числа проектов.

Четыре программные конфигурации, представленные на рис. 1, не являются взаимоисключающими. Они поддерживают функционирование друг друга посредством интеграции и координации во внутренней и внешней среде, а также систематически связывают стратегическое видение компании с ее миссией. Данные конфигурации

могут использоваться в организациях как частного, так и государственного секторов экономики. Б. Семолитч [17] считает, что в рассматриваемую модель нужно также добавить портфель проектов по разработке специализированных продуктов в качестве виртуальной партнерской сети. Он подчеркивает, что разработка и коммерциализация продукта, представляющая собой межфункциональный процесс в цепочке поставок, не всегда осуществляется успешно. Часто организации испытывают недостаток в ресурсах, которые им могут предоставить другие компании-партнеры. Б. Семолитч утверждает, что развитие партнерских отношений между организациями в целях разработки продуктов способствует созданию портфелей проектов, составляющих виртуальную сеть, которые стимулируют инновации и повышают конкурентоспособность. Таким образом, можно говорить о еще одном способе формирования портфелей проектов помимо представленных в работе Р. Мюррей-Уэбстер и М. Тири [10]. На рис. 2 показана цепочка создания ценности, включающая четыре вида портфелей проектов, представленных в работах Р. Мюррей-Уэбстер, М. Тири [10] и Б. Семолитча [17], а также портфель цепи поставок, предложенный П. Штейном [21, 22].

В работах П. Штейна [20, 21, 23, 24] элементы представленной на рис. 2 цепочки создания ценности включаются в систему управления программами / сбалансированную систему показателей. Руководство данной системой осуществляет директор портфеля проектов Chief Portfolio Officer (CPO). Компаниям следует организовать межфункциональные процессы портфеля цепочки поставок с помощью структуры управления программами на основе оптимальной для них бизнес-модели (как говорилось ранее, она может быть проектной, непроектной и гибридной). На рис. 3 показано формирование различных программ при организационной структуре, соответствующей гибридной бизнес-модели (для такой структуры характерны как проектный, так и непроектный компоненты цепи поставок). Компании, действующие в соответствии со смешанной

Рис. 1. Программное управление цепочкой создания организационной ценности с помощью трех межфункциональных портфелей проектов и межфункционального портфеля процессов цепочки поставок



Источник: [22].

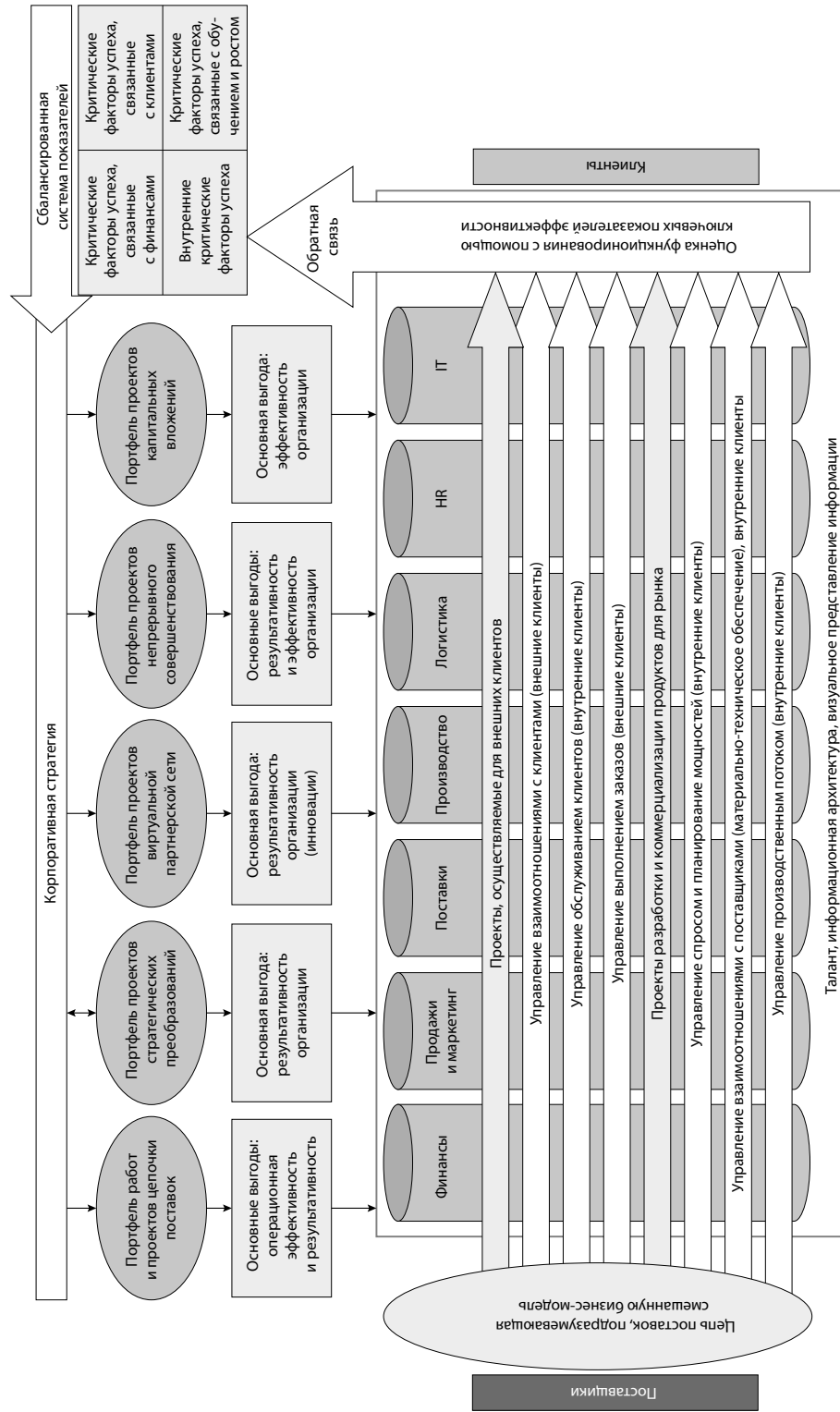
бизнес-моделью, осуществляют проекты для внешних клиентов и продают им товары и услуги на рынке.

2. РУКОВОДСТВО СИСТЕМАМИ ВИРТУАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В 2008 г. компания IBM провела основательное исследование «Предприятие будущего», в ходе которого были опрошены более чем 1000 генеральных директоров со всего мира [6]. Исследование показало, что генеральные директора спешат изменить позиционирование своих компаний на рынке, чтобы более эффективно и результативно использовать возможности роста. Кроме того, они отметили, что адаптируют бизнес-модели

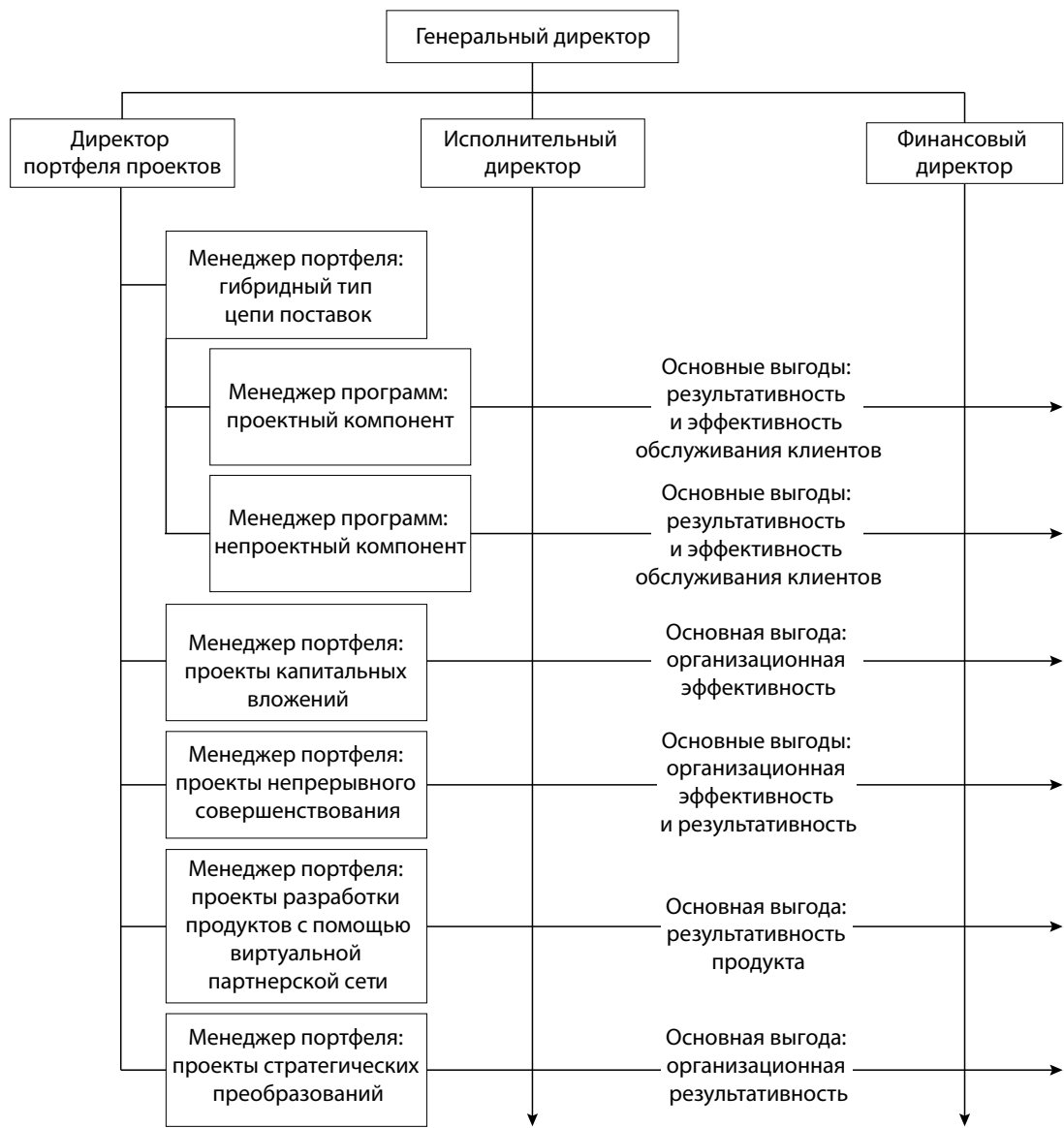
своих организаций к существующим условиям. В ходе преобразований две трети респондентов внедряют инновации в целях получения преимуществ от глобальной интеграции. Согласно результатам исследования генеральные директора решительно двигаются в сторону глобальной архитектуры бизнеса, осуществляя значительные изменения, касающиеся потенциала компании, и активно устанавливают партнерские отношения. Б. Семолитч и А. Имтиаз [18] утверждают, что современные предприятия постоянно анализируют свою бизнес-деятельность, ситуацию на мировом рынке и ищут возможности для повышения собственной конкурентоспособности. Вследствие мирового финансового кризиса предприятия все время сталкиваются с высокой конкуренцией как на региональных, так и на мировом рынках,

Рис. 2. Схема цепочки создания ценности для обучающейся организации, имеющей гибридную бизнес-модель



Источники: [20, 21, 23, 24].

Рис. 3. Портфель программ при организационной структуре, соответствующей смешанной бизнес-модели



Источники: [20, 21, 23, 25].

требующей ускорения темпов внедрения инноваций и производства, а также повышения качества предоставляемых товаров и услуг и увеличения степени соответствия требованиям клиентов. Х. Дуин [4] отмечает, что во многих исследованиях виртуальная сеть организаций (виртуальная организация) определяется как временное объединение партнеров из различных компаний, целью которого является создание дополнительной ценности товара или услуги для клиентов. Виртуальная организация предполагает бизнес-модель, основанную на сотрудничестве между компаниями или лицами, которые ранее не были связаны друг с другом. Совместные проекты с участием многих партнеров могут дать такие положительные эффекты, как повышение креативности и инновационности, сокращение затрат и времени выполнения заказа благодаря оптимизации решений на основе знаний и ключевых компетенций партнеров [12].

Организации-партнеры совместно используют навыки и ключевые компетенции персонала, а для управления процессами, осуществляемыми в ходе совместной работы, применяются современные технологии коммуникации. Команды, находящиеся в различных местах (в том числе в разных странах), создают условия для сотрудничества, направленного на разработку новых продуктов и/или производство товаров и/или услуг. Б. Семолит [14] считает, что инновационные изменения происходят благодаря устойчивому сотрудничеству с организациями, обладающими необходимыми для компании знаниями и продуктами (и таким образом дополняющими ее) в рамках единой цепочки создания ценности (рис. 4). Это справедливо для компаний всех отраслей экономики, в которых существует потребность в сотрудничестве с заинтересованными сторонами посредством совместного перераспределения организационных ресурсов для внедрения инноваций и более гибких бизнес-процессов. Современные компании следует рассматривать как неотъемлемые элементы глобальных цепочек создания ценности, ключевыми чертами которых

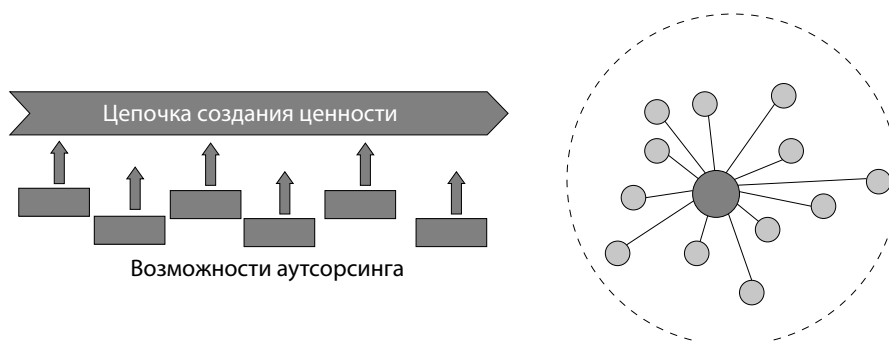
являются специализация, привлечение сторонних организаций (аутсорсинг) и установление партнерских отношений.

Очень важным является то, какую роль играет отдельная организация в виртуальной сети: от этого напрямую зависит ее способность получать ресурсы, необходимые для достижения цели. Кроме того, организации, выступающей в качестве инициатора создания партнерской сети, нужно четко определить свои задачи, цель и стратегию. Следует проанализировать риски и ясно сформулировать выгоды от установления партнерских отношений, а также их стратегическое значение. Необходимо позаботиться о совместимости организационных культур компаний-партнеров. Как оформить взаимоотношения компаний: организовать совместное предприятие или заключить договор субподряда? От ответа на этот вопрос зависит, какие именно структуры руководства виртуальной сетью будут созданы.

Мы полагаем, что цепочку создания ценности компании необходимо связать с виртуальными сетями партнерских организаций, что позволит создать завершенную систему сотрудничества для разработки и производства товаров / услуг. Ключевую роль в руководстве данной системой будет играть директор портфеля проектов. Помимо ускорения темпов внедрения инноваций и производства мы также получим повышение качества товаров и услуг. Более того, распределение материальных благ приведет к появлению новых рабочих мест на малых и средних предприятиях, а также движению от капиталистической экономики в сторону экономики сотрудничества.

Б. Семолит [14] отмечает, что региональные и глобальные бизнес-интеграторы представлены организациями и предпринимателями, предлагающими производственные товары и услуги. Компания или предприниматель могут играть в виртуальной организации различные роли: интегратора, агента, специализированной организации, поставщика и т.д. (рис. 5). Распределение ролей зависит от глобальной готовности к инновациям,

Рис. 4. Аутсорсинг: возможности для партнерской сети организаций



Источник: [14].

предпринимательской деятельности, доступности достаточных ресурсов и поддержки составляющих предпринимательской экосистемы.

Предпринимательская деятельность в виртуальной партнерской сети включает основные и поддерживающие бизнес-функции. К первым относятся разработка товара и/или услуги, их производство и продажа на рынке, ко вторым — бизнес-планирование, организация, финансирование данных процессов, управление ими, наблюдение и контроль. Система руководства виртуальной партнерской сетью действует с момента готовности данной сети к работе. Полномочия руководителя, связанные с лидерством и управлением виртуальной организацией, существенно отличаются от таковых в классической компании: особую важность в первом случае приобретает его мастерство лидера. Несмотря на то что данные полномочия могут быть распределены между другими участниками партнерской сети, координация, интеграция и установление сотрудничества становятся основными обязанностями организации — инициатора создания виртуальной сети. Первостепенное значение имеют управленческие навыки менеджеров и их опыт в области управления программами: они должны обладать исключительными знаниями

в сфере координации и интеграции работ, осуществляемых в виртуальной сети. Кроме того, необходимо, чтобы у лидеров и менеджеров было глубокое понимание организационной культуры и профессиональных способностей сотрудников партнерских компаний.

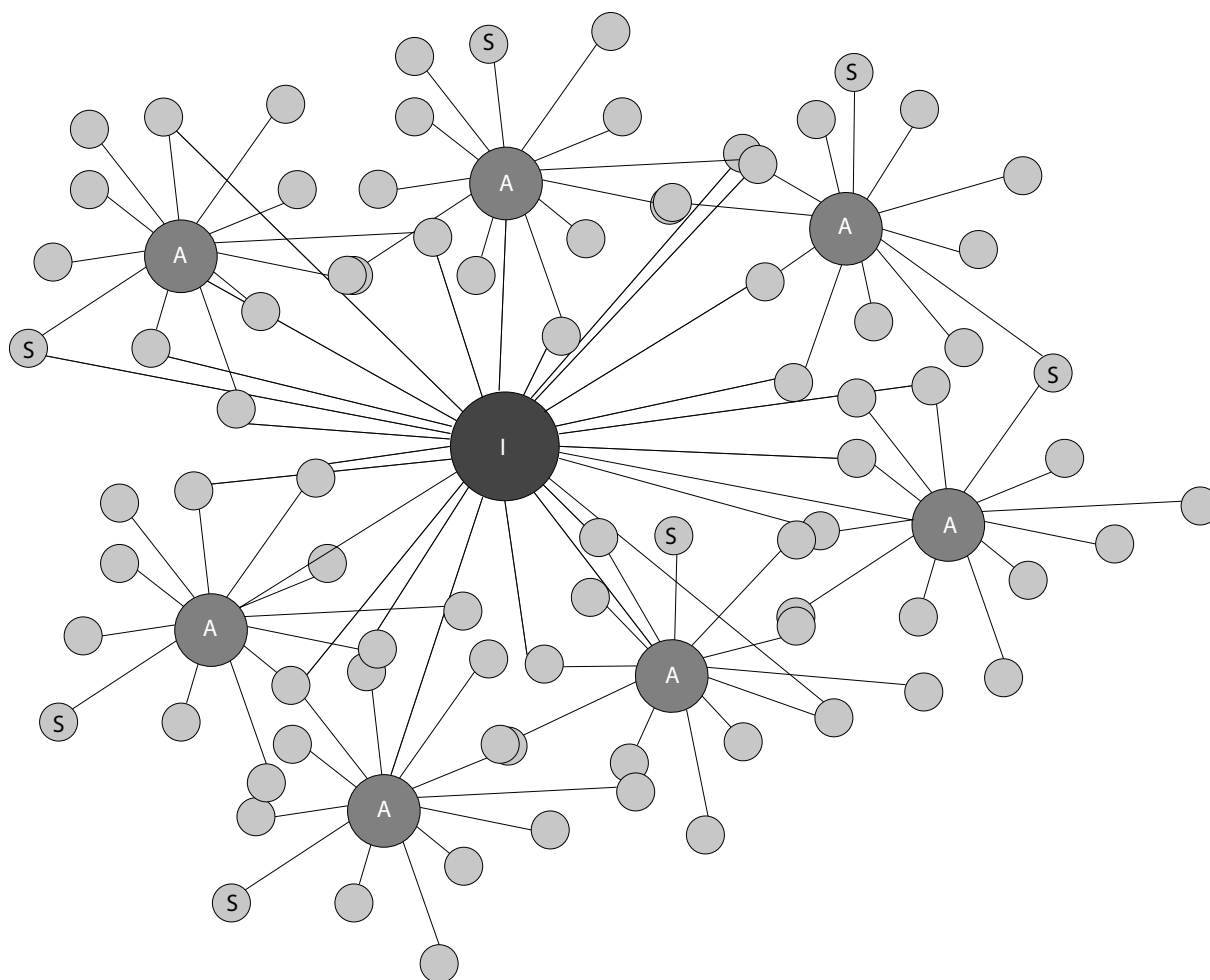
Руководство виртуальной организацией, как правило, характеризуется большой сложностью. Согласно Б. Семоличу и А. Имтиазу [18] совместную работу можно организовать с помощью различных платформ, поддерживающих сферы сотрудничества, о которых компании договорились. В структуре виртуальной платформы сотрудничества Б. Семолич выделяет четыре уровня:

- 1) экономическое обоснование;
- 2) организация и руководство;
- 3) совокупность ресурсов и открытые инновационные сообщества;
- 4) цифровая экосистема [14].

Виртуальные платформы спроектированы для поддержки деятельности бизнес-партнеров в различных областях сотрудничества, таких как совместные исследования и инновационные программы, проекты, продукты, технологии и т.д.

В данной статье в качестве примера бизнес-партнерства мы рассмотрим совместные исследования

Рис. 5. Роли в виртуальной организации



Примечание: I — интегратор (integrator); A — агент (agent); S — специализированная организация (specialist).
 Источник: [14].

и разработку экономического обоснования инновационных программ / проектов. Экономическое обоснование разрабатывается сообща партнерами в рамках программы / проекта с учетом бизнес-потребностей и доступных ресурсов каждого из них. Уровень вовлеченности партнеров зависит от их мотивации, компетентности, ресурсов,

которые у них есть, и многостороннего программного / проектного соглашения. Проектные и бизнес-риски распределяются между всеми партнерами, управлением данным процессом и его координацией занимается инициатор программы / проекта. В финансировании таких начинаний участвуют партнерские, а также внешние организации.

Типичными примерами совместных программ / проектов являются исследовательские и инновационные проекты, проекты развития региональной инфраструктуры и т.д. На рис. 6 представлены шесть уровней сложности совместных исследовательских и инновационных программ / проектов:

- 1) физический уровень;
- 2) технологический уровень;
- 3) уровень бизнес-процессов;
- 4) уровень координации и управления;
- 5) уровень руководства;
- 6) уровень заинтересованных сторон.

Б. Семолитч [16] подчеркивает, что для указанных проектов часто характерна большая сложность,

ее необходимо тщательно оценивать ввиду возможных проектных и бизнес-рисков.

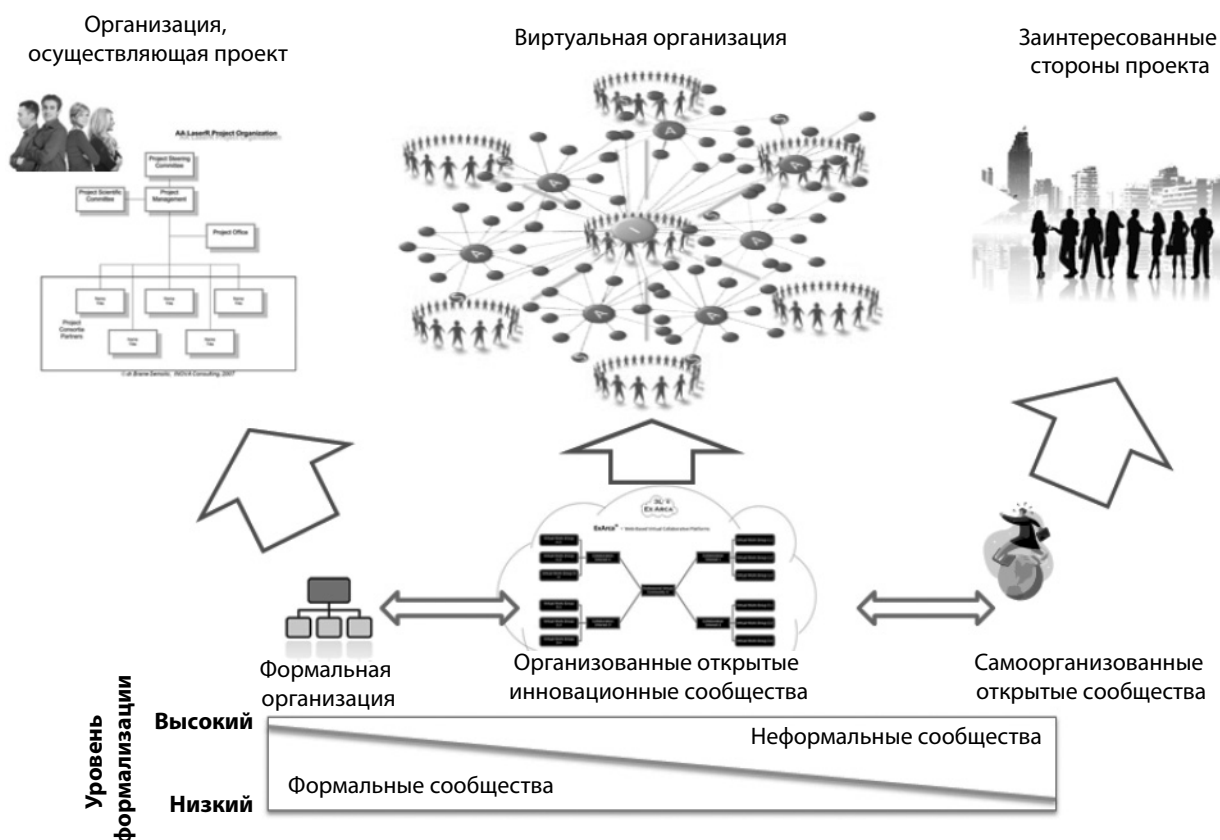
Критически важным условием для эффективного функционирования виртуальной организации является создание открытых инновационных сообществ. Они включают профессиональные, социальные и бизнес-объединения, работа которых требует координации. Такие сообщества могут быть формальными и неформальными (рис. 7). Первые включены в осуществление формальных организационных и межорганизационных бизнес-процессов. Вторые необходимо рассматривать как продолжение формальных сообществ. Мы настоятельно рекомендуем использовать концепцию открытых инноваций, предложенную

Рис. 6. Уровни сложности совместных проектов



Источник: [16].

Рис. 7. Формальные и неформальные открытые инновационные сообщества



Источник: [16].

Г. Чесбро [3]. Для того чтобы воспользоваться преимуществами, которые могут дать открытые инновационные сообщества и соответствующие виртуальные партнерские сети, их необходимо должным образом организовать и скоординировать. Следует четко позиционировать неформальные объединения как продолжение существующих формальных. Эффективность систем сотрудничества и открытость одной компании по отношению к другим во многом зависит от организационной культуры, характерной для конкретного региона. Согласно классификации культур Г. Хофстеде [5]

наибольшее количество трудностей и проблем можно ожидать в регионах с организационной культурой, подразумевающей высокий уровень избегания неопределенности.

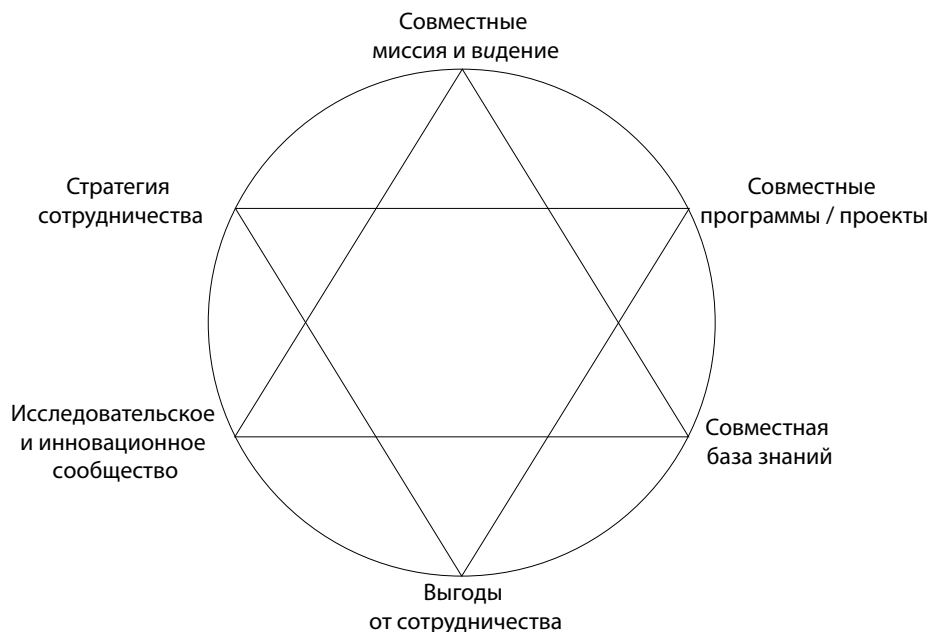
Благодаря возникающим виртуальным организациям появляются возможности для внедрения инновационных бизнес-моделей, обеспечивающих более эффективное использование доступных межорганизационных ресурсов (участвующих в цепочке создания ценности), их инновационного потенциала, а также инновационного потенциала заинтересованных сторон. Однако

Б. Семолич [15] отмечает, что одного инновационного потенциала недостаточно, необходимы также правильные стратегии сотрудничества, программы / проекты, приносящие выгоды, и создание ценности для всех партнеров и заинтересованных сторон. Экономика сотрудничества в действии — это когда выгоды и материальные блага являются общими для всех партнерских организаций (крупных и малых) в виртуальной сети. На рис. 8 представлена модель виртуального инновационного сообщества, имеющая вид гексаграммы. Основой для создания данной модели послужила мандала, обнаруженная в древних индуистских храмах Южной Индии, которая называется «шаткона-янтра». Мандала символизирует гармонию мироздания. Два треугольника, расположенные вершинами вверх и вниз, обозначают Шиву и Шакти соответственно, т.е. мужское и женское

божественное начало, Всевышнего и мать-природу. Без этих двух начал невозможны гармония и бытие.

Данную концепцию мы использовали при разработке гексаграммы виртуального инновационного сообщества, объединяющей критические для его успешного функционирования факторы. Треугольник, расположенный вершиной вверх, обозначает инновационный потенциал исследовательских и инновационных сообществ, их совместной миссии и видения, а также общей базы знаний, доступной для партнеров. Однако инновационный потенциал бесполезен при отсутствии инновационной способности, которую символизирует второй треугольник. К ее составляющим относятся стратегия сотрудничества, совместные программы и/или проекты и получаемые выгоды. Круг обозначает взаимосвязь и согласованность критических

Рис. 8. Гексаграмма виртуального инновационного сообщества



Источник: [15].

факторов успеха, представленных в виде двух треугольников. Таким образом, гексаграмма дает общее представление о виртуальной организации и может использоваться для ее разработки, обеспечения функционирования, координации и руководства данной организацией, т.е. для создания системы сотрудничества.

Основанная на знаниях экономика сотрудничества предполагает, что одним из ключевых факторов успеха при обеспечении конкурентоспособности на мировом уровне является удовлетворение потребностей отдельных сотрудников. Основными характеристиками желаемой культуры в виртуальных организациях являются вовлеченность в работу персонала, доверие, сотрудничество, совместное творчество, удовлетворение требований клиентов, взаимовыгодное взаимодействие. Ключевой фактор успеха — это вовлеченность сотрудников в работу. Компетентный и высокомотивированный персонал (внешний и внутренний) может обеспечить результаты, превосходящие ожидания собственников, руководителей или клиентов. Таким образом, уровень достигнутого успеха во многом зависит от мастерства лидера.

При традиционной индустриальной экономике основной движущей силой и инструментом создания материальных благ является капитал. Однако мир меняется — мы уходим от индустриальной эпохи, формируется новая экономика сотрудничества, при которой обеспечить конкурентоспособность на мировом уровне можно с помощью знаний и инноваций. В наступающей эпохе деньги представляют собой средство для реализации инноваций, сами по себе они не являются гарантией создания высококачественных инновационных продуктов, технологий и бизнес-моделей. Современные продукты и технологии сложны и требуют существенной вовлеченности в осуществляемую деятельность всех партнеров в цепочке создания ценности. Возникающие сообщества содержат инновационный потенциал, который необходимо правильно использовать и направлять. Ключевые слова, с помощью которых можно охарактеризовать

экономику сотрудничества (знания, инновации, талант, совместное творчество, открытость, поддержка, доверие), указывают на то, что для системы сотрудничества чрезвычайно важно мастерство лидера.

Мы считаем, что система сотрудничества, основанная на управлении программами, имеет большое значение для руководства, управления организационной эффективностью и ее оценки на предприятиях. Благодаря управлению программами мы получаем механизмы, с помощью которых можем обеспечить результативные и эффективные планирование, мониторинг, контроль, координацию и интеграцию межфункциональных процессов в портфелях организаций — инициаторов партнерских сетей, а также взаимосвязь процессов организаций, входящих в виртуальную сеть. Кроме того, подход, основанный на управлении программами, дает возможность измерить ключевые показатели эффективности, сопоставить их с критическими факторами успеха в системе сбалансированных показателей организации, инициировавшей виртуальную сеть, с целью оценки стратегических выгод, а также проанализировать всю сеть и тем самым повысить эффективность. Очевидно, что управление системой сотрудничества требует от лидеров значительно более высокого мастерства, чем руководство традиционной организацией. Результаты исследования компании IBM 2008 г. [6] говорят о существенной нехватке экспертных знаний и опыта в области лидерства и управления, необходимых для того, чтобы противостоять сложности и связанным с ней рискам, характерным для формирующейся экономики сотрудничества.

Весь штат сотрудников предприятия будущего должен освоить принципы управления портфелями, программами и проектами. В то же время необходимо осуществлять преобразования организаций, чтобы они могли вести межфункциональную деятельность. Б. Штейн [23] предупреждает менеджеров о том, что, пытаясь произвести организационные преобразования, не следует сосредотачиваться только на изменении структуры

компании. Такие попытки часто заканчиваются неудачей, т.к. при этом не поощряется правильное поведение сотрудников. Успех во многом зависит от того, работают ли в компании руководители, демонстрирующие превосходные лидерские навыки, и соответствует ли внедряемая структура высокому уровню развития. Эти факторы позволяют добиться синергии и будут способствовать установлению хороших отношений и сотрудничеству. Организационная культура традиционных компаний не согласовывается со стратегическим управлением цепочкой создания ценности в виртуальной партнерской сети, и задача состоит в том, чтобы внедрить парадигмы и структуры обучающейся организации в масштабе всей системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

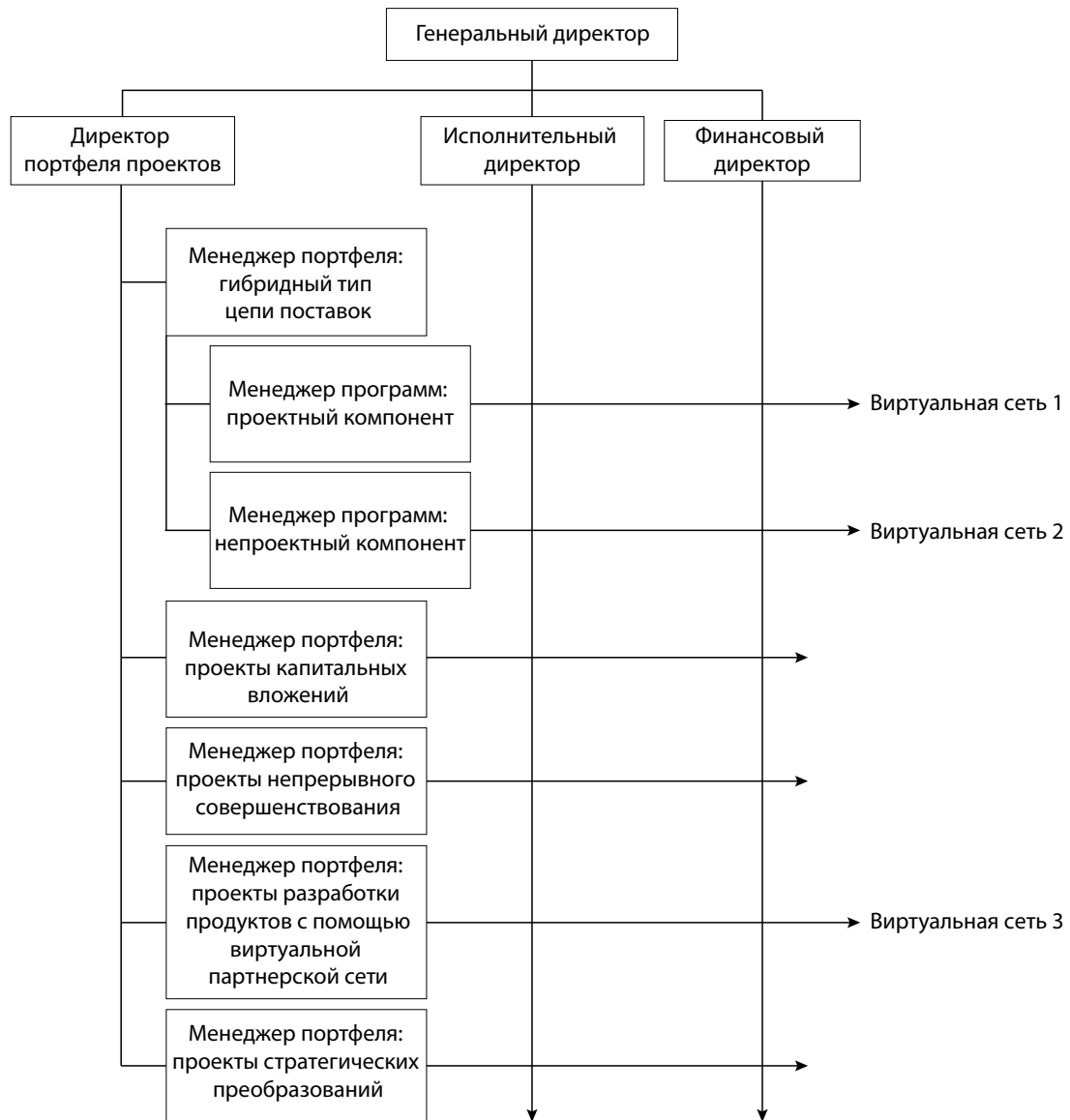
Как говорилось ранее, мы считаем, что для управления системой сотрудничества требуются исключительные способности персонала и переподготовка сотрудников на всех уровнях. Важно отметить, что директор портфеля проектов, относящийся к руководящему звену организации — инициатора виртуальной партнерской сети, должен играть главную роль в управлении данной сетью. Невозможно представить, что менеджеры портфелей, работающие в системе сотрудничества, находятся в подчинении у генерального директора (который, как подтверждает исследование компании IBM, «постоянно сталкивается с изменениями» и «изо всех сил пытается справиться с ситуацией» [6]). Для того чтобы внести значительный вклад в достижение синергии при осуществлении деятельности в системе сотрудничества, директору портфеля проектов следует иметь в виду, что для большинства рядовых сотрудников характерно межфункциональное операционное мышление. Директор портфеля проектов должен обладать не только глубокими знаниями о потребностях обучающейся организации, но и, как отмечалось ранее, продемонстрировать высокий

уровень лидерских навыков. Это обеспечит существенную поддержку генеральному, исполнительному и финансовому директорам, а также будет способствовать повышению обоснованности стратегических оценок на уровне исполнительного руководства.

На рис. 9 показаны связи между структурой управления программами компании — инициатора партнерской сети и другими организациями, входящими в виртуальные сети. Количество существующих одновременно виртуальных сетей зависит от бизнес-модели, используемой в организации, которая стала инициатором создания партнерской сети. Возможны виртуальные сети для проекта разработки продукта и работ цепочки поставок. На рис. 9 представлена структура управления портфелями / программами организации, имеющей смешанную бизнес-модель, и показаны проектный и непроектный компоненты цепочки поставок. Таким образом, в данном случае цепочке поставок соответствуют две виртуальные партнерские сети. Если в организации также есть менеджер портфеля, занимающийся проектами по разработке специализированных продуктов, то для данной цели создается третья виртуальная сеть. В случае применения организацией проектной или непроектной бизнес-модели цепочке поставок соответствует только одна виртуальная партнерская сеть.

В настоящее время количество процессно-ориентированных организаций в чистом виде невелико, но при этом многие выдающиеся ученые и практики в качестве обязательного условия успешного управления современными портфелями проектов и цепочками поставок называют управление межфункциональными процессами. Д. Наслунг и С. Уильямсон [11] утверждают: для того чтобы достичь высокой эффективности деятельности, компании в первую очередь должны наладить управление своими вертикальными процессами, и только после этого они могут пытаться создать межорганизационные структуры. Мы считаем, что если организации стремятся добиться успеха в области управления проектами и портфелями процессов

Рис. 9. Программная структура организации — инициатора виртуальной партнерской сети, имеющей смешанную бизнес-модель



цепочки поставок в виртуальной партнерской сети, то им следует направить все усилия на обеспечение процессной ориентированности. Кроме того, важно, чтобы помимо генерального директора руководство системой сотрудничества, созданной для разработки и производства товара /

услуги, осуществлял также директор портфеля проектов организации, выступившей в качестве инициатора виртуальной партнерской сети, а поддержку ему оказывали менеджеры портфелей, ответственные за цепочки поставок и разработку продуктов в виртуальной сети.

ЛИТЕРАТУРА

1. Archibald R. (1976). *Managing High-Technology Programs and Projects*. New York: Wiley.
2. Cassidy C. (2012). *The New Matrix Management*. — <https://www.matrixmanagementinstitute.com/blog/new-matrix-management>.
3. Chesbrough H. (2006). *Open Innovation Researching a New Paradigm*. New York: Oxford University Press.
4. Duin H. (2008). «Systemic strategic management for VBEs in the manufacturing sector». In: Camarinba-Matos L.M., Picard W. (Eds.). *Pervasive Collaborative Networks*. New York: Springer.
5. Hofstede G. (1994). «The business of international business in culture». *International Business Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 1–14.
6. *IBM Global CEO Study: the Enterprise of the Future*. — http://www-03.ibm.com/industries/ca/en/retail/retail_docs/2008_retail_ceo_study.pdf.
7. *Interview with Russ Archibald. Project Management Pioneer. Part II — The Formation & Early Years of PMI*. — http://russarchibald.com/Part2_InterviewRussArchibald.pdf.
8. Kernzer H. (2008). *Project Management, a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: Wiley.
9. Mee J.F. (1964). «Matrix organizations». *Business Horizons*, Vol. 7, No. 2, pp. 70–72.
10. Murray-Webster R., Thiry M. (2000). «Managing Programmes of Projects». In: Turner R. (Ed.). *Gower Handbook of Project Management*, Aldershot: Gower publishing.
11. Naslund D., Williamson S. (2010). «What is management in supply chain management? Critical review of definitions, frameworks and terminology». *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 11, No. 4, pp. 11–28.
12. Pallot P., Sandoval V. (1998). *Concurrent Enterprising: Toward the Concurrent Enterprise in the Era of the Internet and Electronic Commerce*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
13. Palot M., Prinz W., Chaffers H. (2005). *Future Workplaces, Towards the Collaborative Web*. — https://www.researchgate.net/publication/257894674_Future_Workplaces_towards_the_Collaborative_Web.
14. Semolic B. (2012). *Global Knowledge Market and New Business Models*. — <http://pmworldjournal.net/article/global-knowledge-market-and-new-business-models>.
15. Semolic B. (2014). «Innovation virtual communities — LENS living lab and smart machines business case». *Proceedings of KM-FEST*. Celje, Slovenia.
16. Semolic B. (2013). «Project and change development in virtual communities». *Proceedings of KM-FEST (Festival of Knowledge)*. Landbrugskolen, Odense, Denmark.
17. Semolic B. (2010). «Virtual networks of partners». *Proceedings of the IPMA Research Expert Seminar*. Cape Town, South Africa.
18. Semolic B., Imtiaz A. (2010). «Governance and organization of virtual collaborative networks for high performance manufacturing». *Proceedings of the 5th International Scientifically-Practical Conference devoted to the 50th Anniversary of the Siberian State Aerospace University*. Krasnoyarsk, Russia.
19. *Shatkona*. — <https://en.wikipedia.org/wiki/Shatkona>.
20. Steyn P.G. (2013). *A Business Model for Programme Managing the Supply Chain Portfolio*. — <http://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2013/03/pmwj8-mar2013-steyn-programme-managing-supply-chain-FeaturedPaper.pdf>.
21. Steyn P.G. (2010). «A model for programme managing the supply chain portfolio». *PM World Today*, Vol. XII, No. VI.
22. Steyn P.G. (2001). «Managing organisations through projects and programmes: the modern general management approach». *Management Today*, Vol. 17, No. 3.
23. Steyn P.G. (2012). *Sustainable Strategic Supply Chain Leadership and Management*. — <http://pmworldjournal.net/wp-content/uploads/2012/11/PMWJ5-Dec2012-STEYN-Sustainable-Strategic-Supply-Chain-Leadership-Featured-Paper.pdf>.
24. Steyn P.G. (2003). «The balanced scorecard programme management system». *Proceedings of the 17th IPMA Global Congress on Project Management*. Berlin, Germany.
25. Steyn P.G. (2010). *The Need for a Chief Portfolio Officer (CPO) in Organisations*. — <http://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/02/Steyn-2010-July-need-for-chief-portfolio-officer-featured-paper.pdf>.
26. Stock J.R., Lambert D.M. (2001). *Strategic Logistics Management*. New York: McGraw-Hill.

27. Wideman M. (2003). *A Quarter Century of Project Management Evolution, a Review of Managing High-Technology Programs & Projects (First and Third Editions by Russell D. Archibald)*. — <http://www.maxwideman.com/papers/hitech/intro.htm>.
28. *Yantra*. — <https://en.wikipedia.org/wiki/Yantra>.
29. *Yantra*. — <http://symboldictionary.net/?p=1409>.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: Steyn P., Semolic B. (2016). «The critical role of chief portfolio officer in governing a network of partner organizations in the emerging «collaboratist economy»». PM World Journal, Vol. V, Issue II, February.

Печатается с разрешения авторов и PM World Journal (www.pmworldjournal.net).



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



МАТРИКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

Статья посвящена применению матриксного подхода к управлению проектами при реализации целевых проектов комплексного развития территорий. Авторы рассматривают матриксную структуру, которая является сетевой (она не имеет единого центра, а ее элементы взаимодействуют между собой, при этом элемент-доминант отсутствует), анализируют методологические проблемы, связанные с указанным подходом, и приводят пример его внедрения при осуществлении проектов строительства малоэтажных жилых поселков.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: иерархически-сетевая полиструктурная матриксная организация, управление целевыми проектами, информационные технологии, виртуальные структуры



Герасим Константин Владимирович — аспирант НИУ «Московский государственный строительный университет», член совета некоммерческого партнерства «ПОСАД — XXI век», заместитель председателя Экспертного совета по развитию малоэтажного жилищного строительства в регионах РФ (г. Москва)



Титаренко Борис Петрович — д. т. н., СРМ (IPMA-C), академик РАЕН, профессор НИУ «Московский государственный строительный университет» (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Современные информационные технологии позволяют эффективно применять методы сетевого планирования и исследования операций, разработанные в XX в. Важной характеристикой сетевых структур нашего времени является использование неформальных человеческих отношений. На смену подходу к управлению, при котором люди рассматриваются только как ресурс для получения производственного результата, приходит новый подход, направленный на удовлетворение потребностей человека и его развитие. Появились качественно новые способы использования сети Интернет: с ее помощью можно создавать виртуальный офис, искать клиентов и формировать проектные команды [1, 2].

На основе исследований иностранных и российских ученых [8–12, 15, 20–22] можно сформулировать принципы построения организационной структуры вертикально интегрированной корпорации с сетевой составляющей. В настоящее время создание такой структуры существенно облегчают новые возможности информационных

технологий [22], включая Интернет. Локальные управляющие воздействия на уровне ячеек сети дополняются делокализованным воздействием центра, который по большей части является виртуальным.

На сегодняшний день виртуальные организации являются наиболее приоритетной областью исследований. Они предполагают новый тип мышления руководителей, который выражается в отказе от всеобъемлющего контроля, переходе от субординационных отношений к неформальной координации, преобладании профессионализма над карьерными интересами, доверии к подчиненным, преодолении последствий командно-административного управления.

Эффективность деятельности интегрированной корпорации как совокупности предприятий зависит от выбора ее организационно-экономической формы и построения организационной структуры. Успех современной компании определяют три характеристики ее структуры: вертикально-горизонтальная интеграция, сетевая и виртуальная составляющие.

Разработка научно-методологических основ создания иерархически-сетевой полиструктурной организации, представляющей собой сеть организаций (состоящую из взаимодействующих между собой элементов, среди которых нет доминирующего), и внедрение таких сетей в практику строительства представляют собой проблемы, отличающиеся научной новизной и практической значимостью.

1. ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ

Термин «матриксная структура» впервые использовал в своей работе А.В. Олескин [13] в 2009 г., он также упоминается в книге Е.Ф. Яськова [20]. В настоящее время данное понятие широко применяется для описания структуры управления проектами (УП) в вертикально интегрированной корпорации с сетевой составляющей. Для организации, имеющей матриксную структуру, характерны гибкость и способность адаптироваться

к изменениям среды, глобальный масштаб деятельности, сетевые принципы построения, децентрализация. Ей присущи постоянное обучение и самообучение персонала, отношение к работникам как к капиталу, широкая диверсификация, социальная ответственность, а также такие качества, как инновационность, индивидуализация работы с клиентами, самоорганизация.

Помимо классических составляющих, таких как функциональное подразделение, исполнительный орган и проектная группа, матриксная структура включает специальные подразделения, наделенные особыми полномочиями.

В матриксных полиструктурных организациях широко используются так называемые матричные структуры, обеспечивающие взаимодействие линейной (иерархической) структуры, возглавляемой руководителем, и горизонтальной проектной структуры, в которой локальные лидеры проектов взаимодействуют с общим пулом работников [18].

Сетевые организации, как правило, используют одну из двух организационных моделей:

- 1) сеть, сформировавшуюся вокруг крупной организации;
- 2) сеть связанных и близких между собой по масштабам организаций.

В первой модели крупная организация, представляющая собой ядро сети, объединяет компании меньшего размера, делегируя им выполнение отдельных функций. Она занимает доминирующее положение при осуществлении деловых операций, являясь головным заказчиком, а сеть организована по принципу иерархии.

Во второй модели большинство организаций, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в производственном плане поддерживают совместное функционирование.

Существует еще один вариант взаимодействия организаций — это матриксная сеть. Сетью мы будем называть любые организационные единицы, имеющие контакт между собой, но не связанные иерархически. Однако иерархические структуры также могут быть включены в сеть в качестве отдельных узлов [16].

Для того чтобы получить контроль над пространством (объектом либо организацией), не обязательно захватывать его физически. Необходимо создать на этом пространстве сетевые узлы (их роль могут выполнять некоммерческие партнерства, осуществляющие различные виды деятельности, в том числе саморегулируемые организации), которые связаны между собой. К этим узлам должен иметь доступ основной оператор, контролирующий остальных операторов. Данный контроль заключается в мониторинге и наблюдении, а не в управлении и осуществляется через ключевые узлы-операторы [4]. В настоящее время в условиях ограниченных ресурсов оптимальным является использование новейших информационных технологий, в первую очередь медиаресурсов [6].

Отличие матричной структуры от иерархических, консервативных структур состоит в том, что заказчик конкретного проекта взаимодействует с ней не напрямую (через систему договорных отношений), а посредством информационного поля, генерируемого матричной организацией, во главе которой находится офис управления проектами. Она работает с сетью существующих и специально созданных организаций в информационном пространстве.

Отличительная особенность матричной сети состоит в том, что управление ею осуществляется не из единого центра. Вместо этого создаются аналитические экспертные центры, которые разрабатывают стратегии на несколько лет вперед. Сеть взаимодействует с ведущими маркетинговыми организациями, PR-агентствами, СМИ и самосинхронизируется.

В сфере глобального строительства жилых комплексов сеть представляет собой децентрализованную форму организации, при которой связующим фактором становится общее информационное поле. Элементом такой сети может быть как один человек, так и группа людей, объединенных по любому признаку. Каждый конкретный элемент способен выполнять работу для проектов, приносящую положительные результаты, без нагрузки на бюджет организации.

Матричная сеть организаций подробно описана в статье К.В. Герасина [5], ее структура представлена на рисунке.

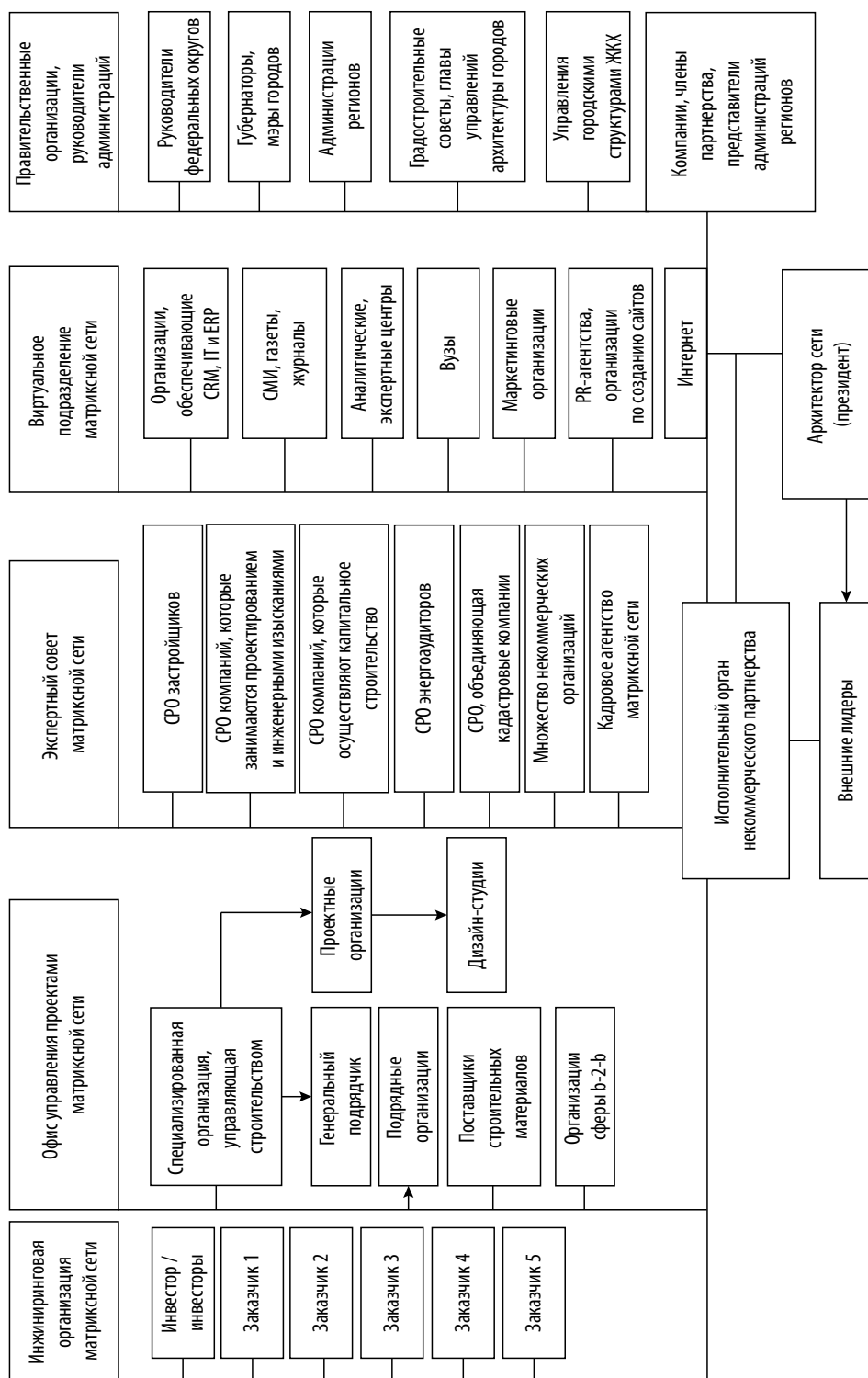
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ МАТРИЧНОГО ПОДХОДА

Федеральный сетевой проект строительства малоэтажных жилых комплексов комфортного, доступного жилья эконом- и комфорткласса, а также пансионатов и гостиничных комплексов «MATRIX — XXI век» осуществляется в рамках иерархически-сетевой полиструктурной матричной организации. Все проекты организации связаны между собой и с единым центром управления и принятия решений. Информационные площадки управления сетью представлены в табл. 1.

Проект стартовал в 2012 г. [10] За прошедшее время была создана практически вся инфраструктура, необходимая для его реализации. Матричная сеть включает различные структуры: государственные органы, различные фонды с государственным участием, коммерческие организации и др. Рассмотрим некоторые из них.

Некоммерческое партнерство «Современное региональное объединение «Строители столицы» (далее — партнерство) было создано в 2010 г. Сегодня оно объединяет на основе добровольного членства юридических и физических лиц, инвестиционные, девелоперские, проектные и строительные компании, заинтересованные в участии в проектах сетевого строительства малоэтажных жилых комплексов класса эконом и комфорт. Организация осуществляет свою деятельность в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Курской области, Республике Крым. Подход партнерства к разработке проектов универсален, его можно применять во многих регионах Российской Федерации. Мы связываем перспективы развития жилого сектора с проектами малоэтажного строительства и оцениваем его потенциал в десятки миллионов квадратных метров. Партнерство разрабатывает

Рисунок. Структура матричной сети организаций



Примечание: СРО — саморегулируемая организация; CRM (Customer Relationship Management) — управление взаимоотношениями с клиентами; ERP (Enterprise Resource Planning) — планирование ресурсов предприятия.

Таблица 1. Информационные площадки управления матричной сетью

Наименование информационного ресурса	Функционал
<p>Головная информационная площадка архитектора (президента) сети, включающая:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ страницу сети в Facebook; ■ корпоративный сайт сети; ■ сайт, посвященный комплексной реализации услуг, оборудованию и материалам сети 	<p>Главные виртуальные информационные площадки для работы с внешними лидерами, творческими лидерами (гуру), клиентами, партнерами и др. Каждый ресурс представляет собой поле для работы с:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ внешней аудиторией; ■ сотрудниками сети на корпоративном уровне; ■ клиентами, внешними сетями и партнерами
<p>Сайты творческих лидеров сети, а также их группы, странички и т.д. в различных социальных сетях</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Сайты саморегулируемых организаций (СРО), объединяющих: <ul style="list-style-type: none"> — инвестиционные, девелоперские, проектные и строительные компании; — управляющие компании, муниципальные унитарные предприятия, жилищно-строительные кооперативы, товарищества собственников жилья; — энергоаудиторские и энергосервисные компании). ■ Сайты компаний, входящих в данные СРО 	<p>Главная задача информационного ресурса, которым управляет творческий лидер матричной сети, — объединить максимальное количество индивидуумов вокруг определенной проблемы, чтобы сплотить людей для ее решения</p> <p>Сайты саморегулируемых организаций, крупных строительных компаний, министерств и ведомств являются элементами сети, объединяющими разные группы людей по соответствующему признаку. С помощью журналистского сообщества создается общее информационное поле. Это способствует быстрому достижению качественного результата операций, осуществляемых в сети</p>

и технологизирует типовой проект поселка площадью 150 тыс. м² и далее планирует тиражировать его во всех регионах Российской Федерации. Для обеспечения финансирования проектов партнерство взаимодействует с такими банками, как Сбербанк, «ВТБ24», «Газпромбанк», а также с Агентством по ипотечному жилищному кредитованию, Фондом содействия развитию жилищного строительства (РЖС), Фондом содействия реформированию ЖКХ, Национальным объединением малоэтажного и коттеджного строительства (НАМИКС) и Национальным объединением строителей (НОСТРОЙ).

НП «СРО «Строители столицы» создало управляющую компанию с лицензией Федеральной службы по финансовым рынкам России на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами. Предполагается организация паевых инвестиционных фондов под каждый проект в соответствии с его характеристиками. Команда партнерства проводит поиск, анализ и тщательный отбор площадок для строительства

поселков «MATRIX — XXI век». На ранних стадиях проекта очень важно подготовить концепцию будущего поселка, учитывающую особенности территории. Успех проекта зависит от удачного размещения поселка, грамотного проектирования, эффективного взаимодействия с местной администрацией. Использование современных подходов и инновационных технологий при строительстве позволяет создать благоприятную среду для проживания и сохранить доступность жилья эконом- и комфорткласса.

В настоящее время в Курской области реализуется проект строительства малоэтажного жилого комплекса «Курский посад». Запланировано строительство еще нескольких жилых комплексов в Центральном федеральном округе, а также пансионатов и гостиничных комплексов в Крыму.

В 2014 г. был создан Экспертно-информационный центр Крыма и города Севастополя. В результате его работы за довольно короткий промежуток времени накоплен значительный опыт в сфере организации различных конференций и форумов,

а также собрана информация большого объема о субподрядных организациях, их проектах и услугах.

Многим управляющим компаниям и муниципальным унитарным предприятиям, работающим в Крыму, удобно искать профессиональную поддержку, инновационные технологии и финансирование посредством специализированного инструментария. Организации, оказывающие услуги и являющиеся заказчиком данных услуг, могут совместно разрабатывать инструменты реализации различных инвестиционных программ, привлекая крупных инвесторов, а также взаимодействуя в системе саморегулирования.

Саморегулируемая организация «Некоммерческое партнерство «Единое объединение организаций жилищно-коммунальных хозяйств» является общероссийским оператором по сопровождению инвестиционных проектов и программ, направленных на развитие ЖКХ Российской Федерации. В 2015 г. было принято решение о создании информационно-организационной площадки для отбора, оценки и продвижения инвестиционных проектов в сфере ЖКХ. Идею поддержали участники Всероссийского форума

«Реформирование ЖКХ Крымского федерального округа», прошедшего 27 и 28 января 2015 г. в Алуште (Республика Крым).

В ходе реализации проекта «MATRIX — XXI век» был поставлен и выполнен ряд задач (табл. 2).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практическая реализация матриксного подхода позволила создать самостоятельную, саморегулируемую систему. Были организованы офис управления проектами, представительства во многих регионах РФ, необходимые узлы сети, привлечены влиятельные внешние лидеры и профессиональные творческие лидеры. В результате повысилась эффективность процессов управления, основанных на современных инструментах моделирования. Сотрудники и участники матриксной сети прошли обучение, была создана единая информационная площадка для централизованного хранения проектной информации и предоставления доступа к ней участникам процессов УП посредством единого интерфейса.

Таблица 2. Цели и задачи реализованных проектов

Цель	Задача	Содержание задачи
	Создать регламент информационного обмена участников процессов УП	Регламент информационного обмена участников процессов УП должен охватывать следующие его аспекты: <ul style="list-style-type: none"> ■ форму передаваемой информации; ■ перечень передаваемых сведений; ■ период предоставления информации; ■ центры формирования информации и ответственных за ее передачу; ■ пункты назначения информации; ■ правила использования информации и работы с ней в матриксной сети
Повысить эффективность обмена информацией	Создать единое информационное хранилище	Единое информационное хранилище включает: <ul style="list-style-type: none"> ■ сайт матриксной сети, с помощью которого предоставляется доступ к услугам; ■ сайты секторальных информационно-организационных площадок для работы с клиентами и партнерами (можно выделить три сектора: ЖКХ, строительство и услуги)
	Внедрить системы CRM и ERP	Реализация данной задачи предполагает внедрение: <ul style="list-style-type: none"> ■ системы «Мегаплан» для построения эффективных взаимоотношений с партнерами и клиентами; ■ системы «Битрикс24» для организации работы сотрудников

Таблица 2. Цели и задачи реализованных проектов (продолжение)

Цель	Задача	Содержание задачи
	Открыть информационное окно с помощью социальных сетей	Выполнение задачи включает создание в социальных сетях: <ul style="list-style-type: none"> ■ головной страницы архитектора матричной сети; ■ страницы экспертного совета; ■ страниц творческих лидеров матричной сети; ■ страниц комитетов, партнеров, клиентов; ■ отраслевых дискуссионных групп по различным направлениям
	Разработать ролевые инструкции	Ролевые инструкции должны содержать: <ul style="list-style-type: none"> ■ информацию об ответственных за выполнение функции; ■ перечень функций; ■ сведения о ресурсах, необходимых для выполнения функции; ■ данные о последовательности функций (процессе); ■ описание функций; ■ полное описание функционала систем матричной сети в отдельной инструкции
Повысить эффективность трудовых ресурсов	Обеспечить обучение сотрудников и участников сети в сфере управления проектами	Выполнение данной задачи предполагает обучение: <ul style="list-style-type: none"> ■ сотрудников методологии УП для контроля и планирования проектов в соответствии с передовой мировой практикой; ■ участников сети MATRIX методам управления проектами
	Внедрить инструменты анализа данных и формирования отчетности	Реализация данной задачи подразумевает внедрение инструментария, позволяющего сократить время подготовки информации и соответственно уменьшить загруженность сотрудников
	Создать регламент информационного обмена между участниками матричной сети	Регламент необходимо описать в доступной для всех участников форме
	Внедрить методы мотивации сотрудников	Внедрение методов мотивации сотрудников включает их более интенсивное вовлечение в проектную деятельность
Повысить эффективность процессов	Разработать механизм создания, адаптации и контроля моделей процессов	Механизм должен быть основан на современных инструментах моделирования процессов, при этом необходимо использовать общепринятые нотации
	Создание виртуальной матричной сети	Выполнение задачи предполагает покрытие сетью отраслевого информационного пространства и создание виртуального информационного поля
Внедрить матричную структуру для управления сетью организаций	Создание реальной матричной сети	Реализация данной задачи включает обеспечение работы иерархически-сетевой полиструктурной матричной организации с офисом управления проектами, представительствами во всех регионах РФ, необходимыми узлами сети, влиятельными внешними лидерами и профессиональными творческими лидерами
	Создание самоорганизующейся матричной сети	Сеть создается как саморегулируемая система, которая будет развиваться и обновляться самостоятельно. Подобные системы обретают присутствие им структуры или функции без внешнего вмешательства

ЛИТЕРАТУРА

1. Волков А.А. Виртуальный информационный офис строительной организации // Строительные материалы, оборудование, технологии XXI века. — 2002. — №2. — С. 28–29.
2. Волков А.А. Современные и перспективные информационные технологии в строительстве // Промышленное и гражданское строительство. — 2012. — №9. — С. 5–9.
3. Галева Ю.А. Механизм создания интегрированных корпоративных структур в строительном комплексе // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2007. — №1. — С. 25–27.
4. Герасин К.В. Предпосылки к созданию вертикально-интегрированной корпорации с сетевой составляющей // Вестник МГСУ. — 2016. — №9. — С. 119–129.
5. Герасин К.В. Принципы построения оргструктуры вертикально-интегрированной корпорации с сетевой составляющей. — <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/3518-2015-05-22-09-19-31>.
6. Герасин К.В. Создание вертикально-интегрированной корпорации с сетевой составляющей // Экономика и управление в машиностроении. — 2015. — №3. — С. 15–19.
7. Гинзбург А.В. Системы информатизации: комплексные решения в строительстве // Вестник МГСУ. — 2011. — №6. — С. 388–393.
8. Колесников А.А. Синергетические методы управления сложными системами: теория системного синтеза. — М.: Либроком, 2012. — 240 с.
9. Лапидус А.А. Организационное проектирование и управление крупномасштабными инвестиционными проектами. — М.: Вокруг света, 1997. — 224 с.
10. Методические рекомендации по применению информационной системы управления проектами для комплексного освоения территорий. — http://www.fondrgs.ru/files/docs/met_recomendacii_po_primeneniu_inform_sis_upravlenia.pdf.
11. Морозенко А.А. Особенности образования виртуальных корпоративных связей при реализации инвестиционно-строительных проектов // Вестник МГСУ. — 2011. — №1(1). — С. 142–145.
12. Морозенко А.А. Рефлексно-адаптивный тип органических структур строительных предприятий // Промышленное и гражданское строительство. — 2013. — №8. — С. 72–74.
13. Олескин А.В. Сетевые структуры в биосистемах и человеческом обществе. — М.: Либроком, 2009.
14. Теличенко В.И. Научно-методические основы проектирования гибких строительных технологий: Дис. д. т. н. — М., 1994. — 248 с.
15. Теличенко В.И., Морозенко А.А. Разработка структуры виртуальных организаций в инвестиционно-строительных проектах // Технология и организация строительного производства. — 2013. — №3. — С. 21–28.
16. Титаренко Б.П. Управление рисками в инновационных проектах. — М.: МГСУ, 2011. — 144 с.
17. Титаренко Б.П. Управление рисками в рамках системной модели проектно-ориентированного управления // Управление проектами и программами. — 2006. — №1. — С. 76–89.
18. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании: Учебное пособие. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. — 480 с.
19. Яровенко С.М. Разработка информационной технологии инвестиционных процессов в строительстве: Дис. д. т. н. — М., 1995. — 232 с.
20. Яськов Е.Ф. Теория организации. — М.: Юнити-Дана, 2010. — 272 с.
21. Child J., Faulkner D. (1998). *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press,
22. Titarenko B.P. (1997). «Robust technology in risk management». *International Journal of Project Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 11–14.
23. Titarenko B., Bubnov G., Titov S., Titarenko R. (2015). «Isorisk curves as a tool for increasing flexibility of risk management in engineering projects». *Contemporary Engineering Sciences*, Vol. 8, No. 21, pp. 991–999.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ: КОМАНДЫ И ЛИДЕРЫ

Данная статья посвящена проблеме поведения сотрудников в условиях дефицита времени, с которой сталкиваются проектные менеджеры, работающие в любой профессиональной сфере. Авторы анализируют психологические аспекты подбора команд, предлагают модели их формирования, рассматривают возможность успешного завершения проекта при недостатке временных ресурсов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проектный менеджер, проектная команда, дефицит времени, успешное завершение проекта



Царьков Александр Сергеевич — к. т. н., профессор кафедры государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ. Опыт проектной деятельности — 25 лет, сфера интересов: инвестиционный и инновационный менеджмент (г. Нижний Новгород)



Томилова Любовь Алексеевна — старший специалист по управлению бизнес-процессами ООО «Либхерр» — Нижний Новгород». Опыт проектной деятельности в российских и международных компаниях — семь лет (г. Нижний Новгород)

ВВЕДЕНИЕ. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В современных условиях нестабильности и непредсказуемости мировой экономики менеджеры находятся под постоянным прессингом дефицита времени. Данная проблема наиболее актуальна для проектных менеджеров, поскольку реализация проектов, как правило, жестко ограничена по времени, а количество факторов, приводящих к их срыву, резко возрастает из-за нестабильности. В частности, возможны уменьшение финансирования, сокращение количества членов проектной команды, увеличение рисков, связанных со стоимостью и сроками поставок, и т.д. Вследствие этого развитие технологий управления проектами при дефиците времени может существенно снизить риски срыва проекта. По мнению П. Друкера [4], «Время — самый ограниченный капитал, и, если не сможешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим».

Если внимательно изучить примеры срывов проектов, то можно увидеть, что в этих случаях жизненный цикл проекта изначально планировался согласно стандартам компании [15, 18]

в соответствии с жестко установленной траекторией и заранее заданными временными ресурсами. Однако ошибочно полагать, что реализация проекта может идти по предсказуемому пути, особенно если он представляет собой уникальную техническую задачу или относится к новой для компании сфере деятельности [3]. По этой причине все руководители, деятельность которых напрямую связана с проектами, сталкиваются с проблемой определения реального поведения как отдельных менеджеров, так и всей команды при недостатке временных ресурсов. При этом возникает необходимость построения моделей экстремального управления, основанных на наборах согласованных навыков и инструментов, показывающих практически значимые результаты в условиях постоянного дефицита временных ресурсов.

Несмотря на существование множества методик управления временем, указанная проблема до сих пор не решена. Так, согласно некоторым опубликованным данным, наблюдается нарушение сроков выполнения и перерасход ресурсов более чем 80% всех бизнес-проектов [14].

1. ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ

Одна из серьезных причин срыва сроков проектов связана с применяемым инструментарием. Так, основными инструментами управления временными ресурсами до сих пор являются календарные планы, диаграммы Ганта, сетевые графики [17], с помощью которых планирование осуществляется на основании усредненных временных характеристик выполнения отдельных производственных операций [1, 18]. Как правило, если при срыве сроков их увеличение невозможно, то возникает временной дефицит, который, в свою очередь, создает информационно-временную «петлю», попав в которую менеджер за меньшее время должен обрабатывать все больший объем информации [19]. При этом перерасчет сетевого графика или изменение диаграммы

Ганта может происходить неоднократно. Тем не менее даже в условиях дефицита времени в ряде случаев менеджеры успевают успешно завершить проект в назначенные сроки, т.к. меняющиеся сроки окончания проекта оказывают существенное воздействие на поведение не только его руководителя, но и всей команды. Вследствие этого на практике руководители часто сталкиваются с задачей выявления реальных возможностей успешного завершения проектов в установленные сроки. Особое значение при этом приобретает исследование психологической способности руководителя и менеджеров проектов работать в ситуации жесткого ограничения по времени, а также определение пороговых значений психологической напряженности сотрудников, при которых команда уже не успевает успешно завершить проект.

Данная статья посвящена разработке модели деятельности проектных команд на основе модели индивидуальной деятельности менеджера в условиях дефицита времени, вызванного нештатными ситуациями, а также выявлению возможности успешного завершения проекта в заданные сроки.

2. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОСПРИЯТИЕ ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ

Установленные сроки завершения проекта могут воздействовать на его участников двойственным образом. Приближение срока сдачи работы вызывает эмоциональное напряжение, беспокойство, иногда панику. Тогда человек, оценивая в соответствии с субъективным временем собственное отставание от графика или его опережение, может изменять скорость своих действий. В этом заключается положительное влияние дефицита времени, т.к. для начала и продолжения деятельности нужна мотивация [10]. Однако при высокой психологической напряженности работников данный дефицит становится демотивирующим и дезорганизирующим фактором.

Впервые понятие субъективного времени сформулировал Л. Франк [21]. В дальнейшем эту тему развивал К. Левин [9]. Разработкой временной перспективы занимался также Ж. Нюттен [10]. В 1960-х гг. серьезный вклад в решение проблем сокращения времени с учетом напряженности работ, резервов времени, ресурсных ограничений внесли С. Зуховицкий, И. Радчик [6]. А. Зигель и Дж. Вольф [5] на основе понятия напряженности, связанного с дефицитом времени, разработали формализованные модели деятельности, которые успешно применялись ими для решения ряда практических задач. В последние годы российские ученые-психологи (К.А. Абульханова-Славская [20], Т.Ю. Базаров [2], В.И. Ковалев [8], В.Ф. Серенкова [13] и др.) активно вели исследования в области личностно-временной проблематики. Появилось понятие «личностное время», под которым подразумевается организация человеком своего сознания, поведения и действий в процессе осуществления индивидуальной, групповой жизнедеятельности и общения. В статье Т.Ю. Базарова и Д.Г. Туманян [2] рассматривается влияние дефицита времени на решение творческих задач. В частности, авторы показывают, что в случае дефицита времени при работе с группой более успешной стратегией является информирование группы о возникших ограничениях и предоставление ей возможности самостоятельно планировать свои действия. В статье также ставится вопрос о необходимости поиска порогового значения дефицита времени для эффективного использования времени, отведенного группе на решение задач.

Особого внимания заслуживают работы В.И. Ковалева [8]. Автор вводит понятие механизма временной трансперспективы, с помощью которого человек регулирует время. Следует также отметить, что в рамках ситуативного подхода к субъективному переживанию времени было достаточно хорошо изучено ощущение длительности коротких интервалов. В частности, Р. Орнштейн [22] установил, что хорошо структурированные промежутки времени кажутся более короткими.

Однако в наши дни ни одна из классификаций типов личности по критерию отношения ко времени не удовлетворяет требованиям адекватного описания реальной деятельности проектных менеджеров, поскольку не учитывает их индивидуальное отношение к временному дефициту и не позволяет построить соответствующую модель поведения проектной команды.

Практический интерес в области изучения дефицита времени в проектах до сих пор представляют исследования А. Зигеля и Дж. Вольфа [5]. В них вводится формализованное понятие напряженности, связанной с дефицитом времени, и исследуется его влияние на рабочий процесс. Ключевая идея, лежащая в основе предложенного данными авторами подхода, заключается в том, что личная убежденность работника в недостатке времени, необходимого для выполнения задач с нормальной скоростью и эффективностью, вызывает у него состояние стресса, психологической напряженности. Данная напряженность (s_{ij}) определяется как внутреннее состояние j -го работника перед выполнением i -й подзадачи. Считается, что до определенного уровня стресс действует как стимулирующий организующий фактор. Однако, если величина напряженности, вызванной дефицитом времени, превышает некоторый пороговый уровень D_{nop} , то воздействие напряженности на работника становится дезорганизующим. В данной модели напряженность напрямую связана с дефицитом времени d_j и вычисляется по формуле:

$$S_{ij} = d_{ij} = \frac{T_{вып}}{T_{осм}} - 1, \quad (1)$$

где $T_{вып}$ — время, необходимое для выполнения всех оставшихся по плану задач со средней скоростью и заданным уровнем качества;

$T_{осм}$ — реальное время, которым располагает менеджер, на выполнение оставшихся по плану задач.

Фактически пороговое значение стресса D_{nop} представляет собой некий предел «прочности» менеджера проекта. Например, если $D_{nop} = 1$

(достигается при $T_{осм} = T_{вып} / 2$), то это означает, что менеджер должен выполнять задачи в два раза быстрее по сравнению со своим средним темпом работы и с большей точностью. При $d_{ij} > D_{пор} = 1$ происходит срыв, точность действий менеджера снижается, а время выполнения каждой отдельной задачи увеличивается. До этого значения увеличение напряженности приводит к более быстрым и точным действиям. Данный эффект (изменение времени выполнения задач в зависимости от величины напряженности) показан на рис. 1. Отдельно выделена зона, в которой происходит дезорганизация деятельности проектного менеджера.

Далее мы предложим модель классификации менеджеров по критерию личностного отношения к временному дефициту. В соответствии с данным критерием выделим три типа участников проекта и смоделируем их поведение.

1. Тип А — увлекающийся менеджер, склонный к преуменьшению дефицита времени. Для данного участника функция взаимозависимости оценки дефицита времени и его реального дефицита имеет вид:

$$d_A = f_A(d) = \begin{cases} d, & d \leq 0; \\ a(1 - e^{-d}), & d > 0, \end{cases} \quad (2)$$

где d — реальный дефицит времени (рассчитывается по формуле (1));

d_A — личностное восприятие дефицита времени менеджером;

a — коэффициент, задающий индивидуальное смещение экспоненциальной кривой вдоль оси абсцисс, меняется от 0,2 до 1,6;

e^{-d} — коэффициент, определяющий характер изменения времени выполнения задач по экспоненциальной траектории.

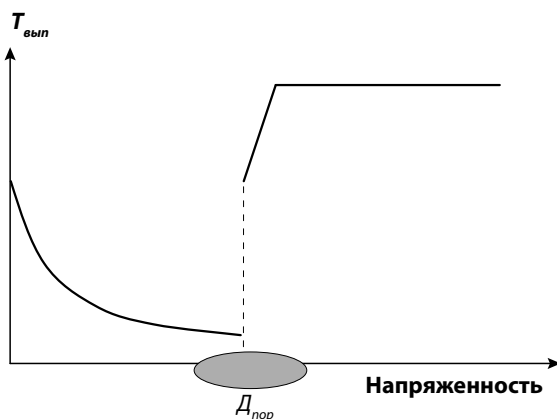
Даже в безнадежных ситуациях такой менеджер не допускает ухудшения своих показателей вплоть до фактического прекращения проекта.

2. Тип В — осторожный, перестраховывающийся менеджер, склонный к преувеличению величины дефицита времени. Для него функция зависимости имеет вид:

$$d_B = f_B(d) = \begin{cases} e^{-d} - 1, & d > 0; \\ d, & d \leq 0. \end{cases} \quad (3)$$

Он будет рассматривать ситуацию как безна-

Рис. 1. Влияние напряженности на время выполнения проекта (интерпретация кривой Зигеля — Вольфа для проектных работ)



Источник: [5].

дежную ($D_{\text{нор}} > d$) даже в тех случаях, когда проект еще можно выполнить.

3. Тип С — объективный менеджер. Его оценка дефицита времени всегда совпадает со значением существующего дефицита времени:

$$d_c = f_c(d) = d. \quad (4)$$

Зависимость времени выполнения задач от напряженности для различных типов менеджеров (А, В и С) показана на рис. 2.

Как видно из рис. 2, индивидуальные различия проявляются только при $d > 0$. При этом пороговые величины дефицита времени для участников команды различных типов отличаются друг от друга. Предполагается, что для участника типа С значения $D_{\text{нор}}$ находятся в пределах от 0,7 до 1,3. Для осторожного менеджера характерны меньшие пороговые значения ($D_{\text{нор}} < 0,7$) и завышенные величины d . Для участника типа А подразумевается, что $D_{\text{нор}} \geq 1,3$. На практике это означает, что при небольших значениях d такой менеджер работает менее активно, чем менеджеры типов С и В. Однако в ситуациях, когда другие участники проекта уже дезорганизованы, он сохраняет свою активность.

3. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕФИЦИТОМ ВРЕМЕНИ БЕЗ УЧЕТА КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В целях иллюстрации модели применим ее к проекту «Внедрение информационной системы «Алеф» для оптимизации бухгалтерской деятельности» (одному из проектов, выполнявшихся в рамках долгосрочной корпоративной программы «Повышение эффективности системы управления ОАО «Нижновэнерго»). В настоящий момент программа успешно завершена [7]. Отметим, что проблема дефицита времени и возможного срыва сроков была значимой для проекта. Сроки выполнения целого ряда работ и отдельных этапов неоднократно продлевались.

В табл. 1 приведены обобщенные плановые работы (задачи) одного из этапов проекта, их обозначения и плановая длительность выполнения, а также показано распределение ответственности в команде.

В соответствии с предложенной моделью рассчитаем минимально возможный срок реализации проекта при сокращении времени выполнения каждой задачи с учетом пороговых значений дефицита времени, характерных для участников

Рис. 2. Зависимость $T_{\text{вып}}(s_{ij})$ для различных типов менеджеров

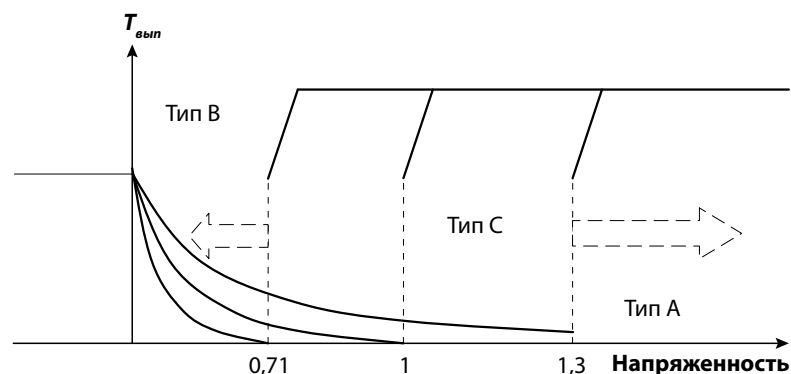


Таблица 1. Плановые работы этапа проекта

Наименование задачи	Обозначение задачи	Плановая продолжительность, дней	Ответственный за работу
Разработка и рассылка анкет и руководства по проведению диагностики бизнес-процессов	A	15	Руководитель проекта
Разработка учетной политики	B	20	Финансист
Разработка классификатора оборудования	C	28	Администратор
Анализ собранных анкет	D	32	Аналитик
Проведение семинара	E	18	Руководитель проекта
Опытная эксплуатация приложения автоматизированного рабочего места «Основные средства» в системе «Алеф» в центральной бухгалтерии	F	15	Финансист
Корректировка документов на основе результатов эксплуатации	G	13	Руководитель проекта
Опытная эксплуатация приложения «Взаимозачеты» в системе «Алеф»	H	10	Финансист
Разработка / рассылка справочника статей затрат	I	15	Аналитик
Сбор информации для классификатора оборудования	J	32	Администратор
Корректировка документов на основе результатов эксплуатации	K	8	Финансист
Составление отчета по результатам анализа анкет	L	11	Руководитель проекта
Разработка экранных форм приложения АРМ «Учет договоров» в системе «Алеф»	M	8	Финансист

команды. В качестве основного инструмента используем сетевой график (рис. 3).

В настоящее время не существует психологического инструментария для оценки типа человека по критерию его отношения к дефициту времени, а также для определения характерного для него порогового значения данного показателя. Однако отнести каждого конкретного сотрудника к тому или иному типу можно исходя из оценки его стрессоустойчивости, уровня «усталости» от предыдущих проектов, мотивации к реализации проекта в срок, а также индивидуальной оценки непосредственного руководителя и самооценки работника. Таким образом были определены психологические типы каждого из участников проекта (табл. 2).

В табл. 3 показано максимально возможное сокращение длительности работ с учетом $D_{\text{нор}}$ участников проекта. Измененный сетевой график представлен на рис. 4.

Таким образом, если команда будет работать на пределе своих возможностей, то срок реализации проекта можно сократить с 61 дня до 36 дней. Наибольшая напряженность характерна для администратора, поскольку у него наименьшее пороговое значение дефицита времени по сравнению с остальными членами команды. Работы, лежащие на критическом пути, выполняются со значительным резервом, поэтому напряженность осуществляющих их сотрудников может быть снижена путем увеличения длительности работ до сведения резерва к минимуму.

Рис. 3. Плановый сетевой график

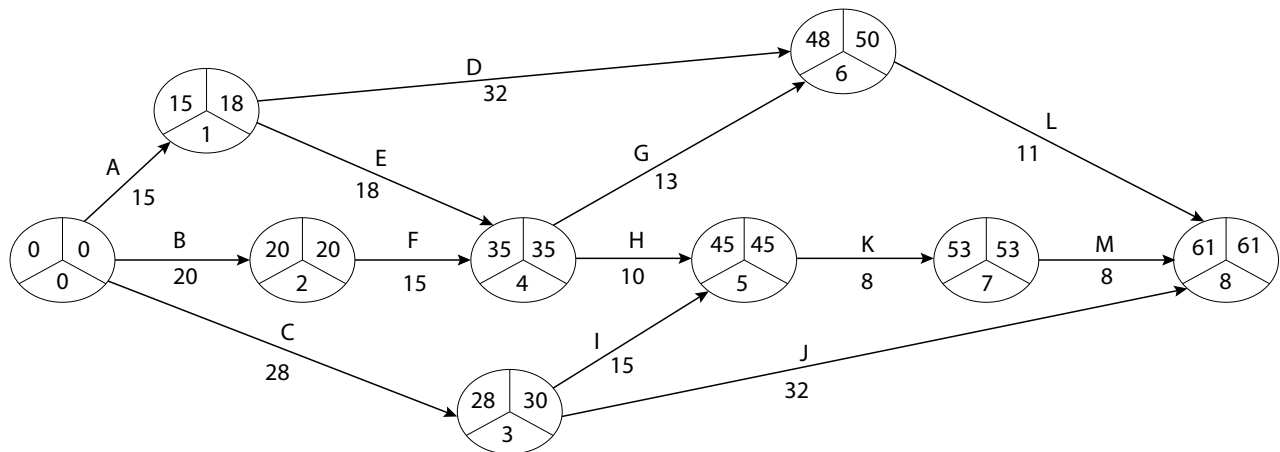


Таблица 2. Психологические типы участников проекта

Член команды	Психологический тип	Пороговое значение показателя дефицита времени
Руководитель проекта	A	1,3
Финансист	C	1
Администратор	B	0,7
Аналитик	A	1,3

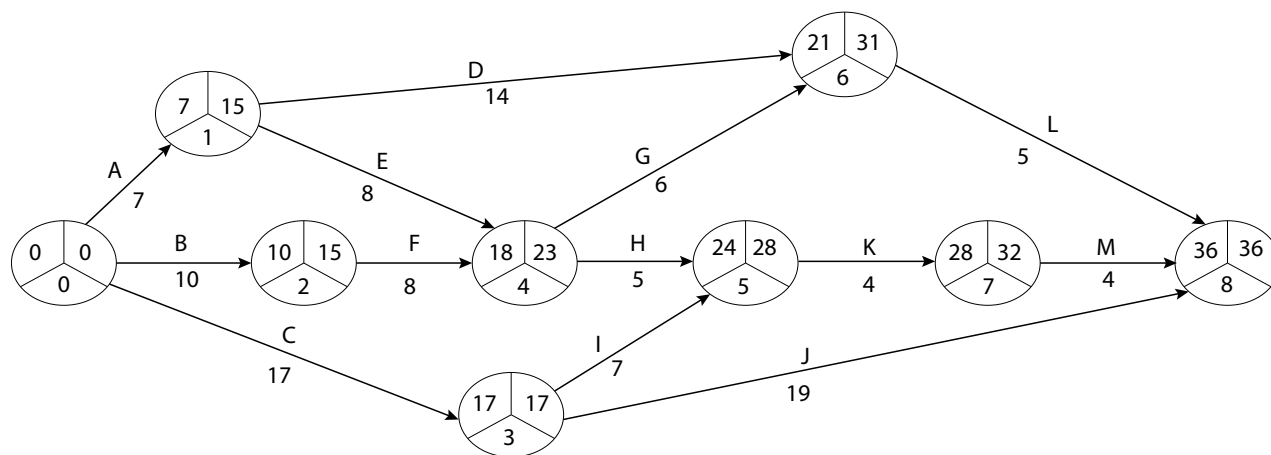
Таблица 3. Максимально возможное сокращение длительности работ

Работа	$T_{вып}$, дней	$D_{пор}$	$T_{осм}$, дней
A	15	1,3	7
B	20	1	10
C	28	0,7	17
D	32	1,3	14
E	18	1,3	8
F	15	1	8
G	13	1,3	6
H	10	1	5

Таблица 3. Максимально возможное сокращение длительности работ (продолжение)

Работа	$T_{вып}$, дней	$D_{пор}$	$T_{ост}$, дней
I	15	1,3	7
J	32	0,7	19
K	8	1	4
L	11	1,3	5
M	8	1	4

Рис. 4. Сетевой график при максимально возможном сокращении длительности работ



Перейдем к рассмотрению реализации проектной деятельности с точки зрения командной динамики и определению лидера, необходимого для осуществления проекта.

4. ВЛИЯНИЕ КОМАНДНОЙ ДИНАМИКИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА

Для моделирования поведения команды при условии $d > 0$ мы использовали показатель сплоченности группы, предложенный в работе А. Зигеля и Дж. Вольфа [5]. Предполагается, что повышение

стресса одного человека, работающего в команде, приведет к увеличению напряженности другого человека. Аддитивный стресс для трех ситуаций (напряженность у партнера по команде отсутствует, партнер находится в состоянии умеренной и чрезмерной напряженности соответственно) определяется следующим образом:

$$A_{ij} = \begin{cases} 0, & \text{если } s_{ij'} = 0, \\ \frac{s_{ij'}}{D_{порj'}}, & \text{если } 0 < s_{ij'} \leq D_{порj'}, \\ 1, & \text{если } s_{ij'} > D_{порj'} \end{cases} \quad (5)$$

где j' — номер партнера.

Тогда при вычислении напряженности конкретного менеджера будет использоваться формула:

$$S_{ij} = A_{ij} + s_{ij} \quad (6)$$

Однако в предложенной А. Зигелем и Дж. Вольфом модели рассматриваются команды, состоящие только из двух человек, что на практике является большой редкостью. Кроме того, совершенно не учитывается роль лидера в проекте и его реакция на ситуацию дефицита времени. Хотя на практике руководители проектов, хорошо понимающие значение мотивационных факторов, могут оказывать существенное влияние на интенсивность работы всех членов команды, повышая ее эффективность и вероятность завершения проекта в установленные сроки [16].

Уже в самом начале проектной деятельности руководитель проекта должен быть заинтересован в выявлении сотрудников, способных и желающих вести проект или его часть самостоятельно. В ряде случаев целесообразно, чтобы в проектной команде были взаимозаменяемые лидеры, т.е. один формальный лидер — руководитель проекта и несколько его заместителей (или неформальных лидеров), которые смогли бы вести проект в ситуациях с различной степенью напряженности. Далее мы будем использовать следующие обозначения.

■ Лидер 1 (тип В) — менеджер, который, как правило, возглавляет проект на ранних стадиях, когда $s_{ij} < 0,7$. Такой человек будет эффективен на начальных этапах разработки проекта или сможет успешно управлять проектом, который не сильно ограничен по времени. Перестраховываясь, он будет делать все, чтобы избежать пороговых значений дефицита времени.

■ Лидер 2 (тип С) — менеджер, который может управлять проектом как на ранних стадиях его реализации, так и при достаточно высокой напряженности работы.

■ Лидер 3 (тип А) — менеджер, который наиболее эффективно работает в ситуациях высокой напряженности (при $s_{ij} > 1,3$). Вместе с тем

при небольших значениях дефицита времени он будет менее активен, чем участники других типов.

Смоделируем состав проектной команды и выявим возможных лидеров на разных этапах проекта (рис. 5), а также вычислим значения напряженности участников проекта, аддитивного стресса и общей воспринимаемой членами команды напряженности.

Рассмотрим команду, состоящую из четырех человек:

1) руководитель проекта (согласно приведенной ранее типологии является лидером 1);

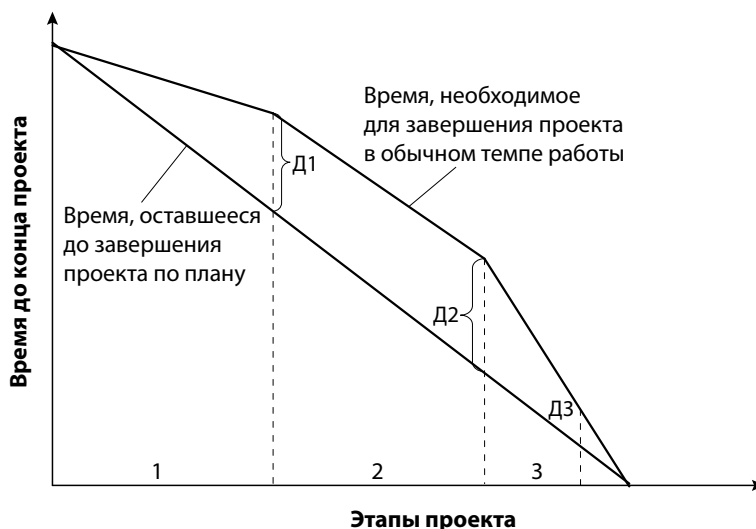
2) аналитик (лидер 2) — потенциальный руководитель проекта на втором этапе при среднем уровне напряженности;

3) администратор (лидер 3) — потенциальный руководитель проекта на третьем этапе при высоком уровне напряженности;

4) финансист (в данной модели этот участник не рассматривается в качестве лидера, поскольку он не был задействован в проекте полностью, как другие члены команды; ему присваивается только тип, определяемый по критерию личностного отношения к временному дефициту — тип В).

Заметим, что функциональные роли членов команды в данном случае не важны, мы рассматриваем только их лидерские позиции. По этой причине при расчете величин аддитивного стресса мы преобразуем формулу и введем коэффициенты влияния, представленные в табл. 4–6. При расчете аддитивного стресса будем считать, что руководитель проекта не вносит дополнительный стресс в работу команды, а может оказывать лишь позитивное воздействие, стимулируя людей к работе даже в тяжелых условиях. Степень положительного влияния лидера определяется значением i , находящимся в интервале от 0 до 1, и может зависеть от психологического типа лидера, характерного для него порогового уровня дефицита времени, умения выстраивать эффективные коммуникации, навыков влияния на других сотрудников и прочих факторов. Таким образом, величина аддитивного стресса

Рис. 5. Зависимость планового и реального времени до конца проекта от этапа проекта



Примечание: D1 — дефицит времени в начале проекта ($s_y = 0,7$); D2 — дефицит времени в середине проекта ($s_y = 1$); D3 — дефицит времени в конце проекта ($s_y = 1,3$).

для членов команды (кроме лидера) будет вычисляться по формуле:

$$A_{ij} = \frac{k_1 \times s_{ij1}}{D_{пор1}} + \frac{k_2 \times s_{ij2}}{D_{пор2}} \text{ при } k_1 + k_2 = 1, \quad (7)$$

где s_{ij1} — напряженность первого члена команды;
 s_{ij2} — напряженность второго члена команды;
 $D_{пор1}$ — величина порогового дефицита времени первого члена команды;
 $D_{пор2}$ — величина порогового дефицита времени второго члена команды;
 k_1, k_2 — коэффициенты влияния первого и второго членов команды соответственно.

Для лидера проекта значение аддитивного стресса будет рассчитываться следующим образом:

$$A_{ij} = \frac{k_1 \times s_{ij1}}{D_{пор1}} + \frac{k_2 \times s_{ij2}}{D_{пор2}} + \frac{k_3 \times s_{ij3}}{D_{пор3}} \text{ при } k_1 + k_2 + k_3 = 1, \quad (8)$$

где s_{ij3} — напряженность третьего члена команды;
 $D_{пор3}$ — величина порогового дефицита времени третьего члена команды;

k_3 — коэффициент влияния третьего члена команды.

Тогда при вычислении напряженности менеджера будет использоваться формула (6).

В модели учитывается, что срыв проекта во многом определяется готовностью лидера работать в тех или иных временных условиях, т.к. он происходит, когда руководитель начинает воздействовать на сотрудников негативно. Это обуславливает необходимость на определенном этапе менять лидера. Исходя из данного предположения, можно рассчитать максимально возможную напряженность, аддитивный стресс и общий уровень напряженности при разных лидерах на трех этапах проекта (см. табл. 4–6).

При работе лидера 1 проект имеет малый запас прочности в случаях возникновения дефицита времени. С учетом принятых нами коэффициентов влияния уже при базовом значении напряженности 0,36 может произойти срыв сроков реализации проекта. Лидер 1 способен вести проект

Таблица 4. Характеристики первого этапа реализации проекта

Характеристика	Руководитель проекта	Администратор	Аналитик	Финансист
Коэффициенты влияния для вычисления аддитивного стресса	<ul style="list-style-type: none"> ■ Лидер 2 — 0,4 ■ Лидер 3 — 0,4 ■ Финансист — 0,2 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение аддитивного стресса: — лидер 3 — 0,6; — финансист — 0,4 ■ Снижение аддитивного стресса: лидер 1 — 0,2 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение аддитивного стресса: — лидер 2 — 0,6; — финансист — 0,4 ■ Снижение аддитивного стресса: лидер 1 — 0,2 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение аддитивного стресса: — лидер 2 — 0,5; — лидер 3 — 0,5 ■ Снижение аддитивного стресса: лидер 1 — 0,2
Необходимое время, дней	10	10	10	10
Психологический тип	Лидер 1	Лидер 2	Лидер 3	В
Пороговое значение дефицита времени	0,7	1	1,3	1
Значение напряженности	0,36	0,36	0,36	0,36
Аддитивный стресс	0,33	0,11	0,16	0,12
Общий уровень напряженности	0,69	0,47	0,52	0,48

Таблица 5. Характеристики второго этапа реализации проекта

Характеристика	Администратор	Руководитель проекта	Аналитик	Финансист
Коэффициенты влияния для вычисления аддитивного стресса	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение аддитивного стресса: — лидер 3 — 0,6; — финансист — 0,4 ■ Снижение аддитивного стресса: лидер 2 — 0,25 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение аддитивного стресса: <ul style="list-style-type: none"> ■ лидер 1 — 0,4; ■ лидер 3 — 0,4; ■ финансист — 0,2 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение аддитивного стресса: — лидер 1 — 0,6; — финансист — 0,4 ■ Снижение аддитивного стресса: лидер 2 — 0,25 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение аддитивного стресса: — лидер 1 — 0,5; — лидер 3 — 0,5 ■ Снижение аддитивного стресса: лидер 2 — 0,25
Необходимое время	10	10	10	10
Психологический тип	Лидер 1	Лидер 2	Лидер 3	В
Пороговое значение дефицита времени	0,7	1	1,3	1
Значение напряженности	0,48	0,48	0,48	0,48
Аддитивный стресс	0,16	0,52	0,35	0,28
Общий уровень напряженности	0,64	1	0,83	0,76

Таблица 6. Характеристики третьего этапа реализации проекта

Характеристика	Администратор	Аналитик	Руководитель проекта	Финансист
Коэффициенты влияния для вычисления аддитивного стресса	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение аддитивного стресса: — лидер 2 — 0,6; — финансист — 0,4 ■ Снижение аддитивного стресса: лидер 3 — 0,3 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение аддитивного стресса: — лидер 1 — 0,6; — финансист — 0,4 ■ Снижение аддитивного стресса: лидер 3 — 0,3 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение аддитивного стресса: <ul style="list-style-type: none"> ■ лидер 1 — 0,4; ■ лидер 2 — 0,4; ■ финансист — 0,2 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение аддитивного стресса: — лидер 1 — 0,5 — лидер 2 — 0,5 ■ Снижение аддитивного стресса: лидер 3 — 0,3
Необходимое время	10	10	10	10
Психологический тип	Лидер 1	Лидер 2	Лидер 3	В
Пороговое значение дефицита	0,7	1	1,3	1
Значение напряженности	0,6	0,6	0,6	0,6
Аддитивный стресс	0,3	0,45	0,70	0,4
Общий уровень напряженности	0,9	1,05	1,3	1

целиком, только если напряженность не превышает указанную величину. Лидер 2 может возглавлять проект на втором этапе его реализации в ситуациях, когда значение напряженности не превышает 0,48. Лидер 3 показывает наибольшую стрессоустойчивость и может вести проект даже при $s_{ij} = 0,6$.

Как видно из табл. 4–6, руководитель проекта находится в самом сложном положении, что подтверждается на практике. По этой причине при критических значениях напряженности иногда целесообразно менять лидеров в целях:

- предотвращения срыва сроков реализации проекта;
- снижения уровня стресса для каждого из лидеров;
- более эффективной реализации проекта на каждом из его этапов.

5. СИТУАЦИОННАЯ СЕТЕВАЯ МОДЕЛЬ, УЧИТЫВАЮЩАЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ

Рассмотрим нештатную ситуацию, связанную с болезнью одного из участников проекта. Вернемся к сетевому графику (см. рис. 3) и проанализируем общую напряженность в проекте, а также определим психологический тип лидера, необходимого для этого случая. Выясним, кто из членов команды должен обладать наибольшей стрессоустойчивостью. Для того чтобы оценить вклад участников проекта в его работу, вычислим суммарное количество дней, которое каждый сотрудник по плану должен потратить на проект (табл. 7).

Как можно увидеть, самым важным сотрудником в данном случае является финансист, поэтому

Таблица 7. Количество дней работы каждого участника

Роль в команде	Количество дней на выполнение работ по проекту
Руководитель проекта	57
Финансист	61
Аналитик	47
Администратор	60

при работе в условиях дефицита времени он должен обладать наибольшим значением $D_{пор}$, иначе возрастает вероятность срыва сроков. Таким образом, финансист из-за своей плановой загрузки не может исполнять роль лидера, хотя и способен работать при больших значениях напряженности.

Будем считать, что руководителя проекта можно отнести к психологическому типу «лидер 1», т.е. он прекрасно ведет дела при отсутствии дефицита времени.

Рассмотрим, как изменился сетевой график этапа проекта при возникновении дефицита времени, связанного с болезнью руководителя. Продолжительность работы А превысила плановый срок и составила 22 дня. При этом из-за некорректной оценки длительности работ, а также форс-мажорных обстоятельств осуществление работ F и H также превысило плановые сроки, длительность работ составила 18 и 15 дней соответственно. Выполнение работы С затянулось на один день и длилось 29 дней.

На рис. 6 представлен сетевой график в случае увеличения общего времени выполнения этапа проекта в целях обеспечения комфортной работы команды без дефицита времени. Однако тогда продолжительность этапа проекта будет равна 71 дню. Кроме того, значительно увеличатся резервы времени для некоторых работ. Вследствие этого необходимо соблюсти условие неизменного общего срока реализации проекта, составляющего 61 день. Построенный с учетом данного требования сетевой график представлен на рис. 7.

В данном случае в условиях дефицита времени оказались специалисты, выполняющие работы

E, D, L, K и M. Рассчитаем характерные для них показатели напряженности (табл. 8).

В сложившейся ситуации с самой высокой напряженностью работает финансист. Остальные члены команды без особых проблем могут работать с незначительной напряженностью. Однако нельзя делать выводы, не проанализировав влияние членов команды друг на друга. Следует также вычислить величины аддитивного стресса и общей напряженности участников.

Определим коэффициенты влияния участников проекта. В данной ситуации наиболее значимое влияние на других членов команды оказывает руководитель проекта. Поскольку результатом его воздействия является снижение стресса, то при расчете коэффициент используется со знаком «минус», уровень воздействия оценивается как 0,2. Руководитель проекта по-прежнему остается лидером 1 с уровнем порогового дефицита времени, равным 0,7. Коэффициент влияния финансиста составляет 0,7. В данном случае финансист является харизматичным человеком, способным оказывать влияние на членов команды, в том числе и в ситуации дефицита времени. В то же время его показатель порогового дефицита времени имеет высокий уровень и составляет 1,3. Аналитик оказывает наименьшее воздействие на команду (его коэффициент влияния равен 0,3) в числе прочего из-за невысоких значений напряженности на работах, за которые он несет ответственность. Однако его уровень порогового дефицита времени является низким (0,7). Показатели аддитивного стресса и максимальной напряженности представлены в табл. 9.

Таким образом, в ходе анализа данных, представленных в таблицах 8–9, выяснилось, что

Рис. 6. Сетевой график после отклонения от плана

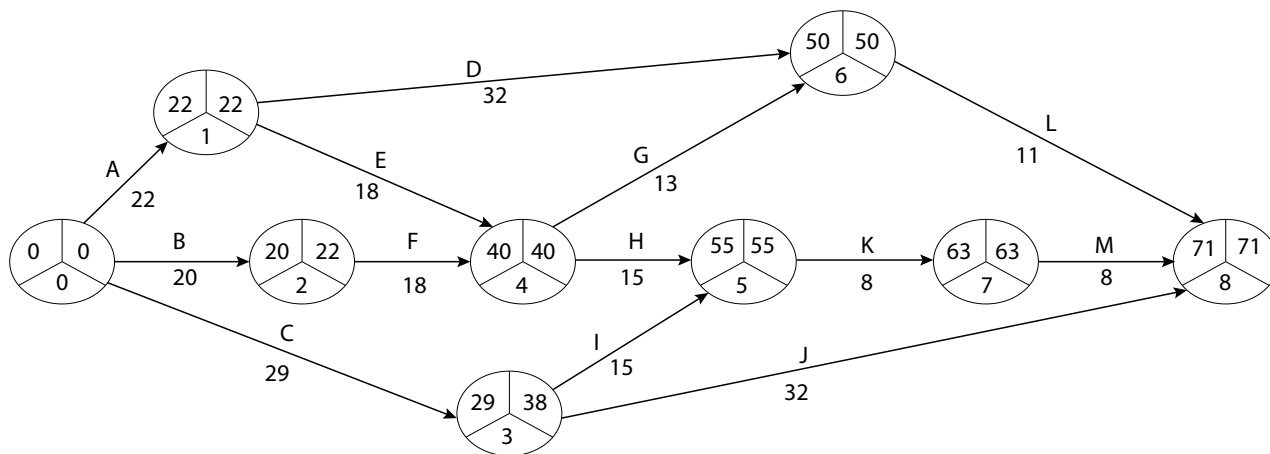


Рис. 7. Сетевой график после сокращения длительности работ

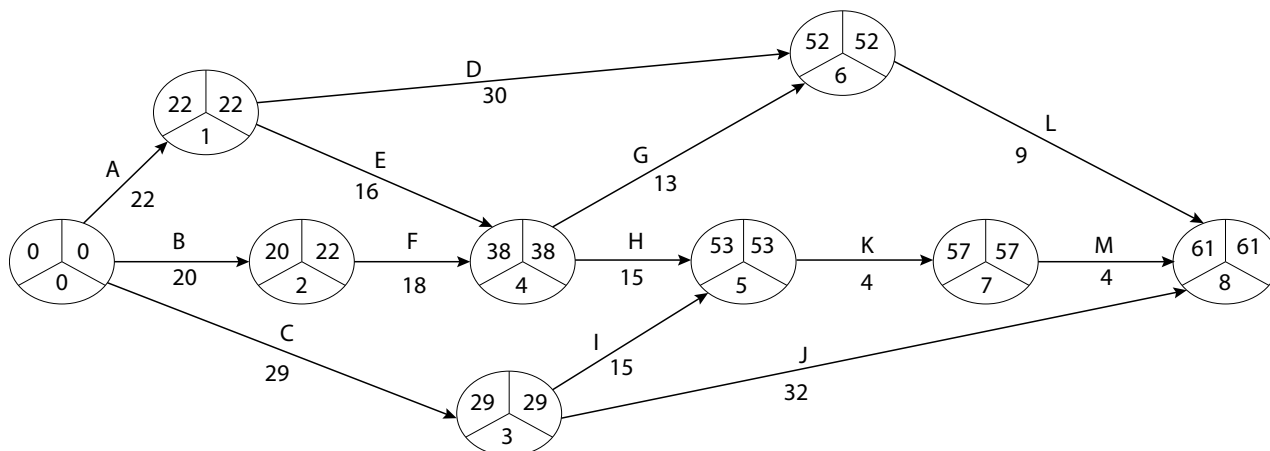


Таблица 8. Показатели напряженности

Работа	Ответственный	Плановое время, дни	Оставшееся время, дни	Напряженность (s_{ij})
E	Руководитель проекта	18	16	0,13
D	Аналитик	32	30	0,07
L	Руководитель проекта	11	9	0,22
K	Финансист	8	4	1
M	Финансист	8	4	1

Таблица 9. Показатели аддитивного стресса и максимальной напряженности

Работа	Напряженность (s_{ij})	$D_{пор}$	Аддитивный стресс	Максимальная напряженность
E	0,13	0,7	0,57	0,70
D	0,07	0,7	0,57	0,64
L	0,22	0,7	0,57	0,79
K	1	1,3	0	1
M	1	1,3	0	1

руководитель проекта, который относится к типу «лидер 1», с большой долей вероятности не выдержал бы подобных условий и сроки реализации проекта, скорее всего, были бы сорваны. В данной ситуации при необходимости резкого сокращения длительности работ понадобится менеджер с пороговым значением дефицита времени не менее единицы, способный работать в условиях постоянного стресса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показывают опыт и представленные примеры расчетов, рассмотренные модели целесообразно применять при появлении дефицита времени, когда из-за неожиданных событий, не учтенных в календарных планах, графиках и диаграммах Ганта, возникает угроза срыва сроков проекта. Такие события часто связаны с болезнями сотрудников, изменениями требований заказчиков, несвоевременной поставкой документации или оборудования и т.д. В этих случаях с помощью предложенных сетевых моделей можно

оценить влияние дефицита времени на деятельность проектных команд и провести конкретные расчеты, для того чтобы установить возможность реализации проекта в заданные сроки. Если моделирование укажет на срыв проекта, то предложенные модели дают реальную возможность своевременно принять меры по укреплению проектной команды, поддержке ее необходимыми ресурсами или замене лидера. При возможности изменения сроков завершения проекта со стороны заказчика или руководства модели позволяют обосновать увеличение временных ресурсов на вполне конкретную величину.

Другие важные аспекты применения данных моделей связаны с организационными аспектами формирования проектных команд. Очевидно, что при реализации проектов необходимо учитывать возможность возникновения дефицита времени, а следовательно, и психологическое состояние как каждого из членов проектной команды, так и команды в целом.

При отборе сотрудников в проектную команду у руководителя должна быть информация о предполагаемой индивидуальной реакции участников

проекта на дефицит времени. На роль руководителей проектов целесообразнее назначать менеджеров, объективно оценивающих недостаток времени или склонных к его преуменьшению.

Другим вариантом выбора лидера является ситуационный подход, при котором в зависимости от дефицита времени на разных стадиях проекта назначаются различные руководители.

При формировании команды проекта лидер должен анализировать профессиональные качества и личностные особенности потенциальных членов команды, а также уметь строить модели их поведения в различных ситуациях. Если знать индивидуальные характеристики проектных менеджеров, то можно развивать необходимые умения и навыки, которые позволят им справиться с постоянно возникающим дефицитом

временных ресурсов, избежать стрессов и таким образом достичь результатов, которых ожидают инвесторы и другие заинтересованные стороны проекта.

Следует отметить, что подход, предложенный в данной статье, может получить дальнейшее развитие за счет применения вероятностных, альтернативных, обобщенных агрегатных моделей. Это позволит рассматривать зависимость времени выполнения отдельных работ как от психологического состояния исполнителя, так и от других факторов различной природы: технологических, экономических, социальных и др. Такое развитие даст возможность существенно увеличить диапазон применимости сетевых моделей и повысить эффективность их использования при анализе процессов управления проектами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абросимова Н. Временная организация деятельности профессионалом. — <http://magazine.mospsy.ru/nomer8/s14.shtml>.
2. Базаров Т.Ю., Туманян Д.Г. Влияние дефицита времени на решение творческих задач // Национальный психологический журнал. — 2012. — №2(8). — С. 116–123.
3. ДеКарло Д. Экстремальное управление проектами. — М.: Р. m. Office, 2005. — 588 с.
4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Вильямс, 2004. — 272 с.
5. Зигель А., Вольф Дж. Модели группового поведения в системе человек — машина. — М.: Мир, 1973. — 222 с.
6. Зуховицкий С.И., Радчик И.А. Математические методы сетевого планирования. — М.: Наука, 1965.
7. Информация об оценке корпоративного управления. — http://mrsk-cp.ru/stockholder_investor/corporate_management_estimation.
8. Ковалев В.И. Категория времени в психологии (личный аспект) // Категории материалистической диалектики в психологии / Под ред. Л.И. Анциферовой. — М.: Наука, 1988. — С. 216–230.
9. Левин К. Динамическая психология: избранные труды / Под общ. ред. Д.А. Леонтьева, Е.Ю. Патяевой. — М.: Смысл, 2001
10. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего. — М.: Смысл, 2004.
11. Пинто Дж.К. Управление проектами. — СПб.: Питер, 2004. — 464 с.
12. Рыбаков М.Ю. Мотивация персонала в проекте // Мотивация и оплата труда. — 2006. — №3. — С. 16–20.
13. Серенкова В.Ф. Типологические особенности планирования личного времени: Автореф. дис. к. псих. н. — М., 1991. — 14 с.
14. Скотто М. Планирование ресурсов проекта // Управление проектами / Под ред. Дж.К. Пинто. — СПб.: Питер, 2004. — С. 246–260.
15. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 240 с.
16. Томс П. Мотивация команды проекта // Управление проектами / Под ред. Дж.К. Пинто. — СПб.: Питер, 2004. — С. 337–355.
17. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов / Под ред. В.И. Воропаева. — М.: ЗАО «Проектная практика», 2010. — 256 с.
18. Управление проектами: фундаментальный курс: Учебник / Под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной. — М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. — 500 с.
19. Царьков А.С. Управление проектами: от идеи к документу: в графиках, таблицах, рисунках, примерах: Учебное пособие. — М.: ГУ-ВШЭ, 2007. — 320 с.
20. Abulkhanova-Slavskaja K.A. (1996). «The personal organization of time and life strategy». *Journal of Russian and East European Psychology*, Vol. 34, No. 5, pp. 60–86.
21. Frank L.K. (1939). «Time perspectives». *Journal of Social Philosophy*, Vol. 4, pp. 293–312.
22. Ornstein R. (1997). *On the Experience of Time*. Oxford: Westview Press.

СЕКРЕТНЫЙ ИНГРЕДИЕНТ УСПЕШНОГО ЛИДЕРСТВА В ПРОЕКТЕ

В данной статье на примере проектов в сфере добывающей промышленности автор демонстрирует аргументы, с помощью которых можно убедить руководителей компаний выделять больше средств на вовлечение в проекты заинтересованных сторон. Основное внимание уделяется связи между этой деятельностью и управлением рисками.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: заинтересованная сторона, вовлечение заинтересованных сторон в проект, модели зрелости, организационная ценность



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)

ВВЕДЕНИЕ

Одним из самых больших секретов успешного создания ценности в организации является ответ на вопрос, как вовлечь в проект заинтересованные стороны. В настоящее время все большее признание получает идея о том, что залогом успеха в данном случае является персонал: сущность проектов состоит в выполнении одними людьми работы на благо других людей. Следовательно, необходимо также признать: одна из важных ролей лидера проекта заключается в том, чтобы обеспечить результативное консультирование заинтересованных сторон и убедить руководство организации в выгодах такого подхода.

На протяжении десятилетий в литературе по управлению проектами говорилось о необходимости сосредоточиться на вовлечении в проект заинтересованных сторон как о способе создания ценности в организации посредством успешного достижения целей проекта (получения товара, услуги или определенного результата). В то же время от лидера проекта требуется добиваться большего меньшими средствами. Однако

именно тогда, когда ресурсы компании, включая временные и человеческие, все больше ограничиваются, эффективное построение отношений между членами проекта (или организации) и заинтересованными сторонами занимает больше времени и требует особого внимания. Для того чтобы заработать денег, нужно потратить деньги.

Каждый проект уникален, и так же уникальны его заинтересованные стороны. Независимо от того, идет речь об отдельных лицах, группах или организациях, для всех заинтересованных сторон и сообществ стейкхолдеров характерны особые (и постоянно изменяющиеся) культура, ожидания и взгляды. Для того чтобы эффективно взаимодействовать с таким окружением, включающим разнообразные сообщества, менеджерам необходимо отказаться от традиционного подхода, который подразумевает регулярные отчеты, а также от других шаблонных стратегий или следует по крайней мере усовершенствовать данные инструменты (особенно это актуально для крупных программ в сфере добывающей промышленности, от которых страдает местное население) [3]. Эффективная коммуникация предполагает вовлечение в проект групп людей (которые постоянно меняются), чья поддержка имеет принципиальное значение для его успеха. Такое вовлечение требует постоянных консультаций, а также признания важности всех заинтересованных сторон для успешного создания ценности.

Наше изучение проектов в сфере добывающей промышленности, осуществляемых по всему миру (включая Южную Африку и Папуа — Новую Гвинею), показало: пренебрежение жизнью и экономикой коренного населения вызывает его негативную ответную реакцию, которая может стать причиной преждевременного закрытия указанных проектов, а люди, подверженные их наибольшему воздействию, часто принимают радикальные меры. Обеспечить мирное, выгодное и долгосрочное решение данной проблемы можно только путем ее обсуждения непосредственно с теми лицами, на которых влияет осуществление проекта (а не только с их лидерами).

Такой подход является примером своевременного вовлечения в проект заинтересованных сторон (предполагающего последующие консультации, коммуникации и переговоры с ними), благодаря которому создается дополнительная ценность для проекта и всех партнерских организаций. Однако подобную практику не всегда поддерживает руководство этих организаций. В данной статье мы представим аргументы, с помощью которых можно убедить финансовое руководство организации в том, что лучше организовать консультации заинтересованных сторон на ранних стадиях проекта, чем потом нести расходы, связанные с судебными исками, подрывной деятельностью и потерей репутации, которые крайне негативно влияют на проекты в сфере добывающей промышленности.

1. ОБСУЖДЕНИЕ

Существует много проектов и программ в сфере добывающей промышленности, при осуществлении которых результатами не проведенных надлежащим образом консультаций заинтересованных сторон стал нанесенный им ущерб и волнения среди стейкхолдеров. В данной статье мы рассмотрим несколько примеров таких неудач: аварии на нефтяной скважине Макондо компании British Petroleum (BP) в Мексиканском заливе, на золотомедном руднике Ок-Теди концерна BHP Billiton в Папуа — Новой Гвинее, на железорудном предприятии бразильской компании Samarco (также частично принадлежащей BHP Billiton) и на медном руднике в Антофагасте (Чили) компании Antofagasta PLC, 65% акций которой принадлежит влиятельной чилийской семье. Мы выбрали эти примеры, т.к. они актуальны и дают достаточно информации для анализа рассматриваемых вопросов. Данные неудачи демонстрируют ряд проблем, характерных для данной индустрии. Во всех указанных случаях государственные компании, крупные международные корпорации или влиятельные национальные компании

использовали бизнес-модель акционерной стоимости в ущерб интересам исконных землевладельцев. Однако парадоксальным образом такой узкий подход привел к уничтожению акционерной стоимости. Перейдем к обзору примеров.

■ *Скважина BP Макондо в Мексиканском заливе.* В апреле 2010 г. произошел взрыв на буровой платформе Deepwater Horizon, производившей разработку скважины Макондо, которая получила название «адская скважина». Платформа затонула, погибло 11 работников. К 15 июля 2010 г., когда скважина наконец была запечатана, утечка нефти в Мексиканский залив составила 5 млн баррелей, что существенно нарушило жизненный уклад местных жителей, они лишились средств к существованию. Кроме того, вследствие разлива нефти был нанесен вред окружающей среде, животным и растениям. Акции BP упали в цене из-за ожиданий больших потерь для компании и ее инвесторов, вследствие чего BP потеряла миллиарды долларов [13] (на момент написания статьи, в начале 2016 г., расходы компании составили более \$6 млрд). В докладе Правительства США [15] в качестве фактора, который способствовал катастрофе, названо сокращение расходов на превентивные меры: «Руководство компании поставило выигрывать во времени и деньги выше мероприятий по обеспечению безопасности, направленных на предотвращение аварии» [15]. В докладе также отмечается, что органы регулирования рассматриваемой отрасли испытывали большую нехватку бюджетных средств для выполнения своих обязанностей. Сокращение расходов было направлено на поддержание акционерной стоимости (обеспечение хороших показателей чистой прибыли) для поощрения вложений акционеров. Фактически такой подход привел к уничтожению акционерной стоимости компании.

■ *Золотомедный рудник Ок-Теди компании ВНР в Папуа — Новой Гвинее.* В 1999 г. ВНР сообщила о том, что на протяжении более десяти лет в реку Ок-Теди было сброшено 90 млн тонн отходов. В результате загрязнения в деревнях,

расположенных вниз по течению реки, были уничтожены сельское хозяйство и рыболовство. После сильных дождей шахтные отходы вымывались в близлежащие тропические леса, болота и ручьи, вследствие чего было уничтожено 30 км² леса, в реке погибла рыба, которую ловили жители окрестных населенных пунктов. Хвостовая дамба, поврежденная в результате землетрясения, не была отремонтирована, т.к. компания посчитала, что эта работа будет стоить слишком дорого. В 2013 г. Правительство Папуа — Новой Гвинеи на безвозмездной основе взяло на себя контроль над рудником, однако, для того чтобы ликвидировать загрязнение, может потребоваться до 300 лет [14]. Акционеры компании ВНР понесли убытки в размере инвестированного капитала и стоимости неразрабатываемых ресурсов.

■ *Бразильская железорудная компания Samarco (совместное предприятие концерна ВНР Billiton и компании Vale).* В ноябре 2015 г. из-за прорыва двух хвостовых дамб на бразильском железорудном предприятии Samarco произошла утечка ядовитых веществ. В результате были уничтожены дома около 600 жителей, по меньшей мере 11 человек погибло, многие числятся пропавшими без вести. Источники водоснабжения региона были загрязнены смесью ртути, мышьяка, свинца и меди. Рыба в реке погибла, а охраняемая прибрежная зона была уничтожена. Во время написания статьи причины катастрофы не были раскрыты, но был подан ряд судебных исков, в которых фигурировали ВНР и ее бразильский партнер компания Vale. Расходы и последствия, связанные с данной аварией, еще предстоит уточнить, но несомненно, что забота об окружающей среде, безопасности и заинтересованных сторонах на ранних стадиях проекта могла предотвратить катастрофу и потерю акционерной стоимости.

■ *Медный рудник в Антофагасте (Чили).* В газете «Гардиан» от 21 марта 2014 г. Дж. Франклин отметил, что протест против дамбы Эль Мауро в Чили длится уже около десяти лет [8]. Главным образом протестующие возражают против хвостовой дамбы, построенной недалеко от деревни

Кайманес (выше нее по течению реки). Предназначение данной дамбы заключается в хранении отходов медного рудника Лос-Пеламбрес. Компания, разрабатывающая рудник, принадлежит состоятельной чилийской семье, ее акции котируются на Лондонской фондовой бирже. По утверждению жителей деревни, дамба лишает их источника чистой воды, ее приходится привозить на грузовиках. Кроме того, они считают, что дамба представляет опасность для их деревни: в случае землетрясения (а они часто происходят в Чили) ее может прорвать. В апреле 2015 г. Чилийский суд постановил, что рудник является безопасным, отклонив судебные иски, поданные местными жителями при поддержке защитников окружающей среды из других частей света. Для Чили характерно социальное неравенство: в Антофагасте самый большой по стране доход на душу населения, но около 4000 семей живут в трущобах. Длительное сопротивление главным образом оказывают состоятельные жители, которым есть что терять, их поддерживают международные организации.

Приведенные примеры отражают следующие проблемы, появляющиеся вследствие деятельности добывающих предприятий по всему миру:

- разрушение окружающей среды;
- нарушение жизненного уклада местных жителей, лишение их средств к существованию (при этом замена данным средствам не предлагается);
- приток зарубежной квалифицированной рабочей силы, вследствие чего местным жителям приходится трудиться на низкооплачиваемой черной работе (если им вообще удастся ее получить);
- перемещение молодежи в города;
- крушение надежд, связанных с образованием и улучшением жизни;
- длительное противостояние заинтересованных сторон проекту;
- возможное уничтожение акционерной стоимости компании, если не обладающие властью местные жители решат оказать противодействие.

Данные проблемы остаются актуальными, несмотря на то что организации уделяют все больше

внимания вопросам корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility, CSR) и устойчивого развития: в 2012 г. более 50% компаний, входящих в список Fortune 500, упомянули в своих отчетах соответствующие программы [2]. Многим из этих организаций, так же как другим корпорациям, часто не удается эффективно вкладывать средства в вовлечение заинтересованных сторон.

Добывающие предприятия стремятся к достижению финансового успеха, видимых результатов и хороших показателей чистой прибыли для увеличения акционерной стоимости. Если все внимание уделяется потребностям небольших групп стейкхолдеров (инвесторов, руководителей) и государственным интересам, то не учитываются нужды и ожидания некоторых из наиболее важных заинтересованных сторон. К ним относятся местные жители, сильнее всего подверженные негативному влиянию программ в сфере добывающей промышленности, которые наносят вред окружающей среде, нарушают жизненный уклад населения или являются непосредственной угрозой жизни людей. Данные заинтересованные стороны представляют собой группы людей, не наделенных властными полномочиями. Когда организации пренебрегают нуждами и требованиями этих не обладающих властью групп, они не учитывают интересы всех заинтересованных сторон и не принимают во внимание риски, преследуя цель увеличения акционерной стоимости. Это неэтичная практика ведения бизнеса, которая расходится с принципами CSR и повышает вероятность радикальной реакции со стороны заинтересованных сторон, лишенных права голоса.

В данной статье мы предложим другой, лучший с этической точки зрения подход к разработке программ в сфере добывающей промышленности, благодаря которому можно обеспечить выгоды для всех заинтересованных сторон, уменьшить риски и создать ценность для организации и ее акционеров. Представленную в работе модель вовлечения заинтересованных сторон в проект можно использовать не только

на добывающих предприятиях, но и в любых других организациях.

2. РЕЗУЛЬТАТЫ УСПЕШНОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ПРОГРАММУ / ПРОЕКТ

Если определенные группы людей или отдельные лица могут влиять на достижение результатов программы путем предоставления (или непредоставления) финансовых средств, поддержки или ресурсов (таких как материалы или сотрудники, имеющие необходимые навыки), то команде проекта следует идентифицировать их как заинтересованные стороны. Необходимо направить усилия на вовлечение в программу всех групп, которые соответствуют данному описанию заинтересованных сторон, путем налаживания с ними взаимоотношений. В полноценные и устойчивые отношения вовлечены обе стороны — каждая из них при этом что-то получает или рассчитывает получить. Для того чтобы построить хорошие взаимоотношения, необходимо понимать ожидания и страхи всех заинтересованных сторон, особенно тех из них, которые идентифицированы как наиболее важные во всем сообществе стейкхолдеров в определенное время жизненного цикла проекта или другой организационной деятельности.

Осведомленность об ожиданиях важных заинтересованных сторон способствует выявлению возможных конфликтов на ранних стадиях проекта / программы. Кроме того, в этом случае у заинтересованной стороны формируется уверенность в том, что команда проекта знает о ее потребностях и понимает их. Путем адресных коммуникаций заинтересованную сторону можно убедить в том, что для выполнения ее требований будут приложены все усилия. Если же требования выполнить нельзя, то необходимо объяснить, почему это невозможно, чтобы заинтересованная сторона могла высказать новые пожелания. Благодаря этому можно уменьшить

страхи и сопротивление стейкхолдеров, они будут с большей эффективностью способствовать успеху проекта.

3. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Для программ в сфере добывающей промышленности характерны высокие риски. Большие расходы на поисково-разведочные работы окупаются редко. Организации направляют основное внимание на финансовые риски и не учитывают последствий игнорирования нужд и ожиданий многих заинтересованных сторон. Данный раздел статьи посвящен вопросам управления рисками, связанными со стейкхолдерами, и важности вовлечения заинтересованных сторон в проект для снижения рисков.

Результативный риск-менеджмент включает не только сбор данных и актуарные расчеты для определения премий за риск и денежных резервов на непредвиденные расходы, но и управление рисками, связанными с заинтересованными сторонами, которое предполагает работу с важнейшими потребностями людей в контроле над ситуацией, безопасности и комфорте [12]. Если не рассматривать существенный риск разведочных работ, то большинство оставшихся рисков программ / проектов связаны с заинтересованными сторонами:

- источниками более 90% таких рисков являются прямые следствия действий или бездействия заинтересованных сторон;
- представления о приемлемых и неприемлемых действиях в проекте тесно связаны со взглядами и потребностями конкретных заинтересованных сторон;
- идентификация, оценка рисков и управление ими зависят от решений и действий заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны, потребности которых не были приняты во внимание и чья жизнь существенно ухудшилась в результате деятельности

организации, скорее всего, будут реагировать отрицательно и в рамках своих полномочий потребуют компенсации ущерба или прекращения работ (их реакция может быть и более радикальной). Для уменьшения данных рисков обязательной составляющей плана по вовлечению заинтересованных сторон в проект должны быть такие мероприятия, как консультирование пользователей и сообществ. Для проведения этих мероприятий требуются ресурсы, в том числе временные. Кроме того, они приводят к увеличению расходов. Существует ряд практических методов, способствующих эффективному управлению данной деятельностью. В первую очередь необходимо использовать надежную методологию вовлечения заинтересованных сторон в проект, позволяющую определять и отслеживать их позиции в течение длительного периода времени. Мониторинг результативности коммуникаций с заинтересованными сторонами и их вовлечения в проект дает возможность получить данные для процесса оценки, при этом необходимо свести к минимуму субъективность. В систему управления рисками поступают данные о непредвиденных расходах ресурсов (финансовых и временных), связанных с дополнительными мероприятиями по вовлечению заинтересованных сторон в проект, которые являются следствием плановых консультаций. При этом допускается, что сообщество заинтересованных сторон может измениться (эти изменения необходимо отслеживать), и соответствующим образом следует корректировать стратегии и планы коммуникации.

Для того чтобы показать преимущества вовлечения заинтересованных сторон в проект, сравним его с управлением в кризисных ситуациях (которые являются результатом ненадлежащего управления рисками, связанными со стейкхолдерами, или его отсутствия) и с управлением заинтересованными сторонами (см. таблицу).

Рассмотрим четыре критерия, используемые в таблице, более подробно.

1. *Отношения с заинтересованными сторонами.* Построение отношений со стейкхолдерами

является эффективным риск-менеджментом. Если организации удастся установить с ними хорошие отношения с помощью упреждающей (проактивной) коммуникационной стратегии или стратегии взаимодействия, то все возникающие проблемы решаются более результативно. В противном случае при борьбе с кризисом компании сложно добиться удовлетворенности всех вовлеченных сторон.

2. *Подверженность организации воздействию проблем, связанных с заинтересованными сторонами.* При недостаточном внимании к отношениям со стейкхолдерами компании в большей степени подвержены влиянию связанных с ними проблем и кризисов. Чем лучше эти отношения, тем менее уязвима организация для указанных трудностей.

3. *Приглашение заинтересованных сторон к участию в принятии решений.* При хороших отношениях со стейкхолдерами компания относится к ним как к партнерам и приглашает к участию в принятии решений и другой организационной деятельности на постоянной основе.

4. *Отношение организации к участию заинтересованных сторон в ее деятельности.* Когда компании отказываются от враждебного и оборонительного отношения к своим заинтересованным сторонам и осознают, что необходимо вовлечь их в собственную деятельность и поощрять высказывать свои идеи, многие источники проблем, связанных с потерей доверия и репутации, исчезают.

4. ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ПРОЕКТ

Организации принимают решения, основываясь на финансовых показателях ценности, главным образом акционерной стоимости, но не понимают, какое влияние такие действия окажут на другие заинтересованные стороны: сотрудников, клиентов, население (или не учитывают данного

Таблица. Различия между управлением в кризисных ситуациях, управлением заинтересованными сторонами и их вовлечением в проект

Критерии	Управление в кризисных ситуациях	Управление заинтересованными сторонами	Вовлечение заинтересованных сторон в проект
Отношения с заинтересованными сторонами	Реактивная стратегия	Проактивная стратегия	Интерактивная стратегия (взаимодействие)
Подверженность организации воздействию проблем, связанных с заинтересованными сторонами	Уязвимость для проблем	Предвосхищение проблем	Поощрение заинтересованных сторон делиться своими проблемами
Приглашение заинтересованных сторон к участию в принятии решений	От случая к случаю	На постоянной основе	Полное включение в процесс принятия решений
Отношение организации / команды проекта к участию заинтересованных сторон в ее деятельности	Враждебность	Защита	Готовность к изменениям

Источник: [10].

влияния). Кроме того, компании не осознают, что подобный подход представляет собой угрозу и для акционерной стоимости. Для того чтобы выжить и добиться процветания, организациям необходимо сосредоточиться на желаниях и потребностях всех заинтересованных сторон и попытаться создать ценность для каждой из них. Для различных групп стейкхолдеров данная ценность будет разной (в зависимости от их ожиданий и требований).

В деловом мире всем знакомо понятие материальной ценности, связанное с финансовым балансом предприятия и часто подразумевающее в основном акционерную стоимость компании. Такое понимание ценности способствует формированию организационной культуры, для которой характерно принятие краткосрочных решений, стремление к максимизации цен акций, прибыли инвесторов и бонусов для руководителей. Нематериальную ценность измерить сложнее, чем материальную. Она связана с человеческим фактором: действиями таких заинтересованных сторон, как сотрудники компании, население в целом (общественность), пользователи продукта, а также

с репутацией организации. Если компания не понимает, как эти заинтересованные стороны воспринимают организационную ценность, и не умеет ее повышать, то она действует не с максимальной эффективностью, что будет влиять на материальную ценность. Все активы организации (и материальные, и нематериальные) являются результатом действий людей. Активы, связанные с компетентностью сотрудников, — это знания, навыки, опыт и социальные связи заинтересованных сторон в рамках экосистемы коммуникаций.

Для мониторинга и оценки инвестиций в подготовку кадров можно применять концепцию нулевых расходов на обеспечение качества (Zero Cost of Quality). При ее использовании рассматривается, что произойдет в случае отсутствия данных инвестиций. Ф. Кросби отмечал, что «качество бесплатно» [5]: расходы, которые несет организация, вызваны только ее неспособностью сделать все правильно с первого раза. На основе указанной концепции мы обоснуем необходимость вовлечения заинтересованных сторон в проект и их консультирования. Представленные аргументы помогут убедить руководителей в том,

что это принесет выгоды. Одним из препятствий для разработки такого обоснования являются недостаточные данные о средствах, вложенных в вовлечение заинтересованных сторон и организацию консультаций, а также о расходах, обусловленных тем, что средства не были инвестированы.

Компания CRC Industries начала отслеживать расходы на обеспечение качества в 1997 г. [7] Она подсчитывала «доллары, израсходованные вследствие неудач» (failure dollars), т.е. деньги, потраченные из-за несоответствия товара или услуги требованиям клиентов. CRC заявила, что в результате использования указанного подхода данные расходы сократились с 0,7% от продаж в 1997 г. до 0,21 в 2005 г. В этой организации под расходами на обеспечение качества подразумевались затраты, вызванные неспособностью компании предоставить качественный товар или услугу. Для их определения необходимо оценить расходы на:

- материалы и рабочую силу, требующиеся для доработки;
- исправление ошибок, связанных с доставкой и обслуживанием клиентов;
- изготовление бракованной продукции и ее замену.

Обычно организации сокращают затраты ценой удовлетворенности клиентов и сотрудников: «расходы, вызванные неудовлетворительным качеством, составляют от 15% до 30% от общей суммы расходов» [6]. Если же компании сосредоточатся на устранении плохого качества с помощью сокращения брака, уменьшения числа ошибок при выполнении заказов и выставлении счетов, снижения количества доставок с опозданием (и соответственно, уменьшения скидок клиентам за такие доставки), то они могут достичь цели снижения затрат таким образом, чтобы в результате их отношения с клиентами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами улучшились.

Рассматриваемую концепцию можно также использовать в отношении вовлечения стейкхолдеров в проект. Для современных организаций актуально утверждение «вовлечение заинтересованных сторон в проект бесплатно». Следствием того, что компания не понимает необходимость вовлечения всех заинтересованных сторон, являются следующие материальные расходы¹:

- существенные затраты на выплату компенсаций пострадавшим заинтересованным сторонам и на изъятие продукции;
- потеря активов;
- снижение стоимости акций.

Еще более важны нематериальные расходы, включающие потерю репутации и падение морального духа персонала организации.

5. МОДЕЛЬ ЗРЕЛОСТИ ДЛЯ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ПРОЕКТ

Для того чтобы установить свою отправную точку для вовлечения стейкхолдеров в проект и определить способы оценки происходящих изменений, организации могут использовать подход, основанный на модели зрелости управления отношениями с заинтересованными сторонами (Stakeholder Relationship Management Maturity, SRMM) [4]. Она была разработана для определения уровня, на котором находятся процессы и практика управления отношениями с заинтересованными сторонами в компаниях. Уровни определяют текущее состояние организации в данной сфере, которое и является отправной точкой для дальнейшего планирования и внедрения процессов эффективного управления вовлечением заинтересованных сторон в проекты. В ходе разработки данной концепции были описаны уровни зрелости организации в указанной области, которые связаны, во-первых, с готовностью компании к проактивному развитию и поддержке

¹ В качестве примера можно привести упомянутую ранее катастрофу в Мексиканском заливе 2012 г.: одна из ее предполагаемых причин состоит в том, что авария в скважине Мачкондо стала результатом снижения расходов в целях увеличения акционерной стоимости (это повлекло за собой утечку нефти, человеческие жертвы и нарушение жизненного уклада местных жителей). — Прим. авт.

взаимоотношений с заинтересованными сторонами, а во-вторых, с методами и процессами, которые могут способствовать достижению этих целей.

Использование модели SRMM способствует результативному и эффективному с практической точки зрения внедрению процессов управления заинтересованными сторонами в организации. Она представляет собой структуру для постепенного развития потенциала компании и ее движения к проактивному и креативному управлению отношениями с заинтересованными сторонами в соответствии со структурным подходом к достижению зрелости организации в рассматриваемой области.

Модель SRMM включает пять уровней.

1. *Ситуативное управление отношениями с заинтересованными сторонами.* На данном уровне встречаются отдельные случаи использования соответствующих процессов, но управление носит разрозненный, реактивный и непоследовательный характер.

2. *Применение процедур управления отношениями со стейкхолдерами.* На этом уровне большое значение имеют процессы и инструменты, которые используются для достижения традиционных результатов (поддающихся измерению), связанных со сроками, бюджетом и качеством. При этом организация может не осознавать важность отношений с заинтересованными сторонами.

3. *Развитие отношений с заинтересованными сторонами.* Основное внимание на данном уровне уделяется стейкхолдерам и взаимным выгодам. Организация осознает, что коммуникации с заинтересованными сторонами — это инструмент для построения отношений с ними. Однако коммуникации необходимо планировать таким образом, чтобы удовлетворить нужды стейкхолдеров (которые часто противоречат друг другу), а также потребности самой организации с учетом возможностей команды проекта.

4. *Интеграция управления отношениями с заинтересованными сторонами в деятельность*

организации. Методология внедрена и используется на постоянной основе во всех областях организации, связанных с деятельностью, которая каким-либо образом способствует реализации бизнес-стратегии.

5. *Прогнозирование на основе управления отношениями с заинтересованными сторонами.* Данный уровень подразумевает анализ общего состояния проекта, прогнозную оценку рисков, а также креативные и проактивные способы оценки улучшений в области реализации бизнес-стратегии [4].

Использование модели SRMM приносит следующие выгоды: улучшения, согласованные с высшим руководством организации, дают компании способность выдерживать изменения, при этом она может оценить преимущества такого пути. Модель позволяет избежать слишком амбициозного подхода, который приводит к неудаче. Общие характеристики модели SRMM рассматриваются в статье Л. Борн «Использование модели SRMM для определения зрелости организации в области управления заинтересованными сторонами» [1].

6. ЭТИЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ВОВЛЕЧЕНИЮ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ПРОЕКТ, РЕПУТАЦИЯ И CSR

Отправной точкой для правильного вовлечения заинтересованных сторон в проект является следующее правило: «...большинство людей большую часть времени берут на себя ответственность за влияние их действий на других людей» [9]. Если при ведении бизнеса не учитываются этические вопросы, то лица, принимающие решения, не считают, что несут моральную ответственность за них. Люди, вовлеченные в создание ценности и торговлю, должны быть ответственны за конкретные группы и отдельных лиц, которые могут влиять на их действия или быть подвержены их воздействию. К таким группам как минимум относятся клиенты, сотрудники, поставщики, местные сообщества и инвесторы (акционеры).

Теория заинтересованных сторон направлена на то, чтобы обеспечить максимальную эффективность функционирования бизнеса. Она одновременно является дескриптивной (описательной), прескриптивной (директивной) и может использоваться как конкретный инструмент для достижения этой цели. Данная теория не ограничивается рассмотрением ценности для заинтересованных сторон, а подразумевает более комплексный подход к их вовлечению в проект, обусловленный большим количеством связей со стейкхолдерами. Любая организационная деятельность предполагает наличие сложной сети заинтересованных сторон, у каждой из которых есть свои потребности и желания (интересы). Вместо имеющей много недостатков системы взглядов, в основе которой лежит акционерная стоимость, необходимо развивать мышление, ориентированное на заинтересованные стороны. Парадоксальным образом это в большей степени способствует максимальному увеличению прибыли, т.к. при таком мышлении:

- бизнес представляет собой множество взаимосвязей между группами людей, которые заинтересованы в деятельности, лежащей в его основе;

- бизнес определяется тем, как клиенты, поставщики, сотрудники и инвесторы (акционеры, держатели облигаций, банки), местные сообщества и менеджеры взаимодействуют друг с другом и создают ценность;

- понимать бизнес означает знать, как устроены эти взаимосвязи;

- работа руководителей заключается в том, чтобы управлять данными взаимосвязями и формировать их [9].

Очень полезно изучить, как интересы каждой из сторон или их групп влияют на процесс создания ценности (положительно или отрицательно), а также какова роль руководителя в управлении взаимоотношениями со стейкхолдерами. С этой точки зрения можно определить заинтересованные стороны следующим образом.

- В узком смысле стейкхолдеры — это группы лиц, без поддержки которых бизнес стал бы

нежизнеспособным. Фримен и др. [9] относят такие заинтересованные стороны к первостепенным, Р. Митчелл и др. — к полноправным и существенным [11]. Благодаря данному подходу сформировалась общепринятая точка зрения, что имеют значение только важные стейкхолдеры.

- В более широком смысле к заинтересованным сторонам причисляют группы лиц, которые могут влиять на бизнес и подвержены его влиянию. Это второстепенные стейкхолдеры, служащие орудием для достижения цели проекта. В соответствии с таким пониманием заинтересованные стороны также включают лиц, подверженных воздействию программ в сфере добывающей промышленности, при этом они не получают выгод от них и не имеют официальных полномочий, для того чтобы изменить способ ведения бизнеса.

Фримен и др. отмечают: «Руководителям необходимо понять, что бизнес полностью относится к сфере человеческих взаимоотношений, у заинтересованных сторон есть имена и лица, а также дети, они не просто носители социальных ролей» [9]. Кроме того, если довести до крайности сообщества, не обладающие властью, то они могут пойти на радикальные меры и начать нападать на источник их притеснения и разрушать его.

ВЫВОДЫ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В этой статье мы сосредоточились на обращении крупных организаций, которые внедряют программы в сфере добывающей промышленности, с населением, не наделенным властными полномочиями. Среди указанных организаций международные корпорации, государственные предприятия, частные организации, а также партнерства между местными компаниями и международными конгломератами. Мы рассмотрели общедоступные данные о влиянии таких компаний на местное население, чтобы предложить более эффективный подход к вовлечению заинтересованных сторон в проект / программу

для предотвращения катастроф, подобных описанным в данной статье. Следует подчеркнуть, что негативная реакция не обладающих властью стейкхолдеров часто может привести к полной неудаче программ или по меньшей мере повлечь за собой значительные убытки для организации. Предлагаемые принципы вовлечения заинтересованных сторон одинаковы для всех проектов и программ, в том числе для наиболее знакомых нам бизнес-инициатив. Необходимы частые консультации с заинтересованными сторонами, подверженными влиянию работ, на ранних стадиях проекта / программы. Такой подход является не только разумным, но и эффективным с точки зрения затрат в долгосрочной перспективе. Намного лучше понимать ожидания заинтересованных сторон и работать над тем, чтобы оправдать их, чем использовать рискованный подход, предполагающий устранение возникающих проблем.

На основе четырех рассмотренных примеров можно сделать однозначный вывод о необходимости вкладывать средства в частые консультации

со всеми заинтересованными сторонами на ранних стадиях программы. Дальнейшего изучения требуют предприятия, не относящиеся к добывающей отрасли экономики. Перед тем как увеличить вложения в вовлечение заинтересованных сторон в проект, руководители высшего звена требуют привести экономическое обоснование необходимости инвестиций, т.к. они не уверены в выгодах такого подхода. Необходимо исследовать способы подсчета средств, потраченных из-за неудач. Менеджеры часто не хотят этого делать, т.к. подобный подсчет может негативно отразиться на восприятии их управленческих способностей. В результате такого исследования могут быть выявлены другие способы отслеживания издержек, связанных с отсутствием консультирования заинтересованных сторон, или недостатки существующей практики вовлечения стейкхолдеров в проект. Наконец, необходимо провести исследование возможности использования и масштабирования модели SRMM для улучшения практики вовлечения заинтересованных сторон в деятельность организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Борн Л. Использование модели SRMM для определения зрелости организации в области управления заинтересованными сторонами // Управление проектами и программами. — 2016. — №3(47). — С. 174–180.
2. Bader C. (2014). *The Evolution of a Corporate Idealist*. Brookline, MA: Bibliomotion, Inc.
3. Bourne L. (2015). *Making Projects Work: Effective Stakeholder and Communication Management*. Boca Raton, FL: Taylor & Francis Group.
4. Bourne L. (2012). *Stakeholder Relationship Management: a Maturity Model for Organisational Implementation*. Farnham: Gower.
5. Crosby P. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
6. DeFeo J. (2001). «The tip of the iceberg». *Quality Progress*, May, pp. 29–37.
7. Donovan S. (2006). *Using Cost of Quality to Improve Business Results*. — <http://asq.org/2006/04/cost-of-quality/using-cost-of-quality-to-improve-business-results.html>.
8. Franklin J. (2014). *Chilean Dam Can't Hold Back the Hatred*. — <https://www.theguardian.com/sustainable-business/chile-los-pelambres-copper-mine-antofagasta-broken-town>.
9. Freeman R., Harrison J., Wicks A., Parmar B., de Colle S. (2010). *Stakeholder Theory: the State of the Art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
10. Jeffrey N. (2009). *Stakeholder Engagement: a Road Map to Meaningful Engagement*. — <https://ru.scribd.com/document/317626193/Stakeholder-Engagement-A-Road-Map-to-Meaningful-Engagement-Cranfield>.
11. Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997). «Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853–886.
12. Rock D., Cox C. (2012). «SCARF in 2012: updating the neuroscience of collaborating with others». *Neuroleadership Journal*, Vol. 4.
13. Simms B., Boyle D. (2013). *Eminent Corporations: the Rise and Fall of the Great British Corporation*. London: Constable and Robinson Publishers, Inc.
14. Stevens P., Kooroshy J., Lahn G., Lee B. (2013). *Conflict and Coexistence in Extractive Industries*. — https://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/public/Research/Energy,%20Environment%20and%20Development/chr_coc1113.pdf.

15. *The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling*. — <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-OILCOMMISSION/pdf/GPO-OILCOMMISSION.pdf>.
16. Udo G.J., Kick R.C. (1994). «Effectiveness of information system downsizing: a survey of the top IS users». *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 94, No. 2, pp. 16–22.

Статья подготовлена на основе доклада, представленного на Пятой научной конференции по управлению проектами в Прибалтийских республиках, прошедшей в апреле 2016 г. в Латвийском университете.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: Bourne L. (2016). «The secret ingredient for successful project leadership».

PM World Journal, Vol. V, Issue V, May.

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

«ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»: ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ



Винокуров Илья Викторович — начальник управления проектного менеджмента в государственном секторе Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

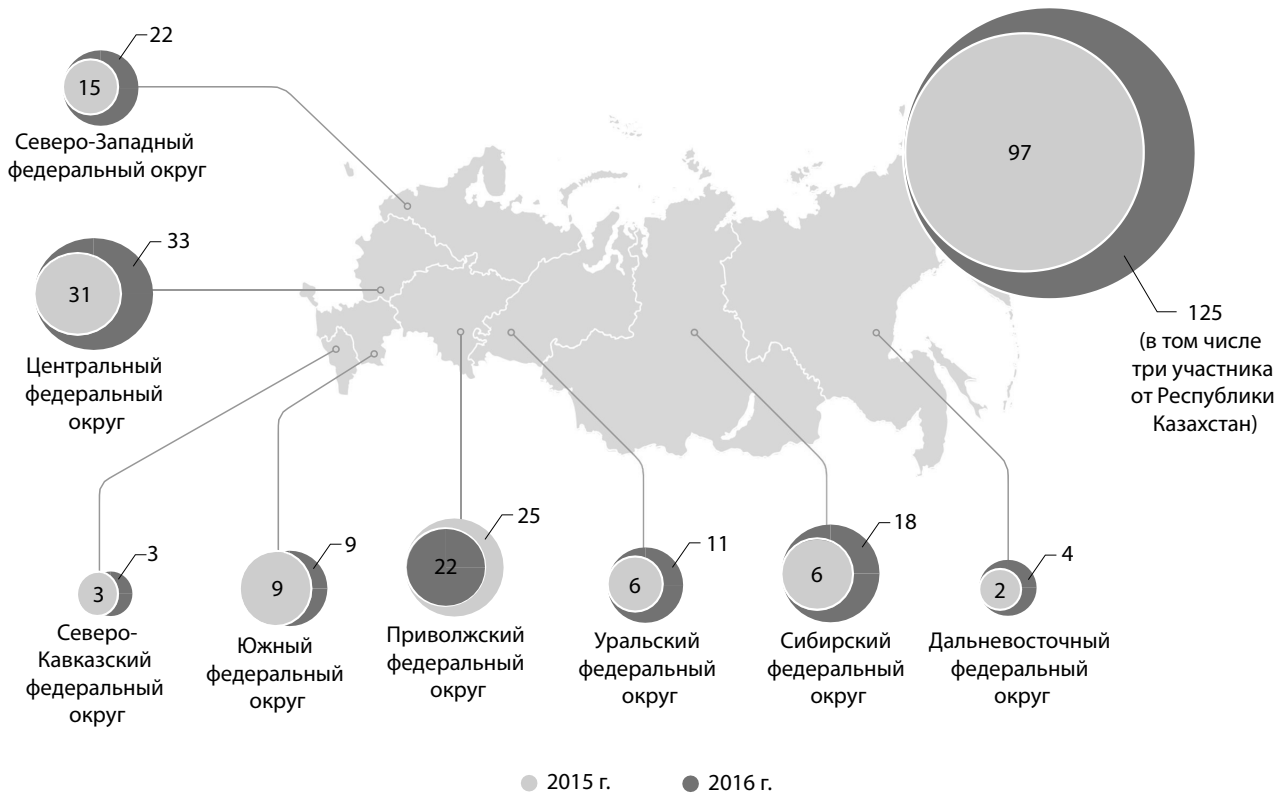


Трубицын Юрий Юрьевич — вице-президент Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», советник руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, управляющий партнер группы компаний «Проектная ПРАКТИКА» (г. Москва)

2 и 3 ноября 2016 г. в Аналитическом центре при Правительстве РФ прошли уже ставшие традиционными конференция «Практика применения проектного управления в государственном секторе» и церемония награждения победителей конкурса «Проектный Олимп». Впервые данные мероприятия состоялись в 2014 г., и сейчас можно подвести некоторые итоги и оценить общие тенденции проектного управления в государственном секторе, которые сформировались за прошедшее время.

Конкурс «Проектный Олимп» продолжает набирать популярность, количество его участников неуклонно возрастает: в этом году было подано 177 заявок, что в четыре раза больше по сравнению с 2014 г. Сохраняется тенденция активного участия в мероприятии регионов (см. рисунок). Так, в этом году были получены заявки из 54 регионов Российской Федерации. Особенно приятно, что существенно увеличилось число участников конкурса от восточных регионов России (в два раза от Уральского и Дальневосточного федеральных округов и в три раза от Сибирского федерального округа). Несмотря на то что общее

Рисунок. Распределение участников конкурса 2015 г. и 2016 г. по регионам



число участников от этих трех округов равняется количеству конкурсантов от Центрального федерального округа, тенденция явно позитивная.

Важно также отметить выход конкурса на международный уровень: в нем приняли участие и заняли призовые места представители органов власти и государственных компаний Республики Казахстан. Активную поддержку мероприятию оказали компании, являющиеся пионерами в области внедрения проектных подходов. В качестве партнера конкурса и организатора одной из специальных номинаций выступила ГК «Росатом», а Сбербанк стал стратегическим партнером «Проектного Олимпа».

На итоговую конференцию «Практика применения проектного управления в государственном секторе» было зарегистрировано более 600 участников, что делает данное мероприятие одной из крупнейших площадок для обсуждения проектной деятельности в стране (фото 1). Двухдневная программа конференции была построена таким образом, чтобы обеспечить максимальные возможности для обмена опытом, выработки практических решений и обсуждения проблемных вопросов.

Конференцию открыла панельная дискуссия, в которой приняли участие руководители федеральных органов исполнительной власти, представители регионов и компаний с государственным

Фото 1. Участники конференции

участием. Директор Департамента проектной деятельности Правительства РФ А.А. Слепнев рассказал о задачах, стоящих перед данным недавно сформированным департаментом, о значимости проектных методов управления и понимании важности их применения в Правительстве РФ для повышения эффективности приоритетных проектов и программ (фото 2). По мнению А.А. Слепнева, одной из ключевых задач департамента на ближайшую перспективу является формирование истории успеха на базе реализуемых в настоящее время приоритетных проектов и программ.

В обсуждении опыта внедрения проектного менеджмента на отраслевом и региональном уровнях приняли участие заместитель министра Министерства промышленности и торговли России В.С. Осьмаков, генеральный директор Агентства стратегических инициатив (АСИ) А.С. Никитин,

директор департамента проектного управления, заместитель губернатора Ханты-Мансийского автономного округа Ю.А. Южаков и др.

Большой интерес вызвали презентации передовых практических методов внедрения проектного управления в ГК «Росатом», Сбербанке, Пенсионном фонде России.

Начатые дискуссии получили продолжение во второй день конференции в режиме круглых столов. В качестве модераторов круглого стола «Перспективы и препятствия применения гибких подходов к управлению государственными проектами в России» выступили представители Сбербанка Юлия Басенко и Иван Дубровин. В 2016 г. в рамках конкурса впервые была введена номинация, посвященная гибким технологиям управления. Это был эксперимент, который показал, что данные технологии востребованы.

Фото 2. Выступление А.А. Слепнева



На круглом столе «Успешные проектные команды. Развитие и оценка проектных компетенций специалистов и руководителей», который провел директор Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ) Юрий Ким, было объявлено о старте российской системы сертификации специалистов «ПМ СТАНДАРТ», основанной на российских ГОСТах серии «Проектный менеджмент». Это, безусловно, ожидаемое и важное событие. В холле конференции были оборудованы рабочие места, на которых все желающие могли сдать пробные сертификационные тесты и оценить свои знания в области проектного управления.

В рамках круглого стола «Приоритетные направления развития — первые успехи и сложности», модератором которого стал директор Центра проектного менеджмента РАНХиГС Олег Билев, было продолжено обсуждение федеральной

инициативы по внедрению проектного управления в Правительстве РФ.

На круглом столе «Проектное управление в субъектах Российской Федерации: нужно ли объединяться?» в центре внимания оказались региональные аспекты указанного вопроса. В ходе обсуждения была выдвинута идея о необходимости формирования ассоциации регионов по внедрению проектного управления. Такая структура дала бы возможность наладить горизонтальные связи на уровне межрегионального взаимодействия. Это позволило бы обеспечить прямой обмен передовым практическим опытом между регионами, что особенно важно из-за сильной фрагментации регионов по уровню успешности применения практических методов внедрения проектного управления. Обсуждение данной темы было продолжено на итоговой конференции «Лучший

проект года — 2016», организованной СОВНЕТ при поддержке Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, которая прошла 24 и 25 ноября в Ярославле.

Большое количество участников круглых столов, многообразие рассматриваемых вопросов и их заинтересованное обсуждение наглядно показывают, что управление проектами перестало быть областью, которая развивается и популяризируется отдельными энтузиастами, и вошло в повседневную рабочую практику значительной части руководителей.

Несмотря на рост популярности проектных подходов, в рассматриваемой сфере существуют проблемы, которые были отмечены на конференции. В последние годы распространение проектных методов управления во многом обусловлено их поддержкой со стороны высшего руководства страны. Однако мода на управление проектами и попытки внедрить соответствующие подходы в неподготовленных организациях могут привести к негативным последствиям. По мнению участников конференции, основным препятствием на пути внедрения и использования данных подходов является недостаточный уровень знаний и компетентности в области проектного менеджмента у госслужащих. Внедрение профессионального управления проектами — процесс небыстрый. Оно требует изменения не только организационных подходов, систем мотивации и взаимодействия, но и организационной культуры, отношения людей к командной работе. В настоящее время далеко не все компании готовы к быстрому внедрению проектного управления, а ошибки в применении методов управления проектами могут привести к разочарованию и отрицанию их эффективности. Этого важно избежать.

Украшением конференции стала церемония награждения победителей конкурса «Проектный Олимп», которыми стали:

■ Центральный банк Российской Федерации в номинации «Системы управления проектной деятельностью организации в федеральных органах

исполнительной власти и подведомственных организациях»;

■ департамент проектного управления Ханты-Мансийского автономного округа — Югры в номинации «Системы управления проектной деятельностью организации в органах власти регионального и муниципального уровня и подведомственных организациях»;

■ государственная компания «Российские автомобильные дороги» в номинации «Системы управления проектной деятельностью организации в государственных корпорациях, компаниях с государственным участием и институтах развития»;

■ департамент проектного управления Приморского края в номинации «Организация и деятельность проектных офисов в органах власти регионального и муниципального уровня и подведомственных организациях»;

■ акционерное общество «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» в двух номинациях: «Организация и деятельность проектных офисов в государственных корпорациях, компаниях с государственным участием и институтах развития» и «Система управления комплексным проектом»;

■ ОАО «Сетевая компания» в номинации «Система управления комплексным проектом»;

■ Отделение Пенсионного фонда Российской Федерации по Чувашской Республике в специальной номинации «Проектное управление в системе Пенсионного фонда Российской Федерации»;

■ акционерное общество «Опытное конструкторское бюро машиностроения имени И.И. Африкантова» в специальной номинации «Система управления проектом в государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

В специальной номинации «Гибкие подходы к управлению государственными проектами» были представлены сильные участники, между которыми разгорелась нешуточная борьба. В данной номинации жюри решило присвоить два первых места. Победителями стали Санкт-Петербургское государственное унитарное предприятие «Санкт-Петербургский информационно-аналитический

центр» и Отделение Пенсионного фонда Российской Федерации по Самарской области.

Однако по ряду номинаций жюри приняло решение не присуждать первых мест. С одной стороны, это говорит о высоких требованиях, предъявляемых к участникам конкурса, а с другой, о наличии у них потенциала для развития. Например, не присуждалось первое место в номинации «Организация и деятельность проектных офисов в федеральных органах исполнительной власти и подведомственных организациях», второе место заняло государственное учреждение «Межрегиональный информационный центр Пенсионного фонда Российской Федерации». Только вторые места были присуждены также компаниям в следующих номинациях:

- «Организация и деятельность проектных офисов по улучшению инвестиционного климата» (бюджетное учреждение Республики Алтай «Агентство сопровождения инвестиционных проектов в муниципальных образованиях в Республике Алтай»);

- «Лучшие проекты по построению электронного правительства Российской Федерации» (Министерство развития информационного общества Калужской области);

- «Системы управления проектной деятельностью в интегрированных структурах» (акционерное общество «Объединенная судостроительная корпорация»).

Церемония вручения наград — это лишь верхушка айсберга. Успехи каждого из участников конкурса представляют собой результат огромного повседневного труда, стремления сделать свои проекты как можно лучше, достичь результатов. Следует поздравить не только победителей, но и всех призеров в номинациях, а также участников, дошедших до финала.

Призы победителям и призерам конкурса вручил первый заместитель руководителя Аппарата Правительства Российской Федерации М.А. Акимов (фото 3). В своем заключительном слове он сказал: «Хочу поблагодарить Аналитический центр за то, что не только сейчас, когда проектное управление

стало мейнстримом, но и ранее было вложено много энергии и много веры, что проектный подход найдет свое важное место в системе государственного управления. Хочу поблагодарить ассессоров, жюри не во всем соглашалось с их оценками, это был принципиальный, заинтересованный диалог. Главные слова благодарности — участникам конкурса. Нас стало больше, мы становимся большой международной командой».

Такая популярность темы проектного управления обусловлена множеством факторов, и один из самых значимых — это активные действия руководства страны, направленные на перевод экономики на проектные рельсы. Такие события, как создание Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам при Президенте Российской Федерации и Департамента проектной деятельности Правительства Российской Федерации, свидетельствуют о том, что внедрение принципов проектного управления в государственном секторе является одним из приоритетов для руководства страны. Все это нашло отражение в выступлениях участников конференции. Представители Департамента проектной деятельности выделили следующие объективные предпосылки для внедрения системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации:

- нестабильность политического и экономического окружения;

- реализация не самых приоритетных проектов, кризис идей;

- неэффективное использование ресурсов (человеческих, материальных);

- несоблюдение сроков и бюджетов проектов;

- недостижение целей, невыполнение ключевых показателей;

- неэффективное межведомственное взаимодействие;

- недостаток мотивации.

Были также названы основные направления, в рамках которых будут реализованы приоритетные проекты, это:

Фото 3. Вручение приза директору департамента проектного управления Приморского края К.П. Шуваловой



- здравоохранение;
- образование;
- ипотека и арендное жилье;
- ЖКХ и городская среда;
- международная кооперация и экспорт;
- производительность труда;
- малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы;
- реформа контрольной и надзорной деятельности;
- безопасные и качественные дороги;

- моногорода;
- экология.

В целом можно констатировать, что в настоящее время проектное управление в Российской Федерации имеет большое значение и перспективы. Есть все основания надеяться, что в следующем году на итоговой конференции конкурса мы услышим об успехах в этой области и познакомимся с новыми достижениями в сфере применения проектного управления в государственном секторе.

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
12–13 февраля 2017 г.	Razi Hall, г. Тегеран, Иран	Ежегодная международная тематическая конференция	12-я Международная конференция по управлению проектами http://www.iipmc.com/Default.aspx?tabid=654
23–24 марта 2017 г.	Центр международной торговли, Краснопресненская набережная, д. 12, г. Москва, Россия	Тематическая конференция	11-я Глобальная конференция по гибкому управлению процессами Agile Days 2017 http://agiledays.ru
10–11 апреля 2017 г.	Conference Center 1931, г. Хертогенбос, Нидерланды	Международная конференция	1-я Международная конференция специальной группы по интересам (СГИ) Diversity in Project Management http://dipm.ipma.world
1–3 мая 2017 г.	г. Рим, Италия	Региональный конгресс	Региональный конгресс PMI (PMI EMEA Congress 2017) http://www.pmi.org/events/pmi-global-congress-2017-emea
5–7 сентября 2017 г.	г. Астана, Казахстан	Всемирный конгресс	30-й Всемирный конгресс IPMA Breakthrough Competencies for Managing Changes http://www.kpma.kz/article/astana-2017-agreement
23–24 октября 2017 г.	г. Мельбурн, Австралия	Национальная конференция по управлению проектами	Австралийская национальная конференция по управлению проектами 2017 AIPM National Conference https://www.aipm.com.au/events/national-conference
2–3 ноября 2017 г.	Южная Корея	Международная исследовательская конференция	Международная исследовательская конференция IPMA Project Success http://www.ipma.world/event/ipma-research-conference-2017-project-success

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

Management of industrial project: approaches and prospects

Gleb Nikitin, Aleksey Barykin, Vasily Slyshkin, Grigory Tsipes

The article considers the approach of the Ministry of industry and trade of the Russian Federation to management of industrial projects. The main advantage of this approach is achieving the optimum balance of responsibility for projects in the industry, when project management are delegated to the level of organizations executing state contracts and functions of project governance are centralized in the Ministry.

KEYWORDS: industrial project, government contract, project governance, cooperation

The critical role of chief portfolio officer in governing a network of partner organizations in the emerging «collaboratist economy»

Pieter Steyn, Brane Semolic

The article discusses the characteristics and benefits of virtual network of partners, which contribute to the development of emerging «collaboratist economy». The authors demonstrate that the chief portfolio officer must play a critical role in governance of such a network.

KEYWORDS: collaboratist economy, virtual network of partner organizations, supply chain, cross-functional shaping of portfolio, project driven business model, non-project driven business model, hybrid business model, value chain

Matrix approach to project management

Konstantin Gerasin, Boris Titarenko

The article deals with the application of matrix approach to the management of projects of trust territories complex

development. The authors consider the network polystructural organization (which does not have an unified center and any dominant element), analyze the methodological issues and provide an example of its' implementation in construction projects of low-rise residential villages.

KEYWORDS: hierarchically-network polystructural organization, management of targeted projects, information technologies, virtual structures

Project management under tight time constraints: teams and leaders

Aleksander Tsarkov, Lyubov Tomilova

The article considers the problem of employees' behavior under tight time constraints. Project managers working in all areas face this problem. The authors analyze psychological aspects of team formation, provide the corresponding models, and consider the possibility of successful project completion under the conditions of lack of time.

KEYWORDS: project manager, project team, tight time, successful project completion

The secret ingredient for successful project leadership

Lynda Bourne

This article draws on some case studies of projects within the extractive industries to develop arguments that may persuade corporate executives to apply more funding on stakeholder engagement activities within their own organizations. The author focuses on the connection between risk management and effective stakeholder engagement activities.

KEYWORDS: stakeholder, stakeholder engagement, maturity model, organizational value

КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №4, 2016

Никитин Г.С.: 109074, Россия, г. Москва, Китайгородский проезд, д. 7, Минпромторг России.

Барыкин А.Н.: 109074, Россия, г. Москва, Китайгородский проезд, д. 7, стр. 1, Росстандарт.

Слышкин В.В.: 127434, Россия, г. Москва, Дмитровское шоссе, д. 9Б, IBS.

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

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

Семолич Б.: LENS Living Lab, Cesta talcev 20a, 3212 Vojnik, Slovenia.

Герасин К.В.: 129337, Россия, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26, МГСУ.

Титаренко Б.П.: 129337, Россия, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26, МГСУ.

Царьков А.С.: 603155, Россия, г. Нижний Новгород, ул. Родионова, д. 136, ком. 306, НИУ ВШЭ.

Томилова Л.А.: 603155, Россия, г. Нижний Новгород, ул. Родионова, д. 136, ком. 306, НИУ ВШЭ.

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

Винокуров И.В.: 107078, Россия, г. Москва, проспект Академика Сахарова, д. 12, Аналитический центр при Правительстве РФ.

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

«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №1–4 2016 Г. СПИСОК СТАТЕЙ, ОПУБЛИКОВАННЫХ В ЖУРНАЛЕ

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

Илишкин В.У., Яковлева А.Ю.

Планирование малых НИОКР-проектов в IT-сфере: применение гибких методологий. — №1, с. 6.

Ночевнов Е.В.

Классификация факторов риска в управлении проектами в области информационных и коммуникационных технологий. — №2, с. 128.

Лобзов А.В.

На что обратить внимание при балансировке портфеля и выборе проектов. — №2, с. 138.

Борн Л.

Использование модели SRMM для определения зрелости организации в области управления заинтересованными сторонами. — №3, с. 174.

Штейн П., Семолитч Б.

Роль директора портфеля проектов в координации сети партнерских организаций в условиях формирующейся экономики сотрудничества. — №4, с. 268.

НОВЫЕ ИДЕИ

Вирайн Л., Трампер М., Вирайн Е.

Эмоции и управление проектами. — №1, с. 20.

Неизвестный С.И., Бушуев Д.А., Бушуева В.Б.

Фрактальная модель диагностики организационных болезней в управлении проектами. — №1, с. 28.

Тернер Н., Катч Э.

Устойчивость проектов: как выйти за рамки традиционного риск-менеджмента. — №2, с. 120.

Пекара Э.

Не уходите от конфликта: использование конфликтов для формирования конструктивных команд. — №3, с. 182.

Царьков А.С., Томилова Л.А.

Управление проектами в условиях дефицита времени: команды и лидеры. — №4, с. 296.

ОПЫТ И ПРАКТИКА

Козодаев М.А.

Оценка проектного персонала: не забыть бы, для чего это делается (часть 2). — №1, с. 42.

Лобзов А.В.

Инструменты управления проектами на одной странице. — №1, с. 50.

Кизеев В.М., Подрезова П.А.

Управление проектами в университетах. Опыт внедрения сервиса сопровождения сетевых проектов. — №2, с. 112.

Буклаха Э.

Оценка процедур операционного контроля проектов: результаты исследования 2014–2015 гг. — №3, с. 190.

Кириченко М.В.

Расчет сроков наукоемкого проекта при помощи программы Excel. — №3, с. 202.

Никитин Г.С., Барыкин А.Н., Слышкин В.В., Ципес Г.Л.

Управление проектами в промышленности: подходы и перспективы. — №4, с. 258.

АВТОРСКИЙ ВЗГЛЯД

Шиэн Д., Джонс К.

Проблема управления талантами в мире управления проектами. — №1, с. 60.

Гофф С.А.

Как привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников для успеха проектов и бизнеса. — №2, с. 94.

Селедцова И.А., Шадрин А.Д.

Управление проектами, программами и портфелями на основе стандартов. — №3, с. 230.

Пилкингтон Э.

Связи с общественностью во время кризиса. — №3, с. 242.

Борн Л.

Секретный ингредиент успешного лидерства в проекте. — №4, с. 312.

ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Дубовицкая Л.В.

Внутрикорпоративный проект автоматизации управления поручениями: управление организационными изменениями в действии. — №1, с. 64.

Бондаренко А.Н., Шаврин А.В.

Метод PERT в управлении проектами. — №1, с. 68.

В МИРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Савоцик В.А., Шутилин В.А.

Грантовые конкурсы компании «Газпром нефть»: развитие устойчивой проектной деятельности. — №1, с. 80.

Нарбаев Т.С.

Оценка зрелости управления проектами в Казахстане. — №2, с. 144.

Итоги XV Конференции ПМСОФТ по управлению проектами и Международного бизнес-форума AACSE Moscow Spring Workshop. — 2016. — №3, с. 246.

Винокуров И.В., Трубицын Ю.Ю.

«Проектный Олимп»: практика применения

проектного управления в государственном секторе. — №4, с. 324.

ПОДГОТОВКА И СЕРТИФИКАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ

Клименко Э.Ю., Неизвестный С.И.

Разрыв между компетенциями выпускников вузов в области управления IT-проектами и практическими требованиями бизнеса. — №3, с. 212.

Баев Л.А.

К вопросу о непрерывной подготовке специалистов по управлению проектами в высшей школе: опыт и проблемы. — №3, с. 222.

СПИСОК АВТОРОВ, ПУБЛИКОВАВШИХСЯ В ЖУРНАЛЕ В 2016 Г.

Баев Л.А. №3, с. 222	Джонс К. №1, с. 60 №3, с. 212	Томилова Л.А. №4, с. 296
Барыкин А.Н. №4, с. 258	Дубовицкая Л.В. №1, с. 64	Никитин Г.С. №4, с. 258	Трампер М. №1, с. 20
Бондаренко А.Н. №1, с. 68	Илишкин В.У. №1, с. 6	Ночевнов Е.В. №2, с. 128	Трубицын Ю.Ю. №4, с. 324
Борн Л. №3, с. 174,	Катч Э. №2, с. 120	Пекара Э. №3, с. 182	Царьков А.С. №4, с. 296
..... №4, с. 312	Кизеев В.М. №2, с. 112	Пилкингтон Э. №3, с. 242	Ципес Г.Л. №4, с. 258
Буклаха Э. №3, с. 190	Кириченко М.В. №3, с. 202	Подрезова П.А. №2, с. 112	Шаврин А.В. №1, с. 68
Бушуев Д.А. №1, с. 28	Клименко Э.Ю. №3, с. 212	Савоцик В.А. №1, с. 80	Шадрин А.Д. №3, с. 230
Бушуева В.Б. №1, с. 28	Козодаев М.А. №1, с. 42	Селедцова И.А. №3, с. 230	Шиэн Д. №1, с. 60
Винокуров И.В. №4, с. 324	Лобзов А.В. №1, с. 50,	Семолич Б. №4, с. 268	Штейн П. №4, с. 268
Вирайн Е. №1, с. 20 №2, с. 138	Слышкин В.В. №4, с. 258	Шутилин В.А. №1, с. 80
Вирайн Л. №1, с. 20	Нарбаев Т.С. №2, с. 144	Тернер Н. №2, с. 120	Яковлева А.Ю. №1, с. 6
Гофф С.А. №2, с. 94	Неизвестный С.И. №1, с. 28,		

Издательский дом «Гребенников» представляет свою издательскую программу и предлагает вам стать подписчиками наших изданий.

МАРКЕТИНГ

- **Интернет-маркетинг**

Издается с 2001 года. Использование Интернета в маркетинговых целях: создание веб-сайтов, продвижение продукции компании, исследования потребительской аудитории, увеличение потребительской лояльности.

- **Управление продажами**

Издается с 2001 года. Прогнозирование, планирование, бюджетирование и контроль процесса продаж, управление торговым персоналом, психология и техника продаж.

- **Бренд-менеджмент**

Издается с 2001 года. Разработка идентичности бренда, управление капиталом бренда и его оценка, позиция бренда и ее воплощение, архитектура бренда.

- **Маркетинг и маркетинговые исследования**

Издается с 1996 года. Стратегический маркетинг, маркетинговые исследования, сегментирование, ценообразование, возврат инвестиций в маркетинг, лояльность, маркетинговый аудит, поведение потребителя.

- **Маркетинговые коммуникации**

Издается с 2001 года. Стимулирование сбыта, реклама, PR, директ-маркетинг, планирование интегрированных бренд-коммуникаций (ИБК), стратегия ИБК.

- **Реклама. Теория и практика**

Издается с 1997 года. Актуальная теория и реальная практика рекламы, новое в методиках креатива, медиапланирования, медиаисследования, рекламного менеджмента.

МЕНЕДЖМЕНТ

- **Менеджмент качества**

Издается с 2008 года. Внедрение современных методов менеджмента качества, реинжиниринг бизнес-процессов, развитие персонала, модернизация технологических процессов.

- **Логистика сегодня**

Издается с 2004 года. Оптимизация финансовых и информационных потоков, материально-

технического снабжения, складская логистика, транспортно-распределительные системы, организация таможенного оформления, внедрение информационных систем.

- **Менеджмент сегодня**

Издается с 2001 года. Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль.

- **Управление проектами и программами**

Издается с 2005 года. Модели, методы и средства управления проектами, программами и портфелями проектов, передовой опыт и практика: процессы, функциональные области и эффективность управления проектами, программами и портфелями продуктов.

ПЕРСОНАЛ

- **Управление развитием персонала**

Издается с 2005 года. Служба персонала, создание команд и навыки командного взаимодействия, оценка и подбор персонала, кадровый аудит, обучение персонала, тренинги, коучинг.

- **Мотивация и оплата труда**

Издается с 2005 года. Мотивация как элемент управления персоналом, типы и виды вознаграждений, компенсаций, премий, формы и методы оплаты труда, тарифы, нормативы, социальные гарантии.

ФИНАНСЫ

- **Управление корпоративными финансами**

Издается с 2004 года. Финансовая стратегия, финансовый анализ, организация учета и внутренней отчетности, бюджетирование, управление оборотными активами и затратами, планирование инвестиций и анализ их эффективности.

- **Управление финансовыми рисками**

Издается с 2005 года. Финансовый риск-менеджмент: технологии, практика, управление капиталом, рыночные, операционные и кредитные риски, анализ проектных рисков, хеджирование, страхование.



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	8 960	_____
Управление развитием персонала	8 960	_____
Маркетинг и продажи:		
Маркетинг и маркетинговые исследования	8 960	_____
Управление продажами	8 960	_____
Бренд-менеджмент	8 960	_____
Интернет-маркетинг	8 960	_____
Маркетинговые коммуникации	8 960	_____
Реклама. Теория и практика	8 960	_____
Менеджмент:		
Менеджмент сегодня	8 960	_____
Управление проектами и программами	8 960	_____
Менеджмент качества	8 960	_____
Логистика сегодня	8 960	_____
Управление финансами:		
Управленческий учет и финансы	8 960	_____
Управление финансовыми рисками	8 960	_____

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