



Управление проектами и программами

- О'Брочта М.* **86** Почему неудачные проекты так сложно прекратить
- Хаббард Д.Дж., Боуллез Д.Л.* **98** Центр управления проектами и оперативное управление предприятием
- Неизвестный С.И.* **106** Психология управления проектной деятельностью
- Белов М.В.* **116** Ценностный подход к проектам внедрения корпоративных информационных систем
- Далчер Д.* **126** Все начинается с доверия: люди, взаимоотношения и многообразие мнений как основа для достижения устойчивого успеха
- Артонкина Н.В.* **132** Документационное обеспечение проектов в области информационных технологий
- 144** В мире управления проектами
- 160** Книжное обозрение

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№2(50) июнь 2017

Главный редактор

ТОВБ АЛЕКСАНДР САМУИЛОВИЧ,

президент 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,

председатель правления 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

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) 103-31-10

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 920 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,
иностраннный член
РАЕН, почетный член
СОВНЕТ.

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

Ali Jaafari

Австралия
ME, MSc, PhD.

ali_j2@yahoo.com

Adesh Jain

Индия
Основатель и почетный президент PMA (Индия), Первый ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

Petar Jovanovic

Сербия
Основатель и президент YUPMA,
проф., PhD.

petarj@fon.bg.ac.yu

Peter W.G. Morris

Великобритания
Экс-председатель и вице-президент, почетный член APM UK, 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 второй в 2017 г. и юбилейный (50-й) с начала выхода номер нашего журнала. Надеюсь, что вы понимаете и разделяете нашу радость от того, что этот проект вполне успешен и в течение последних 12 лет мы имеем возможность каждый квартал представлять вашему вниманию интересные и полезные материалы, стараясь сбалансированно отражать все аспекты нашей профессии.

На наш взгляд, и очередной выпуск получился вполне достойным своего порядкового номера как по разнообразию, так и по качеству материалов. Содержание журнала отражает интенсивно растущий в последнее время в нашей стране интерес к управлению проектами, связанный с необходимостью решать задачи по обеспечению национальной конкурентоспособности путем трансформации государственного управления, реиндустриализации и достижения устойчивого экономического роста.

Номер открывает статья М. О'Брочты (США) «Почему неудачные проекты так сложно прекратить», опубликованная в рубрике «Опыт и практика». Практикам хорошо известно, что на неудачные проекты впустую расходуются деньги и ресурсы, они негативно влияют на карьеры руководителей проектов, но при этом реализация подобных проектов продолжается. В статье проанализированы такие явления, как групповое мышление, учет невозполнимых издержек, чрезмерная приверженность выбранному курсу и конфликт интересов, а также рассмотрен ряд иллюстрирующих их примеров. Кроме того, автор описывает нейробиологические механизмы указанных явлений и их влияние на проект, в том числе ущерб, который они наносят его успеху, этическим нормам, доверительным отношениям и лидерству, а также предлагает ряд действий, которые могут предпринять руководители проектов, для того чтобы не пострадать от неудачных проектов.

В рубрике «Теория и методология» мы публикуем статью Д. Хаббарда и Д. Боуллеса «Центр управления проектами и оперативное управление предприятием». В работе представлен детальный

анализ взаимовлияния проектной и операционной деятельности предприятия. Автор дает конкретные рекомендации по интеграции этих видов деятельности на стратегическом и тактическом уровнях управления и оценивает значение центра управления проектами (проектного офиса) организации для обеспечения такой интеграции.

В рубрике «Новые идеи» представлена статья С.И. Неизвестного «Психология управления проектной деятельностью». Автор анализирует различия между психологией управления проектной и операционной / производственной деятельностью, рассматривает особенности первой, описывает особые психологические требования, которые проектная деятельность предъявляет к членам проектных команд, и особенно к руководителям проектов. Предметом рассмотрения являются также влияние массовой и корпоративной культуры на психологию и безопасность управления проектной деятельностью.

В рубрике «Опыт и практика» вы можете найти статью М.В. Белова «Ценностный подход к проектам внедрения корпоративных информационных систем», в которой представлен авторский подход к решению проблемы недостаточной результативности проектов внедрения информационных технологий. Автор описывает применение системно-инженерных подходов, основанных на бизнес-возможностях, к решению проблем эффективности корпоративных систем. Предложенный автором метод обеспечения адекватной ценности систем основан на установлении связи между их функциями и создаваемой предприятием ценностью. Работоспособность представленного подхода подтверждается рядом примеров из практики.

Статьей Д. Далчера «Все начинается с доверия: люди, взаимоотношения и многообразие мнений как основа для достижения устойчивого успеха», опубликованной в рубрике «Авторский взгляд», мы продолжаем ряд публикаций, посвященных работе с заинтересованными сторонами проекта. По мнению автора, большое значение для достижения результатов в современных условиях возрастающей

неопределенности имеет сотрудничество и взаимное доверие. Однако глубокие доверительные отношения и тесное сотрудничество связаны с определенными рисками. Для построения отношений, позволяющих справиться с возрастающей неопределенностью, необходимо разумное доверие.

В рубрике «Школа управления проектами» мы публикуем статью Н.В. Артонкиной «Документационное обеспечение проектов в области информационных технологий». В этой статье автор исследует такие стандарты по управлению проектами, как Руководство к РМВОК PMI, PRINCE2, ИТК СОВНЕТ, ГОСТ Р 54869-2011, ГОСТ Р МЭК 62023-2016, ГОСТ 33707-2016, анализирует мнения экспертов, доступные законодательные нормативные акты РФ, нормативно-методическую литературу и практику документационного обеспечения проектов в области информационных технологий. Ввиду того что за последние 25 лет в IT-сфере произошли большие изменения, необходима актуализация ГОСТов серии 34. По мнению автора, документационное обеспечение управления проектами постепенно становится самостоятельной областью знаний.

В рубрике «В мире управления проектами» мы публикуем три статьи о событиях, прошедших с момента подготовки предыдущего номера: «Итоги Ежегодного форума Московского отделения PMI», «Собрание членов СОВНЕТ: итоги и перспективы» и отчет об организованной Санкт-Петербургским отделением PMI Международной конференции PM Bridge'2017: Connecting Projects.

В рубрике «Книжное обозрение» представлена рецензия на книгу М.Л. Аншиной «Проекты ИТ. Как превратить возможности в результаты», вышедшую в 2017 г.

В последние годы руководство страны осуществило ряд мероприятий, направленных на перевод экономики России на проектные рельсы:

создание Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам при Президенте Российской Федерации и Департамента проектной деятельности Правительства Российской Федерации, принятие Постановления Правительства от 15 октября 2016 г. №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»¹. Данные мероприятия свидетельствуют о том, что внедрение принципов проектного управления в государственном секторе является одним из ключевых приоритетов для руководства страны. Важную роль в реализации этих мероприятий играют конкурс «Проектный Олимп» для государственного сектора, который организуется с 2014 г. Аналитическим центром при Правительстве РФ при поддержке СОВНЕТ и всего профессионального сообщества, и открытый Всероссийский конкурс «Лучший проект года», который проводится с 2013 г. СОВНЕТ при поддержке Аналитического центра при Правительстве РФ и руководства ряда регионов страны.

Как всегда, мы публикуем календарь международных и национальных мероприятий по управлению проектами и приглашаем вас по возможности принять в них личное участие. Особенно хочется, чтобы как можно больше российских специалистов посетили юбилейный, 30-й Всемирный конгресс IPMA, который пройдет 5–7 сентября 2017 г. в столице Казахстана Астане одновременно с Всемирной выставкой «ЭКСПО-2017». Наши гостеприимные казахстанские коллеги будут очень рады участникам из России. Сейчас самое лучшее время для того, чтобы определиться с участием в конгрессе в качестве слушателей, докладчиков или спонсоров конгресса, войти в число экспонентов выставки или стать участником конкурса IPMA Project Excellence Award 2017.

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

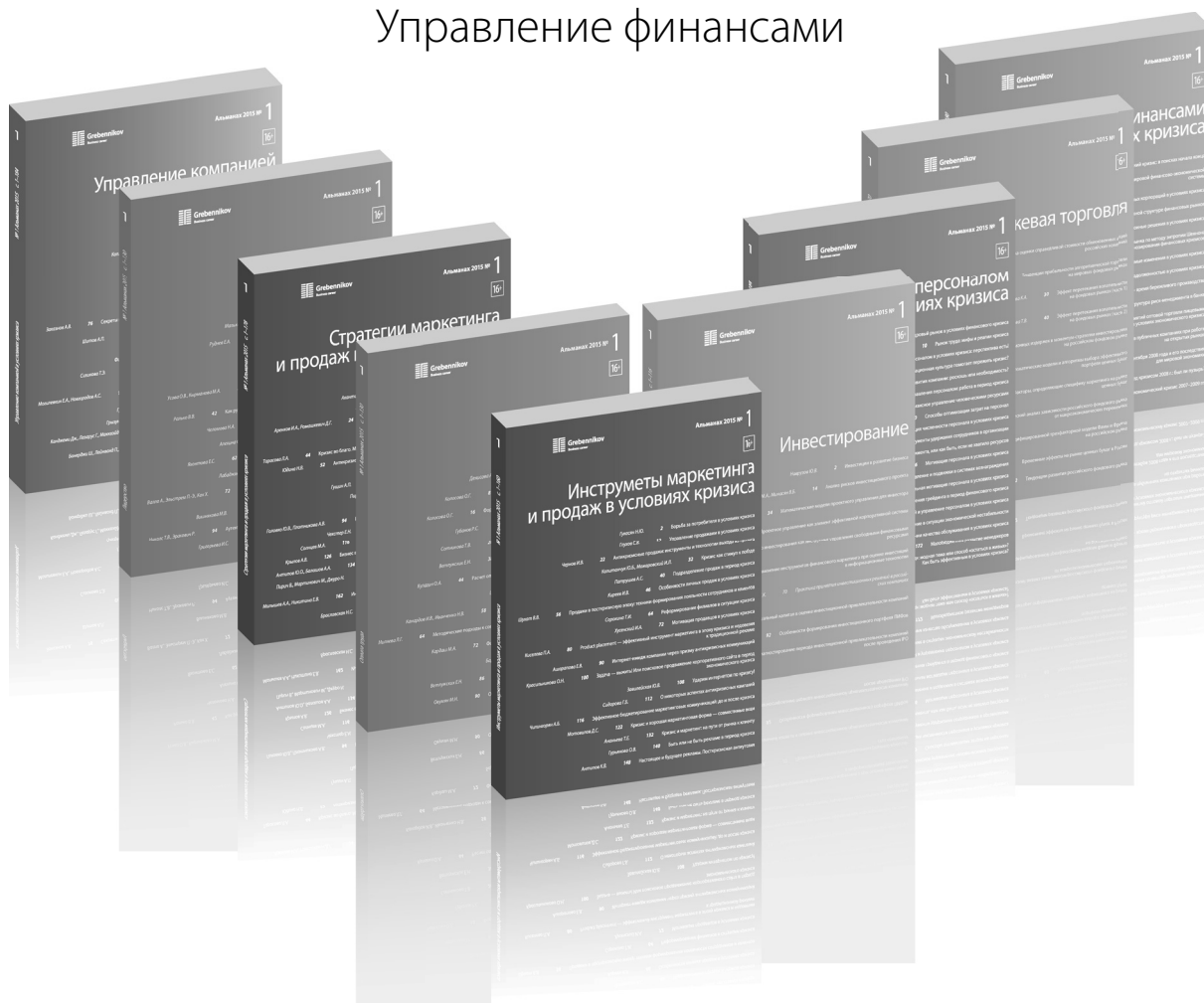
А.С. Товб, главный редактор, президент СОВНЕТ

¹ Постановление Правительства от 15 октября 2016 г. №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206009.

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

ПОЧЕМУ НЕУДАЧНЫЕ ПРОЕКТЫ ТАК СЛОЖНО ПРЕКРАТИТЬ

Большое количество реализуемых проектов терпят неудачу. Существует ряд исследований, содержащих информацию об основных причинах этого явления. В данной статье мы не будем рассматривать эти причины, а проанализируем, почему неудачные проекты так сложно прекратить, в частности исследуем, как учет невосполнимых издержек, групповое мышление, чрезмерная приверженность выбранному курсу и конфликт интересов способствуют тому, что уже ненужные проекты продолжают осуществляться.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: неудачные проекты, невосполнимые издержки, групповое мышление, чрезмерная приверженность выбранному курсу, конфликт интересов, основополагающие ценности

ВВЕДЕНИЕ

Неудачные проекты поглощают деньги, внимание и другие ресурсы, которые можно было бы направить на успешные начинания. Кроме того, они наносят ущерб будущим проектам, т.к. способствуют появлению сомнений в том, что организация может их эффективно осуществлять. Поскольку неудачные проекты встречаются очень часто, есть вероятность, что многие (а возможно, даже все) менеджеры проектов на протяжении своей карьеры столкнутся с одним или двумя такими проектами. Для менеджеров это очень плохо, т.к. в настоящее время их карьерные взлеты и падения в организациях, основанных на проектах, напрямую зависят от результатов осуществляемых ими инициатив. Неудачный проект может погубить карьеру менеджера, которому не повезло быть за него ответственным.

В данной статье мы проанализируем такие явления, как групповое мышление, отказ не принимать во внимание невосполнимые издержки, чрезмерная приверженность выбранному курсу и конфликт интересов, а также рассмотрим ряд

О'Брочта Майкл — PMP, сертифицированный специалист-практик PMI по методам Agile (АСР), президент компании Zozer Inc., старший менеджер проектов Центрального разведывательного управления США. Руководит разработкой стандартов и курсов для системы сертификации менеджеров программ и проектов по программе Института государственных закупок (Federal Acquisition Certification for Program and Project Managers) (г. Роанок, Вирджиния, США)

иллюстрирующих их примеров: исторических (крушение «Титаника» и создание реактивного пассажирского самолета «Конкорд»), из личного опыта автора (восхождение на Денали — одну из самых высоких горных вершин в мире¹) и из бизнес-сферы (финансирование исследований, посвященных вреду сахаросодержащих напитков, продовольственными компаниями). Мы рассмотрим нейробиологические механизмы указанных явлений, опишем влияние этих явлений на проект, в частности ущерб, который они наносят его успеху, этическим нормам, доверительным отношениям и лидерству. В конце статьи мы рассмотрим действия, которые могут предпринять менеджеры проектов, для того чтобы не пострадать от неудачных проектов.

1. ПРОБЛЕМА НЕУДАЧНЫХ ПРОЕКТОВ

Согласно отчету Американского института управления проектами (Project Management Institute, PMI) [25], только 38% проектов дают результаты, соответствующие их первоначальным целям и предназначению, выполняются в рамках выделенного бюджета и исходного календарного плана. Компания Standish Group с 2000 г. по 2015 г. отслеживала долю успешно выполненных проектов в IT-сфере от их общего числа и пришла к аналогичным неутешительным выводам: в течение этого периода она составляла 29–31% [5].

В разных исследованиях финансовые последствия неудачных проектов оцениваются по-разному, но везде речь идет об огромных потерях. Так, согласно упомянутому ранее отчету PMI [25], из каждого \$1 млрд на неудачные проекты приходится \$97 млн, что составляет почти 10% от расходов на проекты. Представьте, сколько более успешных проектов можно профинансировать, если использовать хотя бы часть этих денег, и как

это повлияет на достижение целей организаций и получаемую ими прибыль.

Как уже говорилось ранее, личные успехи и неудачи менеджеров проектов по большей части определяются результатами осуществляемых ими проектов [4, 17]. Это утверждение было верно и несколько десятилетий назад, когда Р. Арчибальд² и Г. Керцнер [16] только начинали исследовать вопросы, связанные с управлением проектами (УП). С тех пор немного изменилось понимание того, кто такие менеджеры проектов и какие усилия необходимы для управления проектами, но по-прежнему считается, что успех проекта и успех менеджера проекта — это одно и то же. С точки зрения исполнительного руководства, УП представляет собой средство для достижения цели, и, когда проект успешно завершается, менеджер проекта получает вознаграждение. Менеджер проекта воспринимает ситуацию по-другому: благодаря удачной реализации проекта ему могут поручить лучшие и более крупные проекты, и, если они также увенчаются успехом, он получит продвижение по службе.

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕУДАЧНЫХ ПРОЕКТОВ

Неудачные проекты можно охарактеризовать по-разному. Это могут быть начинания, в результате которых не удалось:

- достичь первоначальных целей, выполнить намеченные задачи;
- получить ожидаемые выгоды;
- удовлетворить потребности заказчика и/или других важных заинтересованных сторон;
- соблюсти календарный план, обеспечить выполнение объема работ и достичь финансовых целей.

Приведем определение неудачного проекта из книги Э. Йордана с говорящим названием

¹ Денали — двуглавая гора на юге центральной части Аляски, высочайшая гора Северной Америки. С 1896 г. до 28 августа 2015 г. носила название Мак-Кинли (англ. Mount McKinley) в честь 25-го президента США. В начале XIX в. называлась Большой горой и была высочайшей точкой Российской империи. — *Здесь и далее прим. ред.*

² Книга Р. Арчибальда *Managing High-technology Programs and Projects* [4] впервые была издана в 1976 г. На русском языке она вышла в 2002 г. под названием «Управление высокотехнологическими проектами» в издательстве «ДМК Пресс».

Death March³ («марш смерти»): это «проект, который, по мнению его участников, обречен на провал или требует непосильной рабочей нагрузки. Осуществление такого проекта напоминает настоящий «марш смерти», т.к. члены команды проекта вынуждены его выполнять по указу руководства вопреки здравому смыслу. Однако проект обречен, и понимание этого давит на его участников и сказывается на их психологическом состоянии, поскольку сотрудники беспомощно наблюдают, как они сами и их коллеги мучаются на пути к «смерти». Часто «маршу смерти» сопутствуют отчаянные попытки взять правильный курс при осуществлении проекта, которые заключаются в том, что все силы бросаются на решение проблемы, а членов команды призывают к изнурительной работе, что часто приводит их к эмоциональному «выгоранию». Нередко дискомфорт участников проекта только усиливается от осознания того, что все могло бы быть по-другому, и если бы организация хотела достичь цели проекта, то она могла бы добиться успеха в этом» [31].

3. ПРИЧИНЫ ПРОДОЛЖЕНИЯ НЕУДАЧНЫХ ПРОЕКТОВ

«Хорошо сформулированная проблема — это наполовину решенная проблема» — эти слова, приписываемые американскому изобретателю Чарльзу Кеттерингу, применимы ко многим аспектам управления проектами. Данный принцип используется при анализе первопричин (Root Cause Analysis). Понимание проблемы и выявление ее основной причины особенно полезно в очень сложных ситуациях, при которых решение неочевидно, т.к. указанная первопричина скрыта за текущими проявлениями проблемы. Такой ситуацией является и поиск причин осуществления неудачных проектов. Обычно решения о начале и окончании проектов принимают руководители, советы правления, управляющие комитеты. Первопричину

указанной проблемы можно выявить, если проанализировать явления, связанные с поведением отдельных лиц и групп людей: учет невосполнимых издержек, групповое мышление, чрезмерная приверженность выбранному курсу и конфликт интересов.

3.1. Учет невосполнимых издержек

Невосполнимые издержки — это понесенные расходы, которые нельзя возместить. К сожалению, лица, принимающие решения о продолжении проекта, часто совершают ошибку: вместо того чтобы исходить из будущих затрат на проект и выгод, они учитывают уже сделанные невосполнимые издержки. Данная ошибка повышает вероятность того, что человек или организация продолжат деятельность, в которую уже вложили деньги, время и усилия, даже если ее стоит прекратить (и не будь этих вложений, они бы так и сделали). Чем выше невосполнимые издержки, тем больше люди склоняются к тому, чтобы продолжать инвестировать, несмотря на то что это нецелесообразно с точки зрения отдачи от дополнительно вложенных средств. Данную ошибку хорошо отражает выражение «бросать деньги на ветер», поскольку ресурсы и усилия уже потрачены и никакие дальнейшие действия не смогут их вернуть. Учет невосполнимых издержек может негативно сказаться на принятии решений и привести к продолжению проектов, которые следовало бы прекратить.

Р. Нокс и Дж. Инкстер [18] провели эксперимент, иллюстрирующий учет невосполнимых издержек. Они опросили игроков на лошадиных скачках, общее число которых составляло 141, из них 72 человека только что сделали ставку в два доллара, а 69 только собирались это осуществить. Опрос проводился до скачек, следовательно, игроки не знали их результатов. Авторы попросили каждого из участников оценить шансы лошади, на которую они поставили, на победу

³ Книга вышла на русском языке в 2003 г. под названием «Путь камикадзе. Как разработчику программного обеспечения выжить в безнадежном проекте» в издательстве «Лори».

по семибалльной шкале. Люди, которые только что сделали ставки, в среднем давали оценку на 1,5 балла больше, чем остальные опрашиваемые. Таким образом, после того как игроки вложили два доллара, их уверенность в том, что они получат вознаграждение, существенно возросла. понесенные невосполнимые издержки оказали влияние на их мышление, и они сделали ошибочные выводы.

А. Тверски и Д. Канеман [30] показали, что причина того, что люди учитывают невосполнимые издержки при принятии решений, состоит в боязни потерь. Мы в большей степени склонны думать об убытках, которых нужно избежать, чем о выгодах, которые можем получить. Ошибка, вызванная учетом невосполнимых издержек, на какое-то время позволяет уклониться от расходов. Авторы отмечают, что данная ошибка связана с такими явлениями, как когнитивный диссонанс, правдоподобное отрицание (*plausible deniability*), стремление избежать сожалений о совершенной ошибке (*regret avoidance*) и чрезмерная приверженность выбранному курсу. Стремление продолжать вести себя так же, как и раньше (в рассматриваемом случае — упорно следовать выбранному курсу, нецелесообразному с экономической точки зрения), обусловлено нашим желанием оправдать собственное поведение в прошлом, сохранить видимость того, что мы не совершали ошибок, и избежать сожалений, которые возникли бы в случае прекращения деятельности, в которую были вложены средства.

Рассмотрим пример проекта разработки первого сверхзвукового пассажирского самолета «Конкорд». Он поступил в коммерческую эксплуатацию в 1976 г., в течение 27 лет было выпущено 16 самолетов. Расходы на разработку и производство значительно превысили \$2 млрд (проект финансировался правительствами Великобритании и Франции). За счет продаж удалось вернуть лишь четверть этой суммы. В течение всего срока существования самолета проект терпел убытки, однако не был прекращен. Реализация данного проекта представляет собой классический пример

принятия решений с учетом невосполнимых издержек: некоторые экономисты даже используют в качестве синонима этой ошибки выражение «эффект «Конкорда». По словам бывшего пилота Королевских ВВС Великобритании Питера Сакстона, «Конкорд» был «проектом, который ошеломляюще дорого обошелся британским и французским налогоплательщикам, управление им было неэффективно, т.к. его стоимость существенно превысила запланированную, проект не принес никакой прибыли инвесторам, и из-за него авиационная промышленность Великобритании оказалась в тупике» [28]. Он назвал «Конкорд» «потрясающим примером проекта, который продолжали осуществлять по ряду причин, ни одна из которых не подразумевала намерение обеспечить инвесторам коммерческую окупаемость» [28]. «Конкорд» был неудачным проектом, который было сложно прекратить из-за учета невосполнимых издержек.

3.2. Групповое мышление

Групповое мышление — это психологическое явление, возникающее в группе людей (например, проектной команде) и выражающееся в том, что стремление к единству и согласию приводит к принятию нерациональных и неэффективных решений. Члены группы стараются свести конфликты к минимуму и прийти к единогласному решению, не подвергая критической оценке и вытесняя альтернативные точки зрения и изолируя себя от внешнего влияния. Указанное стремление к единству может негативно сказаться на принятии решений и привести к тому, что неудачный проект будет сложно прекратить.

Прекрасный пример группового мышления привел Дж. Харви в своей статье *The Abilene paradox: the management of agreement* [12], посвященной так называемому парадоксу Абилина. Он описал следующую историю, произошедшую в Коулмене (штат Техас). Однажды жарким днем семья играла в домино, удобно расположившись на крыльце. Тесть предложил съездить в Абилин,

находящийся в 85 км от Коулмена. Жена сказала: «Отличная идея». У мужа были некоторые сомнения на этот счет (поездка обещала быть долгой, и было очень жарко), но он подумал, что будет в меньшинстве, и произнес: «Только если твоя мама не против». Теща ответила: «Конечно, давно не была в Абилине». Они долго ехали, было пыльно и жарко. Еда в закусочной оказалась невкусной. Через четыре часа они вернулись домой, измученные поездкой. Кто-то из них произнес: «Хорошо съездили». Теща сказала, что она бы лучше осталась дома, но согласилась, поскольку всем очень хотелось поехать. Муж ответил: «Я тоже был бы рад куда-то не ехать, просто хотел вас порадовать». Жена сказала: «Я согласилась, чтобы все были довольны. Ехать куда-то в такую жару — просто безумие». Тогда тесть признался: «А я просто подумал, что всем скучно, вот и предложил развеяться». Они сидели, ошеломленные тем, что все вместе приняли решение отправиться в поездку, в то время как ехать на самом деле никто не хотел. Каждый из них предпочел бы остаться и приятно провести оставшуюся часть дня дома, но никто в этом не признался.

3.3. Чрезмерная приверженность выбранному курсу

Когда лицо, принимающее решение (ЛПР), обнаруживает, что выбранный ранее курс (например, при осуществлении проекта) неудачен, перед ним встает дилемма: изъять оставшиеся ресурсы и вложить их в более перспективное начинание или придерживаться принятого ранее решения в надежде, что настойчивость в конце концов даст результаты. Исследователи в области менеджмента отмечают: ЛПР склонны к чрезмерной приверженности выбранному ранее курсу, даже если факты свидетельствуют о том, что это неразумно [22]. В таких случаях они полагают, что вложили слишком много средств, чтобы все бросить. При этом учитываются такие факторы, как высокие расходы на закрытие проекта или изменение выбранного курса, финансовые выгоды,

которые возможно получить по завершении проекта, и масштабность проектных структур.

Они способствуют чрезмерной приверженности выбранному курсу и не дают прекратить проект.

Рассмотрим данное явление на конкретном примере. Денали — самая высокая гора Северной Америки, входящая в семерку высочайших вершин мира. Ее высота составляет 6194 м, а из-за близости к Северному полярному кругу она считается самой холодной из этих семи вершин: средняя температура воздуха в верхней части горы в течение весеннего альпинистского сезона составляет $-40\text{ }^{\circ}\text{C}$. Для трехнедельного восхождения требуются ледорубы, альпинистские кошки и веревки. Подъем на Денали можно рассматривать как проект. Мой проект восхождения на эту гору (так же как на две другие из семи — Аконкагуа и Килиманджаро) был успешен: я достиг вершины и благополучно вернулся обратно. Однако для одного из членов нашей альпинистской команды, Хелен, он оказался неудачным. В ее проекте что-то пошло не так, но она не прекратила его, и в день выхода на вершину это чуть не стоило ей жизни, т.к. несмотря на ухудшающееся положение Хелен продолжала попытки преодолеть оставшееся расстояние. Она была опытной альпинисткой, олимпийской чемпионкой, а также установила рекорд, совершив одиночный поход к Южному полюсу, но несмотря на все это у нее развились горная болезнь и кислородное голодание. Поведение Хелен — типичный пример чрезмерной приверженности выбранному курсу. Она находилась в среде с очень низкой температурой, при которой металлическая часть ледоруба прилипает к коже (если взяться за нее без перчаток), а жидкость, выливаемая из бутылки, замерзает, не достигнув земли. Хелен была достаточно опытной и, когда за два дня до выхода на вершину сломалась молния в ее спальном мешке (при температуре намного ниже нуля), должна была понять, что ее проект терпит неудачу. Также она не могла не знать о том, что один из базовых принципов обеспечения безопасности при восхождении на гору —

держат в курсе своего состояния и здоровья других членов альпинистской команды. Не сказав никому о возникших проблемах, она нарушила данный принцип. Нарушение теплоизоляции ее спального мешка привело к тому, что вода в бутылке, находившейся внутри него, замерзла, и она фактически пыталась заснуть с куском льда в ногах. В ночь перед выходом на вершину Хелен лежала в поврежденном спальном мешке, страдая от переохлаждения, ее бил озноб, она испытывала тошноту и головокружение. Во время попытки выхода на вершину ее состояние ухудшилось до такой степени, что это стало заметно другим членам команды: у Хелен нарушилась координация движений, она с трудом говорила и плохо понимала, что происходит. Для других участников восхождения попытка выхода на вершину горы стала успешной, а для Хелен закончилась серьезной угрозой ее жизни. Хелен не могла идти самостоятельно, и мы спустили ее вниз, она лишилась части нескольких пальцев на руках и ногах. Данный пример показывает, что опытный человек может так много вложить в проект, что будет упорно продолжать его, даже если все говорит о том, что проект нужно прекратить.

3.4. Конфликт интересов

Если вы хотите без зазрения совести съесть что-нибудь сладкое или выпить газированной воды, то почитайте какое-нибудь из многочисленных исследований, отрицающих связь между ожирением и потреблением сахаросодержащих продуктов. Есть только одна проблема: скорее всего, это исследование профинансировано производителями компаниями. Специалисты из Университета Калифорнии в своей недавней работе рассмотрели исследования, посвященные влиянию потребления напитков с высоким содержанием сахара на ожирение [27]. Они показали, что указанное влияние гораздо чаще устанавливается в независимых исследованиях, чем в тех,

которые спонсируются различными компаниями. Другими словами, корпорации, заинтересованные в преуменьшении отрицательных последствий потребления сладких продуктов для здоровья, финансируют исследования, результаты которых говорят о том, что эти продукты не вредны. Рассмотренные в упомянутой работе примеры наглядно показывают, как компании конкретной отрасли действуют в своих интересах и получают выгоды за счет потребителей.

Подобные случаи характерны и для других отраслей экономики. Авторы исследования, опубликованного в «Медицинском журнале Новой Англии» (The New England Journal of Medicine), выявили, что 83% организаций по защите прав пациентов спонсируются компаниями, специализирующимися на выпуске фармацевтической продукции и медицинской техники [23]. Управление проектами также не является исключением. В «Кодексе профессиональной этики и поведения» (Code of Ethics and Professional Conduct), выпущенном PMI, отмечается: «Результаты исследования, проведенного среди специалистов по управлению проектами, показали, что конфликт интересов — наиболее сложный конфликт, с которым приходится сталкиваться в нашей сфере деятельности. Одна из крупнейших проблем, о которой сообщают специалисты-практики, — неспособность распознать, когда возникает конфликт лояльности или ситуации, когда мы неумышленно вступаем в конфликт интересов»⁴.

Приведем широко используемое во многих отраслях экономики определение конфликта интересов, которое выдержало проверку временем. Конфликт интересов — это ситуация, при которой существует риск того, что на профессиональные решения и действия человека в значительной степени будет влиять его личная заинтересованность, в результате чего будет нанесен ущерб основным интересам (компании или общества) [29].

⁴ Цитируется по русскому изданию «Кодекса» [1].

Рассмотрим конфликт интересов на примере крушения «Титаника» — британского пассажирского лайнера, потонувшего в Атлантическом океане 15 апреля 1912 г. после столкновения с айсбергом. В результате крушения погибло почти 1500 человек. Гибель «Титаника» — самая крупная по количеству погибших людей катастрофа на море, произошедшая в мирное время. Незадолго до крушения один из пассажиров заметил, как матрос наполняет ведро водой из-под крана, и поинтересовался, зачем он это делает. Матрос ответил, что должен был измерить температуру воды за бортом, чтобы установить возможность приближения к айсбергу, но веревка была слишком короткая и он наполнил ведро водой, которая была на борту. Проба забортной воды для определения снижения ее температуры осуществлена не была. Этот матрос рассказал о том, что и зачем он делает, пассажирам, но он не подумал проинформировать свое руководство. Неудачи проекта «Титаник» начались на стадиях разработки и строительства, совсем бедственным его состояние стало во время первого плавания. Многие осознавали это, но проект продолжал свое существование. Действия матроса, ответственного за измерение температуры морской воды, наглядно иллюстрируют конфликт интересов [20]: вместо того чтобы доложить своему руководству о возникших проблемах, он подделал результаты теста и скрыл тот факт, что на самом деле не измерял температуру воды за бортом.

4. ПОСЛЕДСТВИЯ РАССМОТРЕННЫХ ЯВЛЕНИЙ

Итак, мы рассмотрели, как учет невосполнимых издержек, групповое мышление, чрезмерная приверженность выбранному курсу и конфликт интересов способствуют продолжению неудачных проектов, хотя их реализация уже нецелесообразна. Т. Лян и соавторы показали, что эти явления обусловлены нейробиологическими механизмами нашего мозга [21]: продемонстрировать

соответствующее поведение (даже если мы понимаем, что это повлечет за собой негативные последствия) нас заставляет наше стремление нести ответственность за свои действия. Позиция «Я втянул нас в неприятности и я смогу решить эту проблему» говорит о высоком уровне ответственности человека (что часто наблюдается в области управления проектами). Конечно, в сфере УП ответственность считается положительной характеристикой, но при этом мы сталкиваемся со следующей проблемой: стремление менеджера проекта быть ответственным за его результат, благополучие членов проектной команды, удовлетворение требований заказчика и других заинтересованных сторон, а также за получение коммерческой выгоды может помешать ему осознать реальное положение вещей и прекратить неудачный проект. В проектной культуре увеличение объема инвестиций, стремление к консенсусу, настойчивость при достижении цели и концентрация внимания на конкретных вопросах рассматриваются как поощряемые способы поведения. Однако может наступить момент, когда они приведут, соответственно, к учету невосполнимых издержек, групповому мышлению, чрезмерной приверженности выбранному курсу и конфликту интересов, что, в свою очередь, будет иметь негативные последствия. Тогда стремление к успеху обернется неудачей. Наша способность мыслить разумно будет нарушена, из-за чего пострадает наша система ценностей.

4.1. Основополагающие ценности

Наши основополагающие ценности формируются под влиянием родителей, воспитания, веры, обстановки на работе, общества, в котором мы живем, и нашей профессии.

Согласно «Кодексу профессиональной этики и поведения» PMI, специалисты по управлению проектами должны придерживаться ряда основополагающих ценностей, включающих ответственность, уважение, справедливость и честность [1]. Рассмотрим их более подробно.

■ **Ответственность** — это «наш долг признавать свои решения, которые были или не были приняты, действия, которые были или не были предприняты, а также отвечать за их последствия» [1]. Как показал пример, иллюстрирующий парадокс Абилина, при групповом мышлении участники коллектива склоняются к действиям, осуществлять которые не хотят, т.е. они не чувствуют собственной ответственности за принятые решения и их последствия. В сфере УП отдельные лица, для которых характерно групповое мышление, либо бездействуют, либо совершают действия, которые не способствуют достижению проектных или бизнес-целей.

■ **Уважение** — это «наш долг заботиться о себе, других и ресурсах, доверенных нам» [1]. В примере восхождения на гору Денали, когда Хелен попыталась достичь вершины в ущерб своей безопасности, она поставила под угрозу благополучие всех вовлеченных в проект участников. При чрезмерной приверженности выбранному курсу отдельные лица или группы людей вкладывают в начинание так много ресурсов, что упускают из вида важные проектные и бизнес-цели.

■ **Справедливость** — это «наш долг принимать решения и действовать беспристрастно и объективно» [1]. В рассмотренных ранее примерах учета невозполнимых издержек (поведение игроков на лошадиных скачках и проект разработки самолета «Конкорд») было нарушено объективное восприятие действительности. Стремление продолжать вести себя так же, как и раньше, даже если это уже нецелесообразно с экономической точки зрения, может быть попыткой избежать сожалений об ошибке и сохранить видимость того, что мы ее не совершали.

■ **Честность** — это «наш долг определять истину и поступать искренне, что распространяется и на общение, и на поведение» [1]. Как показывают приведенные примеры конфликта интересов (крушение «Титаника» и финансирование исследований продовольственными компаниями), отдельные лица или группы людей могут поступать нечестно и совершать действия исходя из своих

личных интересов в ущерб проектным и бизнес-целям.

4.2. Нарушение основополагающих ценностей: влияние на проект

Нарушение рассмотренных нами ценностей, вызванное учетом невозполнимых издержек, групповым мышлением, чрезмерной приверженностью выбранному курсу или конфликтом интересов, негативно сказывается на этической стороне проекта. Это, в свою очередь, подрывает доверие в команде, что затрудняет работу лидеров и ставит под угрозу успех проекта (см. рисунок).

УП по большей части является деятельностью, которую мы как менеджеры проекта осуществляем совместно с другими людьми: членами команды, другими коллегами, заинтересованными сторонами. Успех проекта зависит от этих людей. Более того, часто для успешной реализации проекта нам необходимо, чтобы они совершили какие-либо действия (или не совершали их), но мы обладаем ограниченными полномочиями (не соответствующими степени нашей ответственности). Данная особенность роли менеджера проекта (ограниченность полномочий) способствует тому, что для достижения целей данные специалисты должны демонстрировать свои лидерские качества [15].

Таким образом, лидерство играет ключевую роль в решении проблемы, связанной с мотивацией участников проекта при ограниченных полномочиях его менеджера. Главным условием эффективного лидерства является доверие [8]: без него у лидера не будет сторонников. К счастью, формированию доверительных отношений может способствовать соблюдение этических норм их участниками [13]. Прямая связь между лидерством и доверием была установлена в результате обширных исследований качеств общепризнанных лидеров. Первое место среди наиболее важных из этих качеств занимает честность [19]. С течением времени лидеры и их сторонники обычно развивают в себе схожие и взаимодополняющие

Рисунок. Влияние на проект

качества. Авторы исследования, проведенного Амстердамским свободным университетом (Vrije Universiteit Amsterdam) и посвященного ожиданиям сторонников лидеров, пришли к выводу, что чем этичнее поведение лидера, тем больше доверия он вызывает [3].

4.3. Необходимые действия

Итак, мы установили, что рассмотренные ранее явления (учет невосполнимых издержек, групповое мышление, чрезмерная приверженность выбранному курсу и конфликт интересов)

могут сказаться на результате проекта и негативно повлиять на его этическую сторону, подорвать доверие в команде, затруднить работу лидеров и поставить под угрозу успех проекта. В таблице приведен список действий, которые можно предпринять, чтобы помешать этому.

Как можно увидеть, основное внимание необходимо уделять этической стороне управления проектами. Понимание этических норм и следование им способствуют налаживанию доверительных отношений, необходимых лидеру для достижения успеха проекта. К счастью, в настоящее время доступно много полезной информации по рассматриваемой теме. В специальном разделе сайта PMI, посвященном этике управления проектами [11], представлено множество содержательных материалов. Там можно посмотреть видеобращение президента PMI Марка Лэнгли [6], скачать документы «Кодекс профессиональной этики и поведения» [1] и «Модель PMI для принятия этических решений» [2] на 12 языках, ознакомиться с процедурой рассмотрения случаев нарушения этических норм и посмотреть соответствующую статистику [9] и т.д. У PMI также есть программа урегулирования конфликтов (Conflict Resolution Program) [24]. На портале для менеджеров проектов ProjectManagement.com в разделе, посвященном этическим вопросам, представлен ряд вебинаров и статей на данную тему [10], а также ведутся активные обсуждения, в которых участвуют авторитетные профессионалы в области управления проектами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Неудачные проекты очень сложно прекратить. На них впустую тратятся деньги и ресурсы, они негативно сказываются на карьерах менеджеров проектов. Характерное для последних стремление взять на себя ответственность за собственные действия может как принести пользу (если оно умеренное), так и навредить успеху проекта (если оно слишком сильное). Учет невосполнимых

Таблица. Действия, которые необходимо предпринять, чтобы не пострадать от неудачных проектов

Действия	Описание
Выработать осознанное отношение к неудачным проектам	Необходимо помнить, что: <ul style="list-style-type: none"> ■ большое количество проектов (более трети от общего числа) терпят неудачу; ■ дальнейшая реализация неудачного проекта — это настоящий «марш смерти»; ■ неудачные проекты могут крайне негативно сказаться на карьере менеджера проектов
Избегать нежелательного поведения	Следует учитывать последствия рассмотренных явлений, включающие: <ul style="list-style-type: none"> ■ напрасную трату денег (учет невозможных издержек); ■ принятие решений, в которых на самом деле никто не заинтересован (групповое мышление); ■ упорное продолжение нецелесообразных действий (чрезмерная приверженность выбранному курсу); ■ преследование личных интересов в ущерб здравому смыслу (конфликт интересов). Кроме того, необходимо помнить о нейробиологических механизмах нашего мозга, обуславливающих наше стремление нести ответственность за свои действия
Учитывать влияние своего поведения на основополагающие ценности	Нужно помнить, что от нежелательного поведения могут пострадать основополагающие ценности (что в свою очередь нанесет ущерб доверию, лидерству и успеху проекта), поэтому необходимо: <ul style="list-style-type: none"> ■ взять на себя ответственность за собственные решения, действия и их последствия; ■ демонстрировать уважение к себе, другим и доверенным ресурсам; ■ принимать объективные решения и действовать беспристрастно; ■ отличать правду от лжи и поступать честно
Использовать источники информации об этической стороне УП	Можно обратиться к ресурсам, посвященным этическим вопросам управления проектами [1, 2, 6, 7, 11]
Избегать неудачных проектов	Уклонение от неудачных проектов поможет избежать негативных последствий для карьеры

издержек, групповое мышление, чрезмерная приверженность выбранному курсу и конфликт интересов могут способствовать продолжению уже ненужных проектов, а также нарушению основополагающих ценностей, к которым относятся ответственность, уважение, справедливость и честность. Это, в свою очередь, наносит ущерб этической стороне УП, доверительным отношениям, лидерству и успеху проекта.

Для того чтобы не пострадать от неудачных проектов, менеджеры проектов должны предпринять определенные действия: осознать возможность того, что проект окажется неудачным

(и последствия этого), попытаться избежать собственной чрезмерной ответственности за свои действия, понять, как их поведение влияет на основополагающие ценности и сам проект, обратиться к разнообразным источникам, содержащим информацию об этических вопросах УП, а также постараться избежать неудачных проектов.

Стоит отметить, что во время написания данной статьи я был вовлечен в очень неудачный проект: длительная поездка на север Танзании, которая была предпринята для работы на общественных началах на одну благотворительную организацию, быстро стала напоминать «марш

смерти» из-за характерной для экваториальной области изнуряющей жары, очень скромных жилищно-бытовых условий и отношения ко мне как к богатому иностранцу со стороны местного населения. Я столкнулся с конфликтом интересов: задержаться и творить добро или прекратить проект раньше, чем планировалось изначально. Моя

чрезмерная приверженность выбранному курсу проявилась в том, что я стойко продолжал этот проект ради всеобщего блага. К счастью, я все-таки последовал собственным рекомендациям, представленным в данной статье, прекратил неудачный проект и уехал из Танзании на месяц раньше запланированного срока.

Автор выражает благодарность Изабель Ройер за работу Why Bad Projects Are So Hard To Kill, которая вдохновила его на написание данной статьи, а также PMI за долгосрочное сотрудничество. Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: О'Брочта М. (2017). «Why bad projects are so hard to kill». PM World Journal, Vol. VI, Issue III, March. Печатается с разрешения автора и PM World Journal (www.pmworldjournal.net).

ЛИТЕРАТУРА

1. Кодекс профессиональной этики и поведения. — http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc_lang_temp=ru-RU.
2. Модель PMI для принятия этических решений. — http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/ethical-decision-making-framework.pdf?sc_lang_temp=ru-RU.
3. Akker L., Heres L., Lasthuizen K., Six F. (2009). *Ethical Leadership and Trust: It's All About Meeting Expectations*. — http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol5iss2/IJLS_vol5_iss2_akker_ethical_leadership.pdf.
4. Archibald R. (2003). *Managing High-technology Programs & Projects*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
5. *Chaos Report 2015*. (2015). West Yarmouth, MA: The Standish Group.
6. *Code of Ethics & Professional Conduct*. — <http://www.pmi.org/about/ethics/code>.
7. *Conflict of Interest Policy*. — <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/governance/conflict-of-interest-policy.pdf>.
8. Covey S. (2006). *The Speed of Trust: the One Thing That Changes Everything*. New York: Free Press.
9. *Ethics Complaints*. — <http://www.pmi.org/about/ethics/complaints>.
10. *Ethics*. — <https://www.projectmanagement.com/Practices/Ethics>.
11. *Ethics in Project Management*. — <http://www.pmi.org/ethics>.
12. Harvey J.B. (1974). «The Abilene paradox: the management of agreement». *Organizational Dynamics*, Vol. 3, No. 1, pp. 63–80.
13. Hosmer L. (1995). «Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics». *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 379–403.
14. Johnson K. (2005). *The Role of Leadership in Organizational Integrity and Five Modes of Ethical Leadership*. — <http://www.ethicaledge.com/Components%20of%20Ethical%20Leadership%20July%2001.pdf>.
15. Juli T. (2011). *Leadership Principles for Project Success*. Boca Raton, FL: CRC Press.
16. Kerzner H. (1998). *In Search of Excellence in Project Management*. New York: Van Nostrand Reinhold.
17. Kerzner H. (2006). *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
18. Knox R.E., Inkster J.A. (1968). «Postdecision dissonance at post time». *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 8, No. 4, pp. 319–323.
19. Kouzes J., Posner B. (2008). *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
20. Kozak-Holland M. (2005). *Titanic Lessons for IT Projects (Lessons from History)*. Oshawa, Ontario, Canada: Multi-Media Publications.
21. Liang T., Yen N., Li Y., Hsu S. (2016). *Escalation of Commitments in Software Projects: a Neural Science Perspective*. — <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1433&context=amcis2016>.
22. Lunenburg F. (2010). «Escalation of commitment: patterns of retrospective rationality». *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol. 13, No. 1, pp. 1–5.
23. McCoy M., Carniol M. (2017). «Conflicts of interest for patient advocacy organizations». *The New England Journal of Medicine*, Vol. 376, pp. 880–885.
24. *Project Management Institute's Conflict Resolution Program*. — <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/membership/chapter-conflict-resolution-program-guidelines.pdf>.
25. *Pulse of the Profession*. (2017). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
26. Royer I. (2003). *Why Bad Projects Are So Hard to Kill*. — <https://hbr.org/2003/02/why-bad-projects-are-so-hard-to-kill>.

27. Schillinger D., Tran J., Mangurian C., Kearns C. (2016). «Do sugar-sweetened beverages cause obesity and diabetes? Industry and the manufacture of scientific controversy». *Annals of Internal Medicine*, Vol. 165, No. 12, pp. 895–897.
28. *Sunk Cost Fallacy: Throwing Good Money After Bad*. — <http://leepublish.typepad.com/strategicthinking/2015/03/index.html>.
29. Thompson D. (1993). «Understanding financial conflicts of interest». *New England Journal of Medicine*, Vol. 329, pp. 573–576.
30. Tversky A., Kahneman D. (1986). «Rational choice and the framing of decisions». *The Journal of Business*, Vol. 59, No. 4, pp. S251–S278.
31. Yourdon E. (2003). *Death March*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Статья посвящена вопросам взаимовлияния и взаимосвязи проектной и операционной деятельности предприятия. Авторы рассматривают принципы их интеграции на стратегическом и тактическом уровнях управления и показывают роль и возможности центра управления проектами в организации и поддержке такой интеграции.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: центр управления проектами, ЕРМО, процессы управления проектами, оперативное управление, стратегическое планирование, тактическое планирование

1. ИНТЕГРАЦИЯ ПРОЕКТОВ, СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ И БИЗНЕС-ЗАДАЧ

Одна из первоочередных задач при внедрении управления проектами (УП) в масштабе всего предприятия (Enterprise-Wide Project Management, EWPM) — создание организационной структуры, поддерживающей менеджмент проектов в компании (Enterprise Project Management Organization, ЕРМО)¹, для повышения эффективности и результативности бизнес-модели. Основное внимание при использовании бизнес-модели направлено на реализацию стратегических инициатив и связанных с ними бизнес-задач, установленных исполнительным руководством компании. Для достижения этой цели требуется привести проекты предприятия в соответствие с указанными стратегическими инициативами и бизнес-задачами.

Хаббард Даррел Дж. — PE, президент компании D.G. Hubbard Enterprises, член Международной ассоциации автоматизации (ISA), член-основатель отделения Института управления проектами (PMI) в Сан-Диего. Опыт работы в качестве консультанта, руководителя среднего звена и технического специалиста — более 50 лет (г. Мюриета, Калифорния, США)

Боуллез Деннис Л. — PMP, президент компании DLB Associates, член-основатель отделения PMI в Западном Мичигане. Опыт работы в области управления проектами — более 45 лет (г. Холланд, Мичиган, США)

¹ Авторы используют обобщенное название подобных подразделений — Enterprise Project Management Organization (EPMO). В литературе и на практике они могут именоваться по-разному: офис управления проектами, центр управления проектами, служба управления проектами, департамент управления проектами и т.д. В названии статьи мы использовали более привычный для российских специалистов термин «центр управления проектами», а в тексте сохранили авторское название — ЕРМО. — Прим. ред.

ЕРМО как функциональная бизнес-структура, наделенная необходимыми полномочиями, может эффективно способствовать решению этих задач.

Для объединения процессов управления проектами, непосредственно связанных с производственной деятельностью, с существующими в организации операционными бизнес-процессами необходимо проанализировать, каким образом предприятие разрабатывает свои стратегии и выполняет соответствующие им задачи. Кроме того, следует установить, какие процессы требуется изменить для того, чтобы сфокусировать усилия менеджмента на работе по реализации этих инициатив.

Исполнительное руководство предприятия должно определить состояние внутренних структурных подразделений компании с точки зрения интересов бизнеса и эффективности управления проектами в масштабе всего предприятия, а затем четко задокументировать исходные данные, относительно которых можно будет в дальнейшем оценивать улучшения. Результатом анализа исходных данных должны стать два вывода (первый из них связан со стратегическим и тактическим планированием, а второй — с планированием и осуществлением проектов, программ и портфелей проектов):

1) существуют поддающиеся определению факторы среды, связанные с реализацией стратегического видения компании и достижением ее целей;

2) предприятие обладает активами процессов (Organizational Process Assets, OPA), которые напрямую влияют на его способность выполнять бизнес-задачи и успешно реализовывать связанные с ними проекты.

Исходные данные должны включать информацию о:

- бизнес-цели ЕРМО как одного из подразделений предприятия;
- стратегическом видении / миссии ЕРМО, ориентированной на бизнес-задачи предприятия;
- организационно-функциональной структуре ЕРМО;
- активах процессов предприятия, связанных с ЕРМО;

■ факторах окружающей среды, касающихся ЕРМО.

Документ, содержащий эти данные, необходим для:

- определения бизнес-процессов организации, которые требуют изменений;
- модернизации некоторых бизнес-процессов оперативного управления, связанных с проектами;
- определения процессов УП, которые требуют изменений;
- интеграции процессов УП, непосредственно связанных с производственной деятельностью, и существующих в компании процессов оперативного управления;
- надзора на уровне головного офиса за управлением проектами, программами и портфелями проектов;
- обеспечения возможности продемонстрировать в количественном выражении добавленную стоимость управления проектами;
- эффективной интеграции процессов УП и оперативного управления;
- утверждения управления проектами в качестве ключевой компетенции компании в области менеджмента;
- контроля операционных и административных расходов предприятия, а также прибыли (при ее наличии) в процессе создания ЕРМО;
- наглядной демонстрации выгод от создания ЕРМО;
- достижения максимального уровня зрелости в области УП, соответствующего потребностям предприятия;
- поддержки управления проектами как функционально-организационной формы ведения бизнеса.

Задача высшего руководства компании в первую очередь состоит в том, чтобы проанализировать, каким образом дисциплина управления проектами может взаимодействовать с другими управленческими дисциплинами и как УП может способствовать ведению бизнеса. В ходе данного анализа необходимо:

- определить основные аспекты оперативной деятельности предприятия, которые важны с точки зрения управления проектами;

- подтвердить документально информацию о том, какие аспекты управления связаны исключительно с процессами операционного менеджмента;

- подтвердить документально сведения о том, какие аспекты управления связаны исключительно с процессами проектного менеджмента;

- установить аспекты, требующие интеграции процессов УП и связанных с ними процессов оперативного управления;

- установить, где в рамках предприятия и на каком организационном уровне необходимо интегрировать процессы УП и оперативного управления.

В основе многих методов, помогающих руководителям осуществлять контроль в меняющихся окружающих условиях, лежит принцип последовательного разбиения процесса или операции на части, которыми можно управлять (на данном принципе базируется метод каскадного анализа). Получившиеся части поддаются управленческим воздействиям, которые можно выразить количественно. Этот принцип используется во многих областях, включая:

- общее управление деятельностью предприятия;

- целевое управление;

- каскадирование миссии организации и ее взаимоувязку с задачами функциональных подразделений;

- определение целей и формирование планов по их достижению;

- административное управление;

- разработку иерархии политик, планов и процедур;

- управление проектами;

- разработку структурной декомпозиции работ;

- планирование методом «набегающей волны».

При использовании данного аналитического принципа в сфере УП необходимо рассмотреть общие структурные составляющие (компоненты)

управления предприятием. Следует установить каждую составляющую и определить, каким образом она связана с другими операционными компонентами.

Составляющие операционного менеджмента и управления проектами, характерные для большинства предприятий, представлены в таблице. Каждая из них соотносится с одним или несколькими операционными бизнес-процессами и/или процессами УП, непосредственно связанными с производственной деятельностью, благодаря которым компоненты разрабатываются и реализуются.

На рисунке показаны иерархия и взаимосвязи выявленных составляющих.

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Любая компания создается с какой-либо целью: например, коммерческое добывающее предприятие может быть учреждено для разработки месторождения полезных ископаемых, некоммерческая организация — для достижения общественных благ, государственное учреждение — для предоставления различных услуг населению. Когда предприятие создается или подвергается преобразованиям, оно попадает под влияние ряда факторов среды. Данные факторы воздействуют на способы осуществления коммерческой деятельности и иногда ограничивают ее. При постановке бизнес-цели необходимо проанализировать среди прочих факторы, связанные с:

- государственными и отраслевыми стандартами, техническими требованиями, нормативными актами, законами;

- конкретными условиями, сложившимися на местном, региональном, национальном, глобальном рынках;

- допустимой для заинтересованных сторон степенью риска;

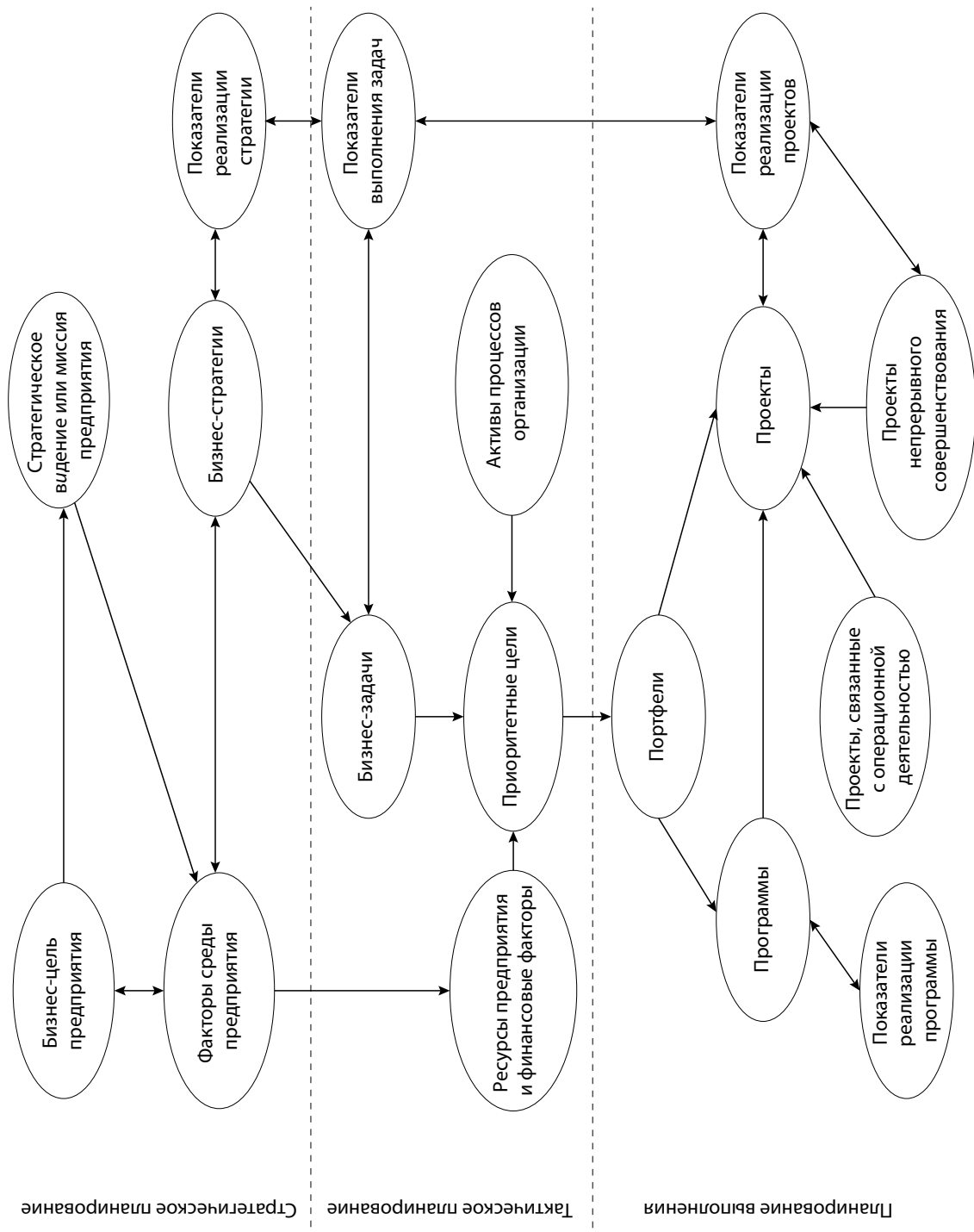
- корпоративной культурой на предприятии;

- культурными и социальными условиями, в которых предприятие осуществляет свою деятельность (определяемыми демографическими,

Таблица. Составляющие оперативного менеджмента и управления проектами

Составляющие	Описание
Бизнес-цель	Цель создания и деятельности предприятия
Факторы среды предприятия	Все факторы внешнего окружения, в котором работает предприятие, а также его внутренней среды
Стратегическое видение / миссия предприятия	То, чем предприятие стремится стать, или более масштабная цель, которой предполагается достичь
Бизнес-стратегии	То, на что направлены управление и ресурсы предприятия (например, выпускаемый продукт, услуга, которую требуется оказать, разрабатываемое бизнес-направление). Включают также планы, методы, комплексы мероприятий и схемы, разработанные предприятием для реализации стратегического видения / миссии
Показатели осуществления стратегии	Установленные руководством предприятия измеряемые показатели, позволяющие определить, получает ли компания выгоду от конкретной бизнес-стратегии
Бизнес-задачи	Ориентиры, цели или определенные действия, на которые направлены усилия: положение, которого компании нужно достичь, продукт, который необходимо выпустить, услуга, которую требуется оказать
Показатели выполнения задач	Установленные руководством предприятия измеряемые показатели, позволяющие определить, насколько хорошо выполнена конкретная бизнес-задача и получена ли выгода от конкретной стратегии
Ресурсы предприятия и финансовые факторы	Все экономические активы, доступные для предприятия и контролируемые им, а также человеческие ресурсы, оборудование, материалы, поставщики и т.д., находящиеся под контролем предприятия
Активы процессов организации	Все активы, относящиеся к бизнес- и операционным процессам предприятия, а также процессам, связанным с проектами
Приоритетные задачи	Приоритетные бизнес-задачи, отобранные для выполнения в соответствии с набором параметров, установленных высшим руководством предприятия
Портфели проектов, программы и проекты	Ряд отобранных для выполнения бизнес-задач, их компонентов или связанных с ними работ, организованных (объединенных) в рамках портфелей проектов, программ и конкретных проектов
Непрерывное совершенствование	Проект (или ряд проектов), обеспечивающий поддержку выполнения бизнес-задач, связанных с совершенствованием какого-либо процесса, продукта или услуги предприятия
Показатели реализации программы	Установленные руководством предприятия измеряемые показатели, позволяющие определить, насколько хорошо реализована конкретная программа и выполнены ли связанные с ней бизнес-задачи
Показатели реализации проекта	Установленные руководством предприятия измеряемые показатели, позволяющие определить, насколько хорошо реализован конкретный проект и выполнены ли связанные с ним бизнес-задачи
Операционная деятельность	Текущие процессы предприятия, при осуществлении которых используются продукты, услуги и результаты завершенных проектов и программ

Рисунок. Иерархия составляющих бизнес-планирования



экономическими, этническими, религиозными особенностями окружения компании, его характеристиками, связанными с образовательными возможностями, этическими нормами и т.д.);

- возможностью получения на рынке доступа к информационным базам данных;

- действующими патентами, авторскими правами и торговыми марками, принадлежащими другим.

Бизнес-цель способствует достижению стратегического видения / выполнению миссии компании, которые есть у каждого предприятия (они могут быть формально задокументированы или нет). Для того чтобы достичь стратегического видения или выполнить миссию, предприятие должно учитывать факторы среды, а также формировать дополнительные факторы, необходимые для осуществления деятельности. Если руководство компании не понимает некоторые из факторов среды, то они могут ограничить возможности предприятия в области осуществления его деятельности. При разработке стратегического видения / миссии компания должна проанализировать среди прочих факторы, связанные с:

- организационно-функциональной структурой;
- материальной базой (производственными мощностями и т.д.);

- экологической обстановкой и геологическими условиями, в которых находится материально-техническая база предприятия;

- операционной деятельностью, осуществляемой в разных регионах (с различными часовыми зонами, праздниками и т.д.);

- практикой охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (местной, региональной, национальной, международной);

- активами административных систем (управления персоналом, материально-технического обеспечения, хранения на складах, правового обеспечения деятельности компании);

- активами систем учета;

- системой допуска к работе;

- информационными системами и технологиями;

- методологиями для научных исследований и разработок;

- методологиями производства;

- каналами распространения товаров / услуг.

Сочетание бизнес-цели, стратегического видения / миссии и направленных на их реализацию действий определяет факторы среды, влияющие на то, как предприятие осуществляет свою деятельность в настоящее время и как может осуществлять ее в будущем. Таким образом, способность компании реализовать любую бизнес-стратегию ограничена факторами среды, относящимися к внутренним структурным подразделениям предприятия. Для достижения стратегического видения или выполнения миссии высшее руководство организации должно:

- разработать и внедрить бизнес-стратегию (одну или более) и связанные с ней планы, методы, комплекс мероприятий, схемы;

- определить выгоды, которые она должна принести;

- установить, как будет измеряться получение этих выгод.

3. ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Каждая бизнес-стратегия в дальнейшем соотносится с конкретными бизнес-задачами (одной или более). Реализация стратегии заканчивается, когда эти задачи выполняются. Для того чтобы определить, что бизнес-задача выполнена надлежащим образом, устанавливается ряд параметров, основанных на понимании требований стратегии и желаемых выгод.

Для каждой бизнес-задачи можно установить приоритет на основе критериев, важных для осуществления различных стратегий. Критерии отбора задач из получившегося списка зависят от ресурсов предприятия и финансовых факторов, а также активов процессов. Ресурсы предприятия и финансовые факторы относятся к факторам среды и определяются в числе прочего:

- имеющимся финансированием;
- способностью компании получить дополнительное финансирование (размером задолженности);
- наличием квалифицированного в требуемых областях персонала;
- наличием и эффективностью требуемых информационных систем и технологий;
- наличием необходимых материалов, оборудования, производственных мощностей.

Активы процессов организации не являются факторами среды. Это активы, относящиеся к бизнес- и операционным процессам, а также процессам, связанным с проектами предприятия. В числе прочих они включают:

- актуальные знания в базах данных и архивах документов предприятия;
- актуальные официальные заявления о политике компании;
- применимые планы по управлению работой;
- надлежащие и применимые процедуры;
- задокументированные элементы финансового контроля;
- возможности для обеспечения и контроля качества;
- способность управлять сопутствующими рисками;
- установленные и одобренные операционные процессы;
- установленные и одобренные процессы управления проектами;
- установленные и одобренные процессы управления программами;
- установленные и одобренные процессы управления портфелями проектов.

Вместе необходимые активы процессов организации и конкретные факторы среды определяют способность предприятия выполнять бизнес-задачи

и успешно осуществлять связанные с ними проекты.

4. ПЛАНИРОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Отобранные бизнес-задачи объединяются в портфелях проектов, а затем подвергаются преобразованиям и распределяются по проектам в составе программ и отдельным проектам, необходимым для реализации бизнес-стратегий предприятия. Некоторые проекты способны напрямую поддерживать существующие аспекты операционной деятельности предприятия (это проекты непрерывного совершенствования). В качестве примера можно привести проекты, при осуществлении которых используется методология «Шесть сигм», являющиеся частью бизнес-задач, связанных с существующими процессами создания продукта, операционным и производственным процессами. Некоторые портфели проектов можно разделить на субпортфели, программы — на субпрограммы, а крупные проекты — на субпроекты в целях содействия проектному управлению предприятием и контроля этой запланированной работы. Затем высшее руководство предприятия должно официально одобрить выполнение портфелей проектов, программ и проектов. Одновременно с этим сотрудники, осуществляющие управление проектами и операционный менеджмент, должны совместно разработать показатели производительности для каждого проекта и убедиться в том, что они также являются показателями выполнения стратегических инициатив предприятия и связанных с ними бизнес-задач. Конечные результаты проектов и программ внедряются в текущую операционную деятельность.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: Bolles D., Hubbard D. (2016). «The enterprise PMO in operations business management». PM World Journal, Vol. V, Issue V, May.

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



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

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 80178
«Пресса России» 29532
«Почта России» 79729

В редакции:
(495) 103-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 103-31-10, mail@grebennikov.ru



ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Достижение цели проекта прежде всего зависит от успешной координации действий всех его участников. При правильном подборе членов команды эффективное взаимодействие между ними определяется их способностью адекватно донести адекватную мысль адекватному адресату. Данная статья посвящена психологии управления проектной деятельностью, которая на практике используется для развития данной способности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектами, психология принятия решения, корпоративная культура, внутренняя конкуренция, сотрудничество

1. РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ПСИХОЛОГИЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ И ОПЕРАЦИОННОЙ / ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Проектная деятельность отличается от операционной / производственной тем, что для нее всегда характерна неопределенность. В хорошо организованной производственной деятельности все процессы досконально описаны, регламентированы. Творческая нагрузка на участника проекта несравненно больше, чем на работника производства, выполняющего однообразные, повторяющиеся операции. Вследствие этого наблюдаются принципиальные различия в организации взаимодействия между членами коллектива при осуществлении проектной и производственной деятельности: в первой доминируют горизонтальные связи, во второй — вертикальные. Кроме того, в проектной деятельности, в отличие от производственной и операционной, неэффективен принцип отношений «начальник — подчиненный», «управляющий — управляемый», а также принцип внутренней конкуренции, при которой, как



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

правило, ресурсы сотрудников уходят на противодействие друг другу и снижение успешности работы другого, а не на повышение эффективности своей работы. Для налаживания коммуникаций в команде проекта лучше всего использовать принцип сотрудничества. В проектной деятельности отчасти можно говорить о конкуренции, но только если иметь в виду соревнование. В этом смысле мы можем употреблять термин «здоровая конкуренция». Общее понятие конкурентности неприменимо к процессам обретения и передачи знаний, навыков, опыта, а также формирования коллективной компетентности и общей базы знаний коллектива. В процессе обучения конкуренция неуместна и вредна. Таким образом, требования к поведенческой компетентности (определяющей психологические требования) участников управления проектной и производственной деятельностью принципиально различаются.

Участникам проектной деятельности не следует ориентироваться на знания и навыки вчерашнего дня, что может быть оправдано для сотрудников, вовлеченных в операционную (производственную) деятельность. Они должны обладать способностями к:

- эффективной и непрерывной самооценке;
- определению знаний и навыков, необходимых для проектной деятельности в настоящее время и в перспективе;
- развитию в себе умения учиться.

Люди, не имеющие предрасположенности к проектной деятельности, будут вести себя так же, как типичный участник операционной / производственной деятельности, т.е. реактивно. Этим обусловлено обычное поведение многих руководящих работников в проектах: они используют ситуационное управление. Кроме того, многие специалисты, пришедшие в сферу руководства проектами из производственной области, часто путают две разные сущности — риски и проблемы. Одна из причин этой путаницы связана с тем, что если производственные процессы качественно проработаны, имеют выверенные регламенты, то внутри производства риски практически

исключены, а большая часть возникающих проблем вызвана внешними причинами. С методологической точки зрения управлению рисками в производственных процессах обоснованно уделяется меньше внимания, чем в процессах проектной деятельности. С этим связано одно из основных требований к компетентности руководителя проекта: он должен иметь психологическую предрасположенность к работе с рисками. Суть качественного управления рисками состоит в том, чтобы адекватно моделировать вероятные ситуации, из-за которых риск может перерасти в проблему.

2. ОСОБЕННОСТИ ПСИХОЛОГИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Коммуникация, при которой адекватному человеку требуется адекватно донести адекватную мысль адекватному адресату, относится к области психологии. Аналогичными случаями, но с участием неадекватного адресата, занимается психиатрия. В данной работе, рассматривая область управления проектами (УП), мы по умолчанию будем подразумевать первый вариант коммуникативного процесса.

Проектная деятельность предъявляет особые психологические требования к членам проектных команд, и особенно к руководителям проектов. Последние должны уметь моделировать цели проекта, задачи, требования к его результатам. Без этого они не смогут адекватно сформулировать мысль и донести ее до членов команды. Таким образом, в основе коммуникативной / поведенческой компетентности лежит навык умственного моделирования, при котором должна использоваться достоверная информация об объектах, субъектах и процессе УП.

Для управления проектами недостаточно иметь теоретические знания и научиться «правильным» действиям. Профессионалу в области УП необходимо обладать компетентностью определенного уровня: он должен эффективно моделировать

ситуацию, используя свой персональный опыт и консолидированный опыт коллектива, а также учитывать извлеченные из реализованных проектов уроки. Он не сможет обойтись без базы персональных и коллективных знаний, но и она не является панацеей. Профессионал должен иметь определенные психологические способности, развитое воображение и предрасположенность к предвидению, прогнозированию для досконального представления проекта в целом, его деталей и их взаимосвязей. Одни люди изначально обладают такими способностями, другие стараются развивать их по мере обретения опыта, навыков практического выполнения проектов. Психологи обозначают соответствующее свойство (компетенцию) термином «антиципация»¹. В психологии различают два смысловых аспекта понятия антиципации.

1. Способность человека представить себе возможный результат действия до его осуществления [1], а также способ решения проблемы до того, как она реально будет решена [2].

2. Способность организма человека или животного подготовиться к реакции на какое-либо событие до его наступления. Это ожидание (или опережающее отражение) обычно выражается в определенной позе или движении и обеспечивается механизмом акцептора результатов действия [3].

Антиципация особенно значима в творческой, научно-исследовательской и, в частности, проектной деятельности.

3. РОЛЬ ИНТЕРИОРИЗАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Интерииоризацией называют формирование внутренних структур человеческой психики посредством усвоения внешней социальной деятельности [3], обретения жизненного опыта,

становления психических функций и развития в целом. С помощью интериоризации психика человека приобретает способность оперировать образами предметов, которые в данный момент отсутствуют в его поле зрения.

Процесс исследования внутреннего и внешнего окружения проекта — это познавательная адаптация, которая включает два амбивалентных, разнонаправленных процесса — ассимиляцию и аккомодацию [4]. В этой связи психология управления операционной деятельностью связана с процессами ассимиляции (участник производственной, операционной деятельности вынужден пассивно принимать регламенты, жесткие требования процедур и процессов, действовать согласно должностной инструкции), в то время как психология управления проектной деятельностью опирается на процессы аккомодации (руководство проекта, понимая значимость неопределенности при создании нового, уникального продукта, вынуждено активно воздействовать на процессы, процедуры, механизмы для успешного достижения цели проекта).

Важно отметить, что в проектной деятельности интериоризация в первую очередь связана не с внешними «предметами», а с реакцией других участников проектной деятельности, прежде всего стейкхолдеров.

В проектной деятельности изменения внешнего окружения часто оказывают определяющее влияние на весь жизненный цикл проекта² и составляющие его процессы. Это приводит к появлению не только новых процедур, процессов, механизмов, но и методологий проектной деятельности, направленных на получение качественного результата проекта. Интериоризация как психологический процесс имеет большое значение для формирования мыслительных образов, способствующих принятию управленческих решений. В ходе своей деятельности под воздействием изменения внешних обстоятельств руководитель

¹ Антиципация (от лат. *anticipatio* — предвосхищение) — способность предвидеть развитие событий, явлений, результаты действий. — *Прим. авт.*

² Именно поэтому жизненный цикл каждого проекта уникален, в отличие от производственного жизненного цикла. — *Прим. авт.*

проекта осознанно осуществляет мысленную творческую активность, которая при определенных обстоятельствах приводит к принятию решения в режиме реального времени или с некоторым запаздыванием. Наиболее эффективно творческие решения³ могут приниматься в состоянии измененного состояния сознания (ИСС) [5], например утром после сна.

Интерioriоризация зависит от предпосылок процесса усвоения (внутренней адаптации) информации. По мнению С.Л. Рубинштейна, она эффективно протекает в тех случаях, когда в процессе мышления создаются внутренние условия для освоения и использования человеком предъявляемых ему извне знаний [6], т.е. либо у человека должна быть предрасположенность к активному приему, анализу, систематизации получаемой извне информации, либо он должен выработать (с помощью учебы, тренингов) соответствующую способность. Более того, некоторые исследователи, например А.Н. Леонтьев [7], считают, что при этом может использоваться так называемая внутренняя канва — несознаваемый внутренний план (как у ребенка в раннем онтогенезе); в результате интерioriоризации этот внутренний план качественно меняется — формируется план сознания.

Другими словами, в психике человека на неосознанном уровне применяется, по выражению С.Д. Бушуева, креативный шаблон [2], который заполняется отраженной его сознанием или подсознанием внешней информацией, что приводит к принятию управленческого решения. Этот психологический механизм позволяет многим профессионалам мгновенно принимать эффективные решения.

4. СИНЕРГИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Синергия — вариант комбинированного совместного действия двух или нескольких агентов

³ В данном случае творческие управленческие решения — это нестандартные, неочевидные решения, принимаемые в условиях недостатка времени, информации. — *Здесь и далее прим. ред.*

(действующих сил), характеризующийся тем, что результирующее воздействие превышает воздействие каждого агента в отдельности (в этом проявляется свойство системности воздействия) [3]. Под синергическим эффектом понимается возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта [8].

В последнее время в различных организациях широко используются технологии синергии. Под этим термином часто понимается лишь экстенсивная его составляющая: увеличение масштабов бизнеса, объемов активов за счет слияний, поглощений, конкурентных вытеснений. Однако технологии синергии главным образом связаны с реинжинирингом и мобилизацией внутренних ресурсов организации, развитием и реализацией организационного, интеллектуального, технологического, производственного потенциала. Эта составляющая синергии базируется прежде всего на формировании и развитии внутренней корпоративной культуры, укреплении командного духа, сотрудничестве, взаимной поддержке, которые достигаются посредством распространения передового опыта, навыков, технологий, баз знаний, согласования ценностей деятельности организации с индивидуальными ценностями сотрудников (этническими, духовными, этическими, культурными и социальными). Перечислим некоторые аспекты управления проектной деятельностью, связанные с синергией.

1. Синергия элементов коллективной компетентности, для достижения которой необходимы:

- эмпатические исследования членов коллектива;
- выявление у сотрудников предрасположенности к проектной деятельности и способностей к обретению компетентности в области УП;
- согласование коллективных и персональных ценностей сотрудников;
- получение данных о текущем уровне знаний и навыков сотрудников;

- определение целей обучения с учетом требований бизнес-процессов, топ-менеджеров;
 - учет индивидуальных интересов и личностных ценностей, ожиданий сотрудников.
2. Мультикультурное развитие в мультиэтнической среде, предполагающее:
- формирование мультиэтнической толерантности;
 - наличие специальных знаний об истории и культуре, обычаях и традициях соседствующих народов;
 - умение сочетать национальную самоидентификацию с уважением к другой культуре, восприятием ее уникальности;
 - осознание поликультурности социума;
 - развитие этнокультурной компетентности, включающее:
 - профессиональную подготовку будущих менеджеров, осуществляемую с учетом возрастных особенностей сотрудников (поскольку этнокультурная компетентность каждого человека изменяется с возрастом);
 - организацию учебного процесса, направленного на формирование компонентов этнокультурной компетентности;
 - создание педагогических ситуаций, направленных на позитивное использование знаний о современных проблемах межнациональных отношений;
 - использование сообразных культуре методов (обучающих, активизирующих, стимулирующих) для развития у сотрудников межэтнической толерантности.
3. Синергия индивидуальных ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) и KPI подразделений и организации в целом.
4. Синергия интегрированных процессов управления портфелями, программами и проектами организации.
5. Синергия при разработке стратегии создания зрелого бизнеса, для достижения которой необходимы:

- формулирование миссии, определяющей уникальное направление бизнес-деятельности в виде гипотетической цели;
- постановка стратегических целей (интегрированных в гипотетическую цель);
- разработка бизнес-процессов для достижения стратегических целей;
- формирование портфеля программ и проектов как основа для реализации стратегии организации;
- формирование организационных структур на базе требований бизнес-процессов и портфеля программ и проектов;
- формирование и развитие ресурсов (включая человеческие).

5. ФРУСТРАЦИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Значительная часть управленческих рисков проектной деятельности связана с фрустрацией. Фрустрация — это «неприятное напряженное психологическое состояние, которое спровоцировали непреодолимые или воображаемые трудности, препятствующие достижению цели» [3]. Фундаментальные причины фрустрации менеджеров проектов включают недостаток и/или несистематизированность знаний (отсутствие базы знаний), некачественную методологию УП (в частности предполагающую противоречие между целью проекта и его реальными ресурсами).

Фрустрация проявляется в:

- страхе перед неопределенностью, инновациями (перед тающимися в них угрозами);
- дискомфорте от незнания реакции окружающей среды на проект и реакции команды на изменение окружающей среды;
- опасениях относительно того, что неопределенности не выявлены (мы не знаем, где они нас подстерегают и в чем заключаются, но предполагаем, что они есть).

Фрустрацию с такими проявлениями можно значительно снизить или убрать путем развития

у управляющих проектами эмпатии. От фрустрации, выражающейся в виде стрессов, способны избавить инструменты и техники работы со стрессами.

Кроме того, можно выделить фрустрацию, которая является следствием нехватки коллективных компетенций:

- разрыва между корпоративной культурой и управлением формированием ценностей проекта;
- отсутствия системного процесса управления инновациями;
- неэффективного целеполагания и целедостижения;
- неадекватного определения стратегии реализации проекта;
- страха перед дезинтеграцией, отсутствия управления интеграцией.

В целом фрустрация может способствовать переходу проекта в деструктивную фазу. Работа с минимизацией фрустрации должна носить системный характер как на персональном, так и на коллективном уровне. Руководство организации должно уделять особое внимание формированию корпоративной психологии (подробнее мы рассмотрим этот вопрос в седьмом разделе статьи).

В эффективно работающих командах проектов корпоративная психология характеризуется тем, что интересы команды преобладают над интересами ее отдельных членов. Альтруизм членов команды — это элемент устойчивости проектной деятельности, ее фундаментальной безопасности. Он основан на следующих постулатах:

- переделать себя проще, чем окружение;
- необходимо думать о других, а не только о себе.

С психологической точки зрения альтруизм в некоторой степени вступает в противоречие с саморазвитием, профессиональным самосовершенствованием, и в этом случае следует искать компромисс.

В управлении проектами значительное место отводится плановому управлению, при этом любое изменение трактуется как источник опасности. Более того, безопасность УП достигается благодаря тому, что проектная деятельность подчиняется цели проекта и отклонение от плана не допускается. С этой точки зрения успешность и безопасность проекта напрямую зависят от качества разработки его плана. Безопасность также связана со способностью эффективно управлять изменениями (процессами перестройки) проекта, защищаться от глобальных рисков, оказывающих критическое влияние на успешность проекта в целом.

В этой связи важно организовать системное определение точек иррадиации⁴ страхов и стрессов (систематически возникающих у сотрудников организации) как источников зарождения внутренней и внешней опасности.

6. ВЛИЯНИЕ МАССОВОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПСИХОЛОГИЮ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Массовая культура препятствует развитию способности к объективному анализу у молодого поколения. С помощью системы образования, институтов подготовки специалистов и базовых духовных ценностей становится все сложнее сдерживать агрессивное и деструктивное влияние средств массовой информации, глобальных информационных сетей.

Массовая культура влияет на психологию участников проектной деятельности. Кроме того, в современных условиях она во многом определяет психологию молодых специалистов, пополняющих ряды менеджеров проектов.

Открытость информации в Интернете, возможность получения недостоверных сведений в совокупности с агрессивностью информационных вбросов, порой расшатывающих духовные

⁴ Иррадиация — распространение процесса возбуждения или торможения в центральной нервной системе [9].

основы, приводят к морально-этическому хаосу, порождают ощущение вседозволенности и культивируют неуважительные отношения между людьми.

Е.В. Спекторский отмечал, что разрушительные псевдоидеалы буквально захлестнули духовную жизнь российского общества, породили в нем идейный и политико-правовой нигилизм, забвение национальной истории и культуры, чувство исторической неполноценности и неуверенности в завтрашнем дне [10].

Аналитики, занимающиеся проблемами управления современными организациями, подчеркивают, что при формировании корпоративной культуры возникают психологические сложности, связанные с фундаментальными инерционными процессами социальной среды, подверженной информационному давлению мировой массовой культуры [11].

При формировании корпоративной культуры имеет смысл обратиться к опыту духовного развития человека, который практически идентичен в основных мировых конфессиях.

Мы используем словосочетание «массовая культура», часто не задумываясь о том, что оно означает. Нам кажется, что массовая культура — культура масс. Однако это совсем не так: культура масс называется «народная культура». Термин «массовая культура» возник в то же время, когда появился термин «средства массовой информации» [12]. Если назначение культуры — облагораживать и совершенствовать человека, то массовая культура в противоположность пробуждает в человеке низшие инстинкты, что ведет к этической, эстетической и интеллектуальной деградации личности [13].

Формирование корпоративной культуры входит в круг задач, выполняемых в процессе управления персоналом. Управление персоналом — это прогнозирование поведения личности. Его можно начинать с изучения психологии личности, анализа способов получения ею информации, восприятия действительности. На что человек полагается при восприятии ситуации: на свои

ощущения или интуицию? Если личность предпочитает первый способ, то прогнозирование ее поведения упрощается, т.к. в этом случае в основе получения информации лежат реальный опыт и факты. Такие люди предпочитают идти проверенным традиционным путем, избегая неопределенности и неизвестности.

В многоуровневых иерархических организационных структурах незрелого бизнеса управление весьма инерционно: такие компании плохо адаптируются к быстро меняющимся условиям рынка, внешнего окружения. Как следствие, для них характерен низкий уровень конкурентоспособности, плохие регенерационные способности. Проводимые руководством этих организаций внутренние изменения, направленные на увеличение эффективности бизнеса и оптимизацию штатного расписания, осуществляются с большим запаздыванием: ко времени их завершения они уже не востребованы, а порой даже вредны. Основная причина управленческой инерции связана с недостаточным уровнем доверия между членами коллектива, следствием которого являются более высокие внутренние транзакционные издержки [14].

7. ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ПСИХОЛОГИИ НА БЕЗОПАСНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как любят повторять современные аналитики и успешные бизнесмены, «кто обладает полной, достоверной информацией — тот и управляет». Капитализация современных технологичных организаций, их конкурентоспособность во многом определяются наличием такой информации. В этой связи становится очень актуальной проблема защиты информации, поэтому практически во всех современных организациях особое внимание уделяется противодействию утечке информации [15].

Массовая культура, культура потребительства способствуют тому, что многие сотрудники организаций, обладающие ценной информацией,

готовы совершить кражу этой информации и продавать ее. Как показывают исследования в области нарушений информационной безопасности (ИБ) в современных организациях, более 80% соответствующих инцидентов — это передача инсайдерской конфиденциальной информации во внешнюю среду. При этом, как отмечается, например, в исследовании Аналитического центра InfoWatch, максимальный ущерб наносится государственным органам РФ [16].

Как правило, подобные исследования посвящены детальному изучению статистики нарушений ИБ, классификации видов нарушений, анализу их распределения по типам нарушителей, видам бизнеса, объемам ущерба и т.д., но в них практически не затрагиваются глубинные причины инцидентов, связанных с ИБ. Можно предполагать, что большинство случаев передачи конфиденциальной информации компаний во внешнюю среду обусловлено неэффективной мотивацией сотрудников, слабой корпоративной культурой, причем это свойственно как небольшим и средним организациям, так и очень крупным государственным учреждениям. Координатор Центра изучения пенсионной реформы (ЦИПР) Святослав Миронов утверждает: «Купить на «Горбушке» диск с базой данных ФНС, хоть и старой, не проблема» [17]. О том, что содержится в этой базе данных, можно судить по высказыванию бывшего министра по налогам и сборам РФ П.И. Букаева: «Наряду с определением уровня доходов физического лица и налогов, которое оно уплатило, мы получаем огромное количество информации социального характера, имеющей, возможно, еще большее значение... Такого рода информацией ни одно ведомство не обладает и не будет обладать... Мы, налоговики, о человеке знаем почти все» [18]. Согласно журналу «Охрана», «На радиорынках в Митино и на «Горбушке» за 250–300 руб. можно приобрести базу данных ГИБДД, телефонную базу с координатами владельцев московских номеров и владельцев мобильных телефонов,

а также базу данных Московской регистрационной палаты. А на черном рынке конфиденциальной информации, выходы на который имеет определенный круг профессионалов (службы безопасности, ЧОПы и т.д.), можно приобрести практически все — от милицеских ЗИЦ (зональный информационный центр) и ЦАБ (центральное адресное бюро) до так называемой «седьмой базы», куда заносятся данные из изъятых на обысках записных книжек. Там же есть база данных по водительским удостоверениям, данные о судимостях и прочее» [19].

Случаи нарушения ИБ обусловлены отсутствием у сотрудников элементарной деловой и общечеловеческой этики и являются следствием неэффективной работы соответствующих внутренних регламентов организаций.

Одни из основных инструментов реализации корпоративной культуры — самоанализ и рефлексия [20]. Они напрямую связаны с самооценкой: заниженная самооценка часто приводит к неуверенности в себе, а порой к неспособности принять решение. В такой ситуации сотрудник старается переложить решение проблемы на руководителя и уйти от ответственности. Эта особенность поведенческой психологии сотрудников крайне негативно сказывается на проектной деятельности. Руководители организации должны анализировать подобные явления при формировании и развитии корпоративной культуры.

В заключение отметим, что руководство зрелой в области управления проектами организации, стремясь сформировать в каждом сотруднике личность, способную нести за себя ответственность, вносит соответствующие принципы в этический кодекс организации, делает их основой корпоративной психологии. В этой связи стоит привести мысль одного из выдающихся мыслителей Ошо: «Свобода — это не вседозволенность, а ответственность. И если вы сами за себя не отвечаете, кто-нибудь непременно начнет отвечать за вас, а это будет означать рабство» [21].

ЛИТЕРАТУРА

1. Фрустрация. — <http://psihomed.com/frustratsiya>.
2. Бушуев С.Д., Неизвестный С.И. Шестое чувство в управлении проектами: интуиция как канал коммуникации и средство принятия решений // Управление развитием сложных систем. — 2011. — №7. — С. 8–15.
3. Большая психологическая энциклопедия. — <http://psychology.academic.ru>.
4. Неизвестный С.И. Пути менеджмента: аккомодация или ассимиляция? // Управление проектами и программами. — 2007. — №2. — С. 118–127.
5. Неизвестный С.И., Черных Н.В. Роль измененных состояний сознания при принятии решений в менеджменте // Управление проектами и программами. — 2012. — №2. — С. 114–123.
6. Рубинштейн С.Л. Проблема способностей и вопросы психологической теории // Вопросы психологии. — 1960. — №3. — С. 3–15.
7. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения: В 2 т. Т. 2. — М.: Педагогика, 1983. — 320 с.
8. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 512 с.
9. Иррадиация. — http://enc.biblioclub.ru/Termin/1231224_irradiacija.
10. Спекторский Е.В. Христианская этика: лекции, прочитанные в Свято-Владимирской Духовной академии в г. Нью-Йорке в 1950/51 академическом году. — М.: Центр стратегической конъюнктуры, 2013. — 150 с.
11. Юнда А.В. Формирование коммуникативной компетентности психолога-практика: Учебно-методическое пособие. — Волгоград: ФГОУ ВПО «Волгоградская академия государственной службы», 2011. — 147 с.
12. Интервью Святейшего Патриарха Московского и всея Руси Кирилла украинским тележурналистам. — <http://www.pravoslavie.ru/38421.html>.
13. Артюх А. Православие и массовая культура. — http://ruskline.ru/analitika/2011/02/21/pravoslavie_i_massovaya_kultura/?commsort=back.
14. Неизвестный С.И. Мозг проекта. — М.: Russian science publisher, 2007. — 400 с.
15. Малюк А.А., Полянская О.Ю., Алексеева И.Ю. Этика в сфере информационных технологий. — М.: Горячая линия — Телеком, 2011. — 346 с.
16. Безопасность информации в корпоративных информационных системах. Внутренние угрозы. — https://www.infowatch.ru/sites/default/files/report/analytics/russ/InfoWatch_Report_2013_ugroz.pdf.
17. Налоговая присмотрелась к фискальным функциям других госструктур. — <http://rospens.ru/news/publication/nalogovaya-prismotrelas-k-fiskalnym-funktsiyam-drugikh-gosstruktur.htm>.
18. Филимонов В.П. Но избави нас от лукавого: цифровая идентификация в Российской Федерации — составляющая построения глобального электронного концлагеря. — http://www.pravoslavie.by/page_book/cifrovaja-identifikacija-v-rossijskoj-federacii-sostavlja-jushaja-postroenija-globalnogo-elektronnogo-konclagerja.
19. Секретные материалы оптом и в розницу. — <http://www.x-libri.ru:8005/elib/innet062/00000001.htm>.
20. Шаров А.С. Ограниченный человек: значимость, активность, рефлексия. — Омск.: ОмГПУ, 2000. — 358 с.
21. Раджниш (Ошо) Б.Ш. Исан: в синем небе следов не остается. — Киев: София, 2003. — 320 с.



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

Подписка:

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

В редакции:
(495) 103-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 103-31-10, mail@grebennikov.ru



ЦЕННОСТНЫЙ ПОДХОД К ПРОЕКТАМ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

В статье проведен анализ причин недостаточной результативности проектов внедрения информационных, компьютерных и коммуникационных технологий и изложен авторский подход к решению этой проблемы, нацеленный на обеспечение как можно более непосредственной связи информационных систем с ценностью, создаваемой предприятием. Для обеспечения такой связи определен набор из девяти универсальных бизнес-возможностей, которыми должны обладать данные системы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система, эффективность, результативность, информация, компьютерные и коммуникационные технологии



Белов Михаил Валентинович — к. т. н., MBA, заместитель генерального директора IBS (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Результативности проектов внедрения информационных, компьютерных и коммуникационных технологий (ИККТ), и особенно отдаче от вложений в их развитие, посвящено огромное количество работ как отечественных, так и зарубежных авторов, однако в последние годы отношение к этой теме в нашей стране несколько изменилось. 2000–2008 гг. были периодом экстенсивного роста российской экономики (по данным Всемирного банка, валовой внутренний продукт (Gross Domestic Product, GDP) России увеличился за эти годы в 6,4 раза в долларовом выражении [21]), частные и государственные предприятия различного масштаба инвестировали в развитие, в частности вкладывали значительные средства в информационные системы. После кризиса 2008–2009 гг. наступил этап пересмотра и переосмысления стратегических программ, в том числе информационно-технологических проектов. В последние годы автор и его коллеги по бизнесу стали получать много критических и негативных отзывов по поводу развития информационных,

компьютерных и коммуникационных систем (ИККС). В целом их смысл сводится к тому, что серьезные вложения в проекты внедрения ИККС предприятий, сделанные ранее, не приносят сколь-либо значимой отдачи. Большое количество таких отзывов от топ-менеджеров компаний разных размеров и форм собственности, работающих в разных отраслях, позволило сделать вывод о наличии системной проблемы, заслуживающей внимания. Осознание данной проблемы заставило автора проанализировать ее и сформулировать некоторые выводы, излагаемые ниже.

1. КОНТЕКСТ, В КОТОРОМ ФУНКЦИОНИРУЮТ ИККС

Анализ эффективности ИККС выполнялся на микро- и макроуровнях: с одной стороны, были рассмотрены конкретные симптоматичные случаи неадекватного функционирования таких систем, а с другой, проанализированы соответствующие макроэкономические показатели российской экономики. Эти микро- и макрофакторы характеризуют контекст, в котором существуют корпоративные ИККС.

В качестве примеров симптомов отмеченной выше проблемы можно привести следующие случаи, которые автор наблюдал в 2013 г.

- Обслуживание клиентов в одном из московских отделений Сбербанка — крупнейшего банка в России — прервалось на несколько часов. Сотрудники отделения объясняли невозможность обслуживания отказом информационной системы.

- Сбой в работе электронной почты произошел в компании ИВС: в течение нескольких дней почтовые адреса, начинающиеся на определенную букву, были недоступны.

- Выполнение такой простой операции, как получение выписки по счету, в одном из московских отделений «Альфа-Банка» заняло более 30 минут. Причиной стала необходимость многократного ввода сотрудником (в соответствии

с инструкцией) анкетных данных клиента, которые уже были введены при регистрации последнего. Этот пример хорошо иллюстрирует выводы аналитического отчета McKinsey Global Institute о неэффективности российского банковского сектора [9, с. 22].

- Оформление покупки аксессуара для мобильного телефона в магазине re:Store заняло более десяти минут, поскольку на тот момент в централизованной базе данных приобретаемый аксессуар значился как отсутствующий в этом магазине, а инструкция для сотрудника не содержала рекомендаций относительно действий в такой ситуации.

Упомянутые примеры могут быть отнесены к следующим категориям:

- 1) отказы и сбои программных или технических средств;
- 2) недостаточная производительность программных и/или технических средств;
- 3) неэффективное использование ИККС, неэффективно реализованные бизнес-процессы.

Что касается категории 3 (и частично 2), сложно отделить проблемы в функционировании информационных систем от проблем, связанных с функционированием предприятия в целом. Это свидетельствует о необходимости комплексного подхода к анализу сложившейся ситуации.

С макроэкономической точки зрения неэффективность российских предприятий и экономики в целом подтверждается низкой производительностью труда в России, которая составляет 26% от уровня производительности в США, по оценкам MGI [2], или 15%, по оценкам Forbes [5]. В контексте проводимого нами анализа важно помнить, что использование ИККС в целом направлено именно на повышение эффективности компаний. О наличии зависимости производительности предприятий от ИККС говорится, например, в работах А.А. Мирюкова [6] и Л.Р. Вахитовой [1]. Безусловно, эффективность компаний зависит не только от данных систем, но и от используемых производственных технологий и материалов, оборудования, методов организации труда.

Однако в таких отраслях, как банковские услуги или разработка программного обеспечения, материалы, оборудование и основные средства не оказывают влияния на эффективность предприятий, она полностью определяется организацией и технологиями работы, т.е. бизнес-процессами в совокупности с обеспечивающими деятельностью инструментами — ИККС.

2. КОРПОРАТИВНЫЕ ИККС

Рассмотрим сами корпоративные ИККС, чтобы точнее ограничить проблемную зону. В целом они функционируют или как элемент системы управления чем-либо, или как элемент технологической системы обработки информации. В обоих случаях их работа может быть полностью автоматической (например, АСУ ТП или системы процессинга банковских карт) либо автоматизированной (например, ERP, SCM, CRM и т.д., а также CAD-, CAE-системы).

В случае автоматического функционирования ИККС способ их использования и интегрированность в цепочку создания стоимости / ценности определяется самой технологией работы предприятия или его отдельных организационных единиц, и вклад данных систем оценивается бинарно: АСУ ТП нефтехимического комплекса или процессинговая система банка либо работает (создает стоимость / ценность), либо не работает (не создает ценности). В такой ситуации ИККС не могут вызывать неудовлетворенность у менеджеров, поскольку если любая, в том числе информационная, система не работает, то ее просто заменяют на работающую.

В случае автоматизированного функционирования ИККС все значительно усложняется. Сотрудники (и рядовые, и линейные менеджеры, и топ-менеджеры) почти всегда выступают одновременно в двух ролях: и как пользователи — потребители ИККС, и как элементы человеко-машинной системы, обязанные выполнять определенные функции обработки информации. Эта

двойственность и создает проблему неэффективности ИККС предприятий.

Такие компоненты ИККС, как технические средства (вычислительные и сетевые платформы), операционные системы и «простые» приложения, не требующие специального внедрения (например MS Office), также не способны стать причиной неудовлетворенности заинтересованных лиц, поскольку оценка их вклада в цепочку создания ценности / стоимости тоже бинарна.

Следовательно, можно заключить, что недовольство заинтересованных лиц вызывают в основном такие прикладные ИККС, требующие существенных затрат на внедрение, как ERP, CRM, EAM, SCM, PDM, системы управления документооборотом и т.д. Будучи сложными сами по себе, они должны быть интегрированы с большим количеством других систем, что еще больше затрудняет их внедрение и использование. Кроме того, внедрение данных систем требует предварительной модернизации связанных с ними компонентов ИККС (прежде всего вычислительных и сетевых платформ) и поэтому приводит к необходимости реализации сложной проектной программы. Собственно внедрение является при этом «верхушкой айсберга», под которой находится его «основание» — длительные и дорогостоящие работы по реорганизации процессов в компании.

Итак, для сложных прикладных ИККС характерны длительные сроки внедрения и высокая конечная стоимость. Внедрение именно этих систем требует существенных усилий со стороны владельцев предприятий, менеджеров и других сотрудников, но на практике такие системы в большинстве случаев не оправдывают ожидания заинтересованных лиц, которые заключаются в следующем:

- сотрудники-пользователи ожидают удобства и снижения трудоемкости;
- топ-менеджеры надеются на повышение эффективности бизнеса, связанное с появлением новых возможностей (например, возможность автоматического формирования отчетности)

и расширением существующих (например, возможность более быстрого закрытия периода);

- внешние клиенты фирмы рассчитывают на быстрое и удобное обслуживание, ИККС как таковая их не интересует;

- инвесторы хотят получить отдачу от инвестиций;

- все ожидают надежности функционирования системы (отсутствие сбоев, отказов) и высокой производительности (доступность / готовность системы и достаточная скорость выполнения операций при требуемой нагрузке).

Анализ ряда типичных проектов внедрения сложных прикладных ИККС показал, что текущая практика их заказа и создания во многом является причиной сложившейся ситуации. В подавляющем большинстве подобных проектов технические задания, согласовываемые на уровне топ-менеджеров, содержат:

- перечень типов рабочих мест и организационных единиц, в которых внедряется система;

- перечисление стандартных функций системы;

- перечень систем, с которыми требуется ее интегрировать.

Связь с бизнес-возможностями предприятия не описывается, иногда указываются ориентировочные цифры, характеризующие улучшение тех или иных показателей, к которому должна привести реализация проекта, например уменьшение складских запасов на 10–15%. Однако такие цифры носят иллюстративный характер, исполнитель не берет на себя обязательств достичь их, и проверить, получены ли они, в ходе работы над проектом невозможно.

Составляя и согласовывая подобные технические задания, топ-менеджеры заказывают внедрение систем, имеющих «стандартную» функциональность, и их интеграцию в бизнес-процессы предприятия, а цель внедрения, ожидаемый вклад в формирование ценности / стоимости и эффективность ИККС остаются неопределенными. Очевидно, что любые проекты реализуются в соответствии с техническими заданиями, и компании получают то, что заказали.

Для того чтобы избежать описанной ситуации, заказчики должны хорошо понимать возможные риски, знать, как с ними бороться, и прикладывать существенные усилия в этой борьбе. Почему же складывается такая ненормальная ситуация? С одной стороны, в существующей практике заказа и создания ИККС фактически нет этапа, на котором владельцы или топ-менеджеры должны были бы сформулировать потребности предприятия в части информационных и коммуникационных технологий. С другой стороны, рядовые пользователи могут выражать свои пожелания и делают это, но, во-первых, их мнение не является решающим для исполнителей и почти не учитывается, а во-вторых (и это, пожалуй, главное), в силу своего положения рядовые сотрудники не способны определить и правильно описать ценность ИККС для компании в целом.

Важно отметить, что российские предприятия широко используют те же самые программные и технические средства, что и зарубежные фирмы. Большинство сегментов рынка ИККС в РФ на 100% обеспечиваются продуктами общемировых вендоров, которые поставляют, например:

- вычислительные системы уровня крупного предприятия;

- высокопроизводительное сетевое оборудование;

- ERP-системы уровня средних и крупных предприятий;

- BI-системы;

- системы управления документооборотом уровня крупного предприятия;

- CAD-, CAM-, CAE-, PDM-платформы уровня крупного предприятия и др.

В частности, один из лидеров нефтегазовой отрасли компания «ЛУКОЙЛ» (третье место в мире по доказанным запасам нефти и шестое по ее добыче) еще в 2007 г. объявила о полномасштабном внедрении ERP-системы на платформе лидера рынка SAP [7], однако годовая выработка на одного сотрудника «ЛУКОЙЛа» составляет всего 10% от аналогичного показателя компании ExxonMobil [5].

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

- Причина недостаточной отдачи от вложений в ИККС кроется не в самих этих системах. Определяющим фактором является процесс их использования: то, как они интегрированы в работу предприятия, в бизнес-процессы, какова их роль в цепочке создания стоимости / ценности продукции предприятия.

- Наиболее проблемной зоной являются проекты внедрения сложных прикладных ИККС.

3. СМЕЖНЫЕ РАБОТЫ И ПОДХОДЫ

Во многих работах, посвященных анализу эффективности ИККС, используются численные характеристики данных систем, а также такие метрики, как ROI, TCO, NPV [2–4]. Фактически при этом оценивается производительность ИККС, а не их вклад в создание стоимости / ценности. Подобные методы на практике пригодны лишь для избегания «нелучших решений» с использованием «границы Парето» [18]. Кроме того, весь анализ сводится к численным экономическим оценкам, качественные показатели не рассматриваются. По этой причине такие категории, как ценность и полезность системы для предприятия в целом и его топ-менеджеров в частности, оказываются за рамками исследования, а основные проблемы кроются именно в данной области.

В ряде работ изучаются факторы, влияющие на эффективность ИККС [16, 20]. Данные работы носят академический характер, их авторы выделяют социологические, организационные и технические факторы, однако практических рекомендаций по повышению эффективности не дают.

Некоторые исследователи предпринимают попытки связать ИККС с создаваемой предприятием стоимостью / ценностью, например, Н. Смит и Т. Кларк предлагают модель анализа эффективности систем, базирующуюся на определении структуры метрик эффективности [19]. Формирование такой структуры начинается с выявления

потребностей заинтересованных лиц. Декомпозиция системы и метрик эффективности выполняется на основе подхода, сфокусированного на ценности. В. Джонс и К. Фостер посвятили свою работу анализу эффективности ИККС в государственных организациях, они предлагают рассматривать эффективность с позиций бизнес-возможностей компании [15].

Для повышения эффективности предприятий в целом и ИККС в частности было разработано множество подходов, наиболее известными среди них являются CMMI (Capability Maturity Model Integration — комплексная модель производительности и зрелости) [11], Lean (концепция бережливого производства) [17], ITIL / ITSM (IT Infrastructure Library — библиотека инфраструктуры информационных технологий, IT Service Management — управление IT-услугами) [14], СМК (система менеджмента качества, принятая в ISO 9000) [13]. Если такой подход, как CMMI, мало распространен в нашей стране, то СМК, ITIL / ITSM, а в последние годы и Lean очень широко используются российскими компаниями. Однако ни один из них не дает должного результата, эффективность ИККС и предприятий в целом остается весьма низкой.

Все упомянутые подходы направлены на повышение производительности предприятия, в то время как вопросы создания ценности остаются «за кадром». Если, например, формирование отчета вручную предусмотрено технологией, связанные с ним затраты времени не будут считаться потерей, поэтому использование Lean-концепции их не устранил. Чтобы продумать все нюансы при внедрении системы бережливого производства, нужно весьма творческое отношение к делу.

Почему хорошо зарекомендовавшие себя подходы не работают в российских условиях? Во-первых, для их реализации необходимы комплексные, а следовательно, значительные усилия. Во-вторых, они требуют непосредственного участия топ-менеджеров, которым известна вся цепочка создания ценности. Рядовые сотрудники могут «настроить» свой участок, но они не видят

полной картины. В-третьих, все названные методы предполагают, что персонал будет сам улучшать процессы. Однако если топ-менеджеры не знают, что должно получиться в итоге, эти методы не помогут: они не дают представления о цели, к которой надо стремиться, показывают, как нужно двигаться, но не говорят куда. Менеджеры понимают, что в компании что-то не так, но не имеют представления о том, как должно быть, не знают, что может принести использование ИККС.

С точки зрения руководителей компаний данные подходы прежде всего трудоемкие и затратные, требующие длительной проектной работы, «предлагающие» заняться самосовершенствованием. Очень немногие готовы участвовать в их реализации, поэтому они и не стали популярными, а отчасти оказались просто профанированы, как ISO 9000.

4. ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ПОДХОД

Чтобы решить проблему, сформулируем для топ-менеджеров простые и универсальные критерии внедрения сложных прикладных ИККС, способные стать целевыми ориентирами, к которым следует стремиться при проведении данной работы. Адресовать предложение руководителям высшего звена как одной (возможно, самой важной) из категорий заинтересованных лиц представляется правильным по нескольким причинам:

- фактически «запрос» на разработку темы пришел от них, поэтому и обращаться целесообразно именно к ним;
- влияние топ-менеджеров на компанию является решающим, и обычно все инициативы, выдвигаемые ими, воплощаются в жизнь;
- такие инициативы имеют «вытягивающий» эффект: поставленная цель декомпозируется сотрудниками на подцели и порождает череду необходимых действий.

Для решения стоящей перед нами задачи проанализируем процесс создания ценности

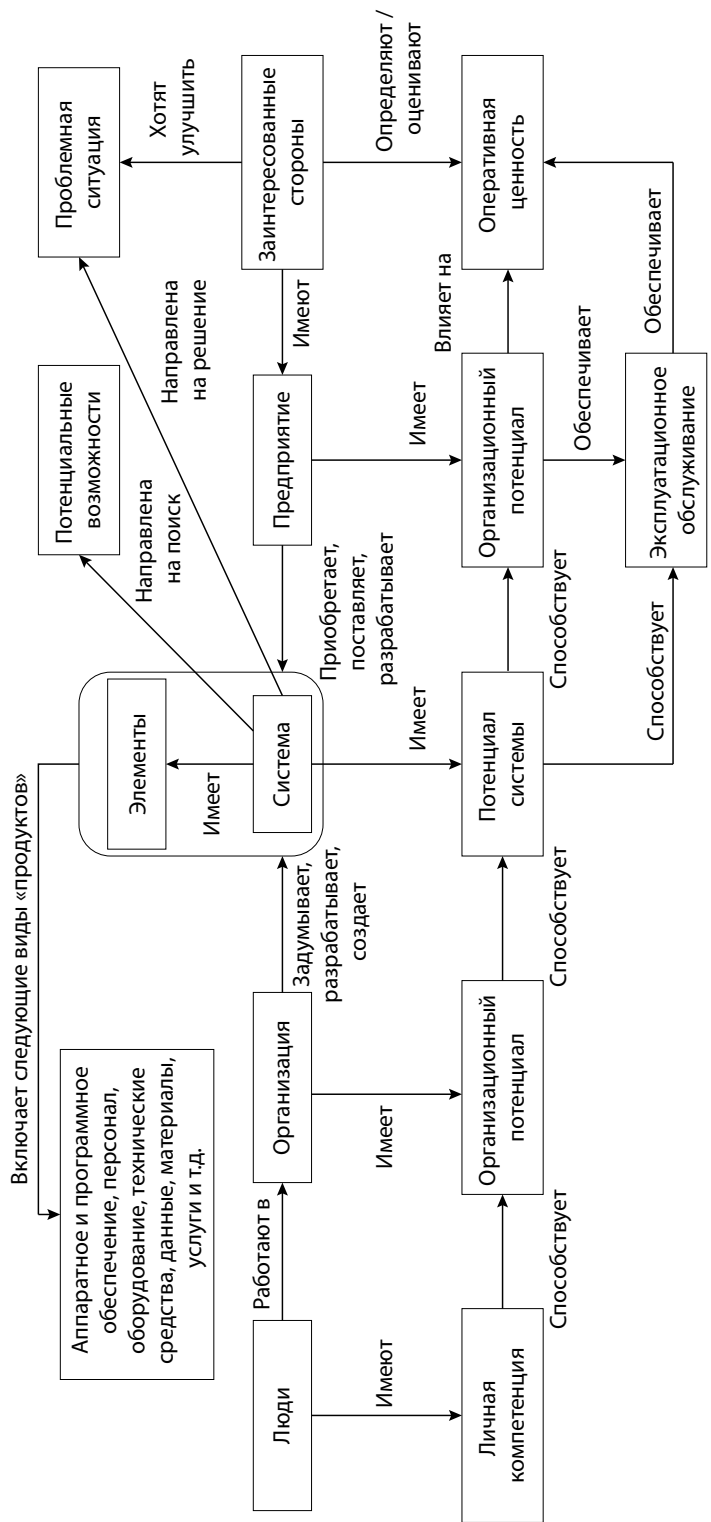
и формирования бизнес-возможностей предприятия [12]. На рисунке приведена схема, которая наглядно демонстрирует роль и место ИККС в данном процессе.

ИККС являются элементами систем, следовательно, они формируют или поддерживают бизнес-возможности последних. Выше говорилось о том, что ИККС используются или в системах управления чем-либо, или в технологических системах обработки информации.

Начнем с систем управления. Для определения обобщенных критериев, или индикаторов внедрения, проведем декомпозицию возможности «управлять (в том числе планировать)» на более конкретные составляющие. Итак, возможность «управлять» включает следующие бизнес-возможности:

- определять текущее состояние управляемого объекта (возможность 1);
 - прогнозировать изменение его состояния (возможность 2);
 - осуществлять управляющие воздействия на объект (возможность 3);
 - планировать (и перепланировать) состояние управляемого объекта (возможность 4).
- Применительно к сложным прикладным ИККС, используемым на предприятиях, эти бизнес-возможности позволяют, например, следующее:
- закрывать операционный период в гарантированные (короткие) сроки в части финансового состояния, закупок, выполнения договорных обязательств и т.д. (возможность 1);
 - полностью автоматически формировать отчеты о текущем состоянии складских запасов, загрузке производственных бригад и т.д. (возможность 1);
 - прогнозировать финансовый результат до окончания периода, прогнозировать выполнение производственной программы и т.д. (возможность 2);
 - полностью автоматически формировать сменно-суточные задания для производственных бригад и т.п. (возможность 3);

Рисунок. Формирование ценности и бизнес-возможностей предприятия



Источник: [12].

- осуществлять разработку планов и бюджетов всех уровней и направлений — финансовых, производственных, кадровых и т.д., а также их оперативную корректировку (roll-out budgeting) (возможность 4).

Для систем обработки информации бизнес-возможности существенно разнообразнее и зависят от специфики данных систем. Однако и в этом случае можно выделить универсальные особенности, которые являются необходимыми для обеспечения следующих возможностей:

- вводить все информационные объекты однократно и использовать их во всех ситуациях (возможность 5);
- обрабатывать информацию полностью в «безбумажной» форме (исключая не только бумажные, но и электронные документы в форме неструктурированного текста или pdf-формате) (возможность 6);
- осуществлять обработку данных параллельно (если это позволяет логика предмета обработки) (возможность 7);
- легко и оперативно вносить изменения в результаты обработки (возможность 8);
- легко и оперативно сохранять, выбирать и использовать различные варианты результатов обработки, в том числе повторно использовать «исторические данные» (возможность 9).

Возможности 5, 6 и 9 не нуждаются в комментариях, их смысл очевиден, остальные, в частности, позволяют:

- выполнять разработку конструкции изделия нескольким инженерам и инженерным группам одновременно (возможность 7);
- вносить изменения в разрабатываемую конструкцию изделия при минимальном участии сотрудников и минимальном количестве вводимой информации (возможность 8).

В действительности бизнес-возможности 1–4 должны быть в определенной степени присущи и системам обработки информации (т.к. в них всегда присутствует элемент управления информацией), а бизнес-возможности 5–9 — системам управления (поскольку в них всегда

имеется элемент ее обработки), т.е. все перечисленные возможности универсальны для ИККС обоих типов.

Таким образом, при создании сложных прикладных ИККС целесообразно выделить объект управления и/или обработки и по отношению к нему сначала указать необходимые бизнес-возможности, а потом конкретизировать их до специфических требований к системе. Под конкретизацией мы понимаем определение:

- действий (путем описания регламентов), необходимых для реализации бизнес-возможностей;
- информационных объектов и их атрибутов, с которыми должны выполняться такие действия;
- процессный контекст, в который должны быть интегрированы необходимые действия.

Такой алгоритм обеспечит непосредственную связь ИККС и их функций с системными бизнес-возможностями, позволит интегрировать их в цепочку создания ценности, а следовательно, даст возможность получать отдачу от их внедрения.

5. ПРИМЕРЫ

В качестве примера применения предлагаемого подхода можно привести разработку поддерживающих систем в ходе трансформации компании IBS в 2001–2002 гг. [10] В 2001 г. руководство компании приняло решение переориентировать бизнес на оказание профессиональных услуг и консалтинг. Целью трансформации было создание новых технологий и получение новых возможностей (по массовой реализации консалтинговых проектов).

В IBS была создана интегрированная система поддержки новых бизнес-возможностей, включавшая обученных сотрудников, описанные бизнес-процессы и настроенные информационные системы. Интегрированная система охватывала ключевые области операционной деятельности компании: управленческий учет, системы мотивации персонала, развития бизнес-подразделений,

управления проектами. Все девять универсальных бизнес-возможностей, описанных выше, использовались в качестве ориентиров при формулировании требований к создаваемой системе.

Другим примером успешного использования предложенного подхода является проект, реализованный компанией IBS для одного из приборостроительных предприятий [8]. В рамках данного проекта была внедрена система управления производством на уровне цеха машиностроительного предприятия. Руководство предприятия столкнулось с необходимостью увеличения производственных мощностей без расширения существующих производственных площадей, поэтому иного пути, кроме развития бизнес-возможностей производственной системы, не оставалось. В итоге был выбран проект внедрения современной системы управления. Успешность проекта была обусловлена тем, что менеджеры компании-заказчика не только согласовали перечень нужных функций системы (стандартный набор функций MES-системы: планирование работ, закупки материалов, контроль выполнения планов и т.д.), но и определили необходимые бизнес-возможности, начиная с тех, которые обеспечивают прозрачность производственного процесса (полностью автоматическое формирование оперативной отчетности и выпуск сменно-суточных заданий, автоматическое обновление производственного

плана после ввода новых параметров сбытового заказа и т.д.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье описана возможность применения системно-инженерных (в частности основанных на бизнес-возможностях (capability-based)) подходов к анализу и решению проблем эффективности корпоративных ИККС. Предложенный автором метод обеспечения адекватной отдачи от ИККС основан на установлении связи между их функциями и создаваемой предприятием ценностью. Он предполагает использование набора из девяти универсальных бизнес-возможностей, которые должны быть обеспечены для того, чтобы ИККС вносили свой вклад в формирование стоимости / ценности. Примеры из практики подтверждают работоспособность данного подхода.

Учитывая сложность корпоративных ИККС, предложенный подход нельзя считать единственным необходимым, его следует сочетать с известными инструментами повышения эффективности предприятий, такими как ITIL, CMMI и др. Такая интеграция и создание шаблона для внедрения ИККС, основанного на обеспечении бизнес-возможностей, может стать направлением для дальнейших исследований.

ИСТОЧНИКИ

1. Вахитова Л.Р. Влияние информационных технологий на экономический рост и производительность // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. — 2007. — №11. — С. 54–58.
2. Гайкова Е., Шубин А. Как принять решение при внедрении информационных технологий: основные принципы оценки эффективности инвестиций. — http://consulting.ru/sh_196.
3. Кантор М. Расчет окупаемости инвестиций в программное обеспечение и системы. — <https://www.ibm.com/developerworks/ru/library/r-return-investment-software-systems>.
4. Красноперов К. Оценка эффективности ИТ-инвестиций. — http://www.iteam.ru/publications/it/section_53/article_1250.
5. Левинский А. В каких отраслях работают самые неэффективные российские компании. — <http://www.forbes.ru/kompanii/245905-v-kakikh-otraslyakh-rabotayut-samy-e-neeffectivnye-rossiiskie-kompanii>.
6. Мирюков А.А. Взаимосвязь производительности труда и инвестиций в ИТ (на основе исследований McKinsey Global Institute «US Productivity Growth», «US Productivity After the Dot Com Bust»). — <http://it-education.ru/2013/section/75/9048/index.html>.
7. SAP и «Лукойл» нарушили одиннадцатилетнюю традицию. — <http://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=82717>.

8. SAP и IBS объявляют о завершении пилотного внедрения MES-системы в ОАО «ПНППК». — <http://www.ibs.ru/media/news/sap-i-ibs-obyavlyayut-o-zavershenii-pilotnogo-vnedreniya-mes-sistemy-v-oao-pnppk>.
9. Bakatina D., Duvieusart J.-P. et al. *Lean Russia: Sustaining Economic Growth through Improved Productivity*. — <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/lean-russia-sustaining-economic-growth>.
10. Belov M. (2014). «IBS Group, Eastern European IT services: capability-based development for business transformation». In: Gorod A., White B., Ireland V., Gandhi J., Sauser B. (Eds.). *Case Studies in System of Systems, Enterprises, and Complex Systems Engineering*. CRC Press, Taylor & Francis, New York.
11. *CMMI Institute*. — <http://cmmiinstitute.com>.
12. *Enterprise Systems Engineering Background*. — http://sebokwiki.org/wiki/Enterprise_Systems_Engineering_Background.
13. *ISO 9000 — Quality Management*. — [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm?="](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm?=).
14. *ITIL*. — <http://www.itil-officialsite.com>.
15. Jones W., Foster K. *Measuring the Effectiveness of Government IT Systems*. — <http://www.cnao.gov.cn/intosai/docs/Seminar/Australia%20INTO-SAI%20WGITA%20Paper.docx>.
16. Keszthelyi A. *How to Measure an Information System's Efficiency?* — <https://core.ac.uk/download/pdf/6504619.pdf>.
17. *Lean Manufacturing Portal*. — <http://www.nist.gov/lean-manufacturing-portal.cfm>.
18. *Pareto Efficiency*. — http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_efficiency.
19. Smith N., Clark T. *A Framework to Model and Measure System Effectiveness*. — http://www.dodccrp.org/events/11th_ICCRTS/html/papers/054.pdf.
20. Wiechetek L. *Effectiveness of Information Systems Implementation. The Case of the Polish Small and Medium Enterprises*. — http://issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_058.pdf.
21. *World Development Indicators*. — <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2>.

ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С ДОВЕРИЯ: ЛЮДИ, ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И МНОГООБРАЗИЕ МНЕНИЙ КАК ОСНОВА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО УСПЕХА

Статья посвящена доверию во взаимоотношениях между людьми, в частности, при осуществлении проектов. Автор рассматривает связанные с ним трудности и противоречия, а также предлагает новый взгляд на доверие.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: доверие, уязвимость, сотрудничество, работа в команде



Далчер Даррел — PhD, основатель и директор Национального центра управления проектами Университета Хартфордшира, почетный член Ассоциации управления проектами Великобритании (APM), член Американского института управления проектами (PMI) и многих других профессиональных ассоциаций. Автор более 150 публикаций по управлению проектами и разработке программного обеспечения (г. Барнет, Великобритания)

Доверие играет ключевую роль во многих сферах жизни человека, связанных с взаимоотношениями: политике, бизнесе, спорте, дружбе, любви, браке. Оно является важнейшим условием успеха большинства начинаний, в которые вовлечено более одного человека. Доверие представляет собой продукт общественного развития, психологическую установку и часто касается этических, личностных или организационных ценностей.

В Оксфордском словаре доверие определяется как «твердая убежденность в надежности, правдивости или какой-либо способности (возможности) кого-либо (чего-либо)» [9]. Слово «доверие» не встречается в предметных указателях большинства сводов знаний по управлению проектами, оно лишь между прочим упоминается в Руководстве к Своду знаний по управлению проектами Американского института управления проектами (PMBOK Guide PMI) [2] в качестве ключевой составляющей навыков межличностного общения, необходимых для эффективных менеджеров проектов. Однако многие аспекты практического осуществления проектов, включая работу в команде, власть, делегирование функций,

влияние, отчетность, вовлечение заинтересованных сторон в проект, требуют установления и постоянной поддержки доверия между отдельными лицами, членами команды и организациями.

Американский преподаватель, писатель и оратор Стивен Кови, говоря о важности доверия, отметил: «Доверие — это связующее звено жизни. Это наиболее важная составляющая эффективного общения. Это основополагающий принцип, объединяющий все взаимоотношения» [5, с. 203].

1. ДОВЕРИЕ: ПЯТЬ ПРОТИВОРЕЧИЙ

С доверием связаны глубокие противоречия как практического, так и философского характера. В.И. Ленин говорил: «Доверие — это хорошо, но контроль лучше». Бывший президент США Рональд Рейган (имевший совершенно иные взгляды на международные дела) часто использовал русскую поговорку «доверяй, но проверяй» и на основе этого принципа строил международные отношения и вел переговоры с СССР. Между сторонами, вовлеченными в международные отношения (партнерами и конкурентами), часто возникают сложные и запутанные связи и взаимозависимости, поскольку они могут осуществлять стратегии совместно, заимствовать их друг у друга, реагировать на стратегии других сторон и действовать с учетом данных стратегий.

Далее мы рассмотрим связанные с доверием противоречия и трудности.

1.1. Знать и доверять: когда начинается доверие?

Для того чтобы начать доверять кому-то, требуется узнать этого человека. Но для этого сначала нужно ему довериться. Необходимо рискнуть и поверить относительно незнакомому и непроверенному человеку, дать ему кредит доверия. Можно частично смягчить этот риск, если узнать мнения и оценки других заинтересованных сторон, например членов семьи, друзей, коллег

или бывших партнеров. Однако все равно остается некоторая доля неопределенности, т.к. мы открываемся чему-то неизвестному и потенциально становимся уязвимы для него.

1.2. Успех и уязвимость: поиск равновесия

Стремление достичь большего успеха влечет за собой повышение уязвимости. Для того чтобы построить крепкие взаимоотношения и добиться результатов посредством расширения партнерских связей и создания объединений, нужно открыться новым, еще не проверенным возможностям и тем самым стать более уязвимым. Эта уязвимость, возникающая из-за взаимосвязей и отношений взаимозависимости, которые необходимы для достижения результата, мешает доверию при стремлении к новым целям и инновационным достижениям.

Арнольд Релман, бывший редактор «Медицинского журнала Новой Англии» (New England Journal of Medicine), отмечал, что похожая проблема существует в сфере науки: «Казалось бы, есть некоторое противоречие в том, что для научных исследований (относящихся к одной из областей человеческой деятельности, для которых больше всего характерны скептицизм и стремление ставить все под сомнение) необходимо личное доверие. Тем не менее без него научно-исследовательское предприятие не сможет функционировать» [8].

Более того, на таком доверии, позволяющем создавать объединения, осуществлять сотрудничество и развивать партнерские отношения, базируются человеческие достижения и социальное развитие. Как ни странно, для того чтобы стать сильнее, нам нужно позволить себе быть более уязвимыми, и чем мы сильнее, тем больше наша уязвимость и зависимость.

1.3. Сложно построить, легко разрушить

Для того чтобы построить доверительные отношения, необходимо прикладывать значительные

усилия в течение долгого времени, разрушить же доверие можно в одночасье. Принесут ли попытки завоевать доверие результат, зависит от стадии взаимоотношений: если доверие потеряно, то восстановить его практически невозможно.

Разрушить многолетние доверительные отношения может какая-нибудь мелочь, расхождение во взглядах или недопонимание. Иными словами, для того чтобы перестать доверять, достаточно небольшого повода. Поставить под угрозу налаженные отношения и будущее сотрудничество могут случайность, незначительная ошибка или минутное злоупотребление доверием. Кроме того, чувство недоверия к партнерам, возникшее из-за одного небольшого происшествия в определенной сфере, переносится и на другие области взаимодействия с ними. Как говорил Альберт Эйнштейн, «тому, кто небрежен с правдой в мелочах, нет доверия и в важных вещах».

1.4. Я и мы: наша зависимость от других

Общество не сможет функционировать, если люди не будут доверять друг другу. Тем не менее чрезмерная доверчивость представляет собой угрозу для нашей безопасности и может помешать нам добиться успеха. Работа в команде и сотрудничество заставляет людей вступать в диалог. Достижения отдельных лиц становятся достижениями более широких групп или сообществ, между людьми формируются взаимоотношения, необходимые для выживания и процветания данных сообществ. Когда мы формируем команды, создаем организации или цепочки поставок, мы становимся зависимы от каждой из их составляющих. Так, если в хорошо организованной цепочке поставок выпадает одно звено, то это может разрушить всю цепь, т.к. она перестанет нормально функционировать, ее участники потеряют связь друг с другом и будут вынуждены искать способы восстановить цепочку. При длительном сотрудничестве партнеры могут обнаружить, что навыки, необходимые для осуществления определенной работы (которая ранее выполнялась силами сторонних

организаций), утрачены, а связи с другими поставщиками или клиентами не налажены. Таким образом, в сообществе, основанном на доверии и сотрудничестве, мы можем быть связаны различными договоренностями и зависеть от определенных структур. Все больше полагаясь на других, с течением времени мы становимся все более уязвимыми.

1.5. Необходимость доверительных отношений и кризис доверия

Для реализации масштабных планов в современном обществе требуется все больше усилий, и доверительные отношения становятся необходимым условием для достижения результатов и целей, позволяющих осуществить эти планы. Тем не менее доверие к институтам и представителям государственной власти, лидерам, инициаторам перемен и даже экспертам снижается. В обществе преобладают скептические и негативные настроения, граждане подвергают сомнению действия власти и не доверяют органам государственного управления, неправительственным организациям, службам новостей, коммерческим организациям, образовательным учреждениям, организациям, проводящим опросы населения, и группам лиц, действующих в интересах определенных кругов. Люди все чаще говорят, что больше не доверяют государственным службам, поездкам, докторам, ученым, банкам, газетам, политикам и даже религиозным деятелям.

Такой явный кризис доверия может существенно повлиять на некоторые институты гражданского общества и дестабилизировать общественную обстановку, он представляет угрозу для демократии, свободы личности и структур социальной поддержки, создание которых потребовало упорной работы и совместных усилий многих людей. Если мы не сможем восстановить утраченное доверие с помощью повышения прозрачности, подотчетности, тщательных проверок и контроля, то это негативно скажется на нашей защищенности, вовлеченности в происходящие

процессы и способности на них реагировать, а также на развитии и процветании более широких групп и сообществ.

1.6. Доверять — значит рисковать

Возможно, самое главное противоречие, связанное с доверием, заключается в следующем. Доверие предполагает стремление к безопасности и защите. Однако, доверяясь кому-то, мы рискуем, открываемся, в некотором роде становимся более беззащитными и уязвимыми. Доверие позволяет нам достигать большего, когда мы объединяемся в группы, но также увеличивает нашу зависимость от этих групп в целом и от отдельных лиц, с которыми мы взаимодействуем. В некоторых чрезвычайных обстоятельствах доверие может стать для нас «криптономом»¹, лишаящим нас возможностей, связанных с принадлежностью к определенному сообществу, делающим уязвимыми для неприятностей и других людей, которые могут использовать нас в своих интересах.

2. НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ДОВЕРИЕ

Один из способов устранения рассмотренных противоречий состоит в том, чтобы выработать морально-нравственные принципы, учитывающие интересы множества сторон и помогающие при установлении партнерских отношений и сотрудничества.

Британский военачальник, основатель скаутского движения Роберт Баден-Пауэлл утверждал, что в основе нравственного воспитания должно лежать доверие.

Доверие подразумевает глубокое понимание сторон, с которыми мы взаимодействуем. Для того чтобы добиться такого понимания при осуществлении проектов и программ, необходимо находиться в тесном контакте с заинтересованными сторонами, определить ожидаемые выгоды

и работать над налаживанием и поддержкой взаимоотношений, а также над продвижением интересов всех вовлеченных в проект участников.

С учетом рассмотренных противоречий мы можем по-новому взглянуть на доверие. Если согласиться с тем, что в его основе лежит готовность человека стать более уязвимым, налаживая более глубокие взаимоотношения, то нужно также признать, что это влечет за собой новые виды рисков. Необходимо хорошо понимать, какое влияние способно оказать на нас возможное сотрудничество и какие последствия оно может иметь.

Для того чтобы учесть, как могут повести себя партнеры или другие сотрудничающие стороны, необходимо определить механизмы для решения множества проблем, связанных с организационной жизнью и межличностными отношениями. В статье Д. Лонга и З. Инбар [7], основанной на их недавно вышедшей книге *The Ethical Kaleidoscope: Values, Ethics and Corporate Governance* [6], представлен новый взгляд на указанные проблемы. В работе используется предложенное в книге понятие «этический калейдоскоп» применительно к управлению проектами различных типов. В книге предпринята попытка разобраться во множестве существующих взглядов на руководство организациями различных типов. Представленное в ней исследование основано на опыте директоров компаний, которым пришлось преодолевать напряженность и согласовывать различные конкурирующие друг с другом требования, для того чтобы справиться с трудностями морально-этического характера и решить связанные с операционной деятельностью компании проблемы, которые свойственны современному бизнес-окружению.

Рассматриваемое понятие («этический калейдоскоп») предполагает разносторонний взгляд на управление компанией, при котором принимается во внимание множество точек зрения и ценностей, а при организации работы руководящих структур и принятии решений учитываются как юридические, так и моральные соображения.

¹ Вымышленное вещество, фигурирующее во вселенной, созданной компанией DC Comics. Является единственной слабостью Супермена. — *Здесь и далее прим. ред.*

Этот разносторонний взгляд, объединяющий различные вопросы (связанные с интуицией, рисками, организационными процессами и культурой), помогает глубже исследовать возникающие проблемы и их последствия и способствует формированию более широкого взгляда на происходящее.

Русский писатель, драматург А.П.Чехов в одном из своих произведений писал, что «человек должен быть верующим или должен искать веры, иначе жизнь его пуста». Для современных начинаний, в которые вовлечено множество сторон, характерны повышенная неопределенность, противоречивые цели и намерения участников. Во всех начинаниях важно полагаться на других.

Шотландский романист и поэт Джорж Макдональд полагал, что пользоваться доверием более лестно, чем быть любимым. Доверие играет ключевую роль в развитии человеческого потенциала и организационном развитии, благодаря ему люди открываются друг другу, становятся более доступны в общении, что в конечном итоге позволяет использовать новые возможности и реализовывать более масштабные и смелые планы.

Писатель и эксперт в области менеджмента Гэри Хэмел отмечал: «Доверие — не только вопрос правдивости, это еще вопрос дружеского сотрудничества и доброй воли. Мы доверяем тем, кто принимает близко к сердцу наши интересы, и не доверяем тем, кто безразличен к нашим трудностям»².

Лидерам и менеджерам приходится решать ряд этических, финансовых, юридических и других вопросов, обеспечивая их разумный баланс и устанавливая приоритеты. С помощью такого инструмента, как предложенный Д. Лонгом и З. Инбар «этический калейдоскоп», можно приобрести знания, основанные на разнообразных взглядах, успешно обрабатывать новую информацию, сопоставлять противоречащие друг другу точки зрения и учитывать сложность и многообразие вопросов и проблем, требующих решения.

Как правило, показатели деятельности совместных предприятий, участники которых идут на риск, налаживают доверительные отношения друг с другом и поддерживают их на протяжении длительного времени, превосходят показатели не склонных к риску организаций и структур. Часто это выражается в том, что первые производят продукты или оказывают услуги высокого качества, их работа лучше организована, участники находятся в хороших взаимоотношениях, вовлечены в совместную деятельность и осуществляют осознанное и долгосрочное сотрудничество, работники более лояльны, команды высокоэффективны. Кроме того, для таких предприятий характерны низкая текучесть кадров, способность быстро адаптироваться к новым условиям, гибкость и высокий уровень инновационности. Работа над установлением доверия может изменить существующие отношения между сторонами, а также планы и приоритеты компании.

3. ВОЗВРАЩЕНИЕ ДОВЕРИЯ

Американский эксперт в области лидерства Уоррен Беннис отмечал, что «доверие — это смазочный материал, который позволяет организациям работать» [3].

Развитие доверительных отношений, отвечающих вызовам современного общества, требует учета вопросов, связанных с сотрудничеством, знаниями, разнообразными взглядами сторон и рисками. Самое главное — для него необходимо понимание участников и их проблем. Тогда такие отношения позволят получить необходимую информацию и справиться с возрастающей неопределенностью.

Если доверять — значит рисковать, то следует правильно подойти к риску и признать новые источники уязвимости. В нашу эпоху неопределенности и потрясений необходимо сформировать новое понимание доверия, иначе мы неизбежно столкнемся с негативными последствиями риска

² Цитируется по русскому изданию книги What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation [1].

и результатами роста уязвимости: недоверием, крахом взаимоотношений и прекращением совместной работы.

Множество проблем, с которыми мы сталкиваемся, требует совместной работы (на уровне отдельных обществ и на мировом уровне) по выходу за рамки существующих ограничений. Наши масштабные планы требуют больших усилий, и осуществить их можно только посредством сотрудничества и взаимного доверия.

В заключение хотелось бы привести слова из прощального послания к американскому народу президента США Дуайта Эйзенхауэра, сказанные им 17 января 1961 г.: «... наш мир... не должен оказаться средоточием страха и ненависти, а должен превратиться в гордую конфедерацию взаимного доверия и уважения».

В конечном итоге только разумное доверие является залогом успешного сотрудничества, надежды и будущего прогресса.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: Dalcher D. (2017). «It starts with trust: people, perspectives and relationships as the building blocks for sustainable success».

PM World Journal, Vol. VI, Issue III, March.

Печатается с разрешения автора и PM World Journal (www.peworldjournal.net).

ЛИТЕРАТУРА

1. Хэмел Г. Манифест лидера. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
2. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (2013). Newtown Square: Project Management Institute.
3. Bennis W.G., Nanus B. (2007). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins Publishers.
4. Covey S.M.R. (2006). *The Speed of Trust: the One Thing That Changes Everything*. London: Simon and Schuster.
5. Covey S.M.R., Merrill A.R., Merrill R.R. (1995). *First Things First*. London: Simon and Schuster.
6. Long D.G., Inbar Z. (2016). *The Ethical Kaleidoscope: Values, Ethics and Corporate Governance*. Abingdon: Routledge.
7. Long D., Inbar Z. (2017). «The Project Manager as a tightrope walker: dealing ethically with all affected parties». *PM World Journal*, Vol. 6, No. 3, March.
8. Relman A.S. (1983). «Lessons from the Darsee Affair». *The New England Journal of Medicine*, Vol. 308, No. 23, pp. 1415–1417.
9. *Trust*. — <https://en.oxforddictionaries.com/definition/trust>.

ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Статья посвящена документационному обеспечению проектов в области информационных технологий. Автор анализирует зарубежные стандарты по управлению проектами, законодательные нормативные акты РФ и нормативно-методическую литературу, посвященную менеджменту проектов и документационному обеспечению управления, структурирует проектную документацию исходя из целей ее создания и процессов управления проектами, выявляет пробелы в регламентации документирования проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: документационное обеспечение управления проектами, проектная документация, управленческая документация



Артонкина Надежда Викторовна — менеджер проектов ООО «ИТСК» (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Проектный менеджмент как метод управления организацией получил широкое распространение как в коммерческом, так и в государственном секторе экономики России. Типичны ситуации, при которых операционная деятельность ведется в компании параллельно с проектной. Очевидно, что и та и другая деятельность сопровождается разработкой документации. Документационное обеспечение операционной деятельности регулируется большим количеством нормативно-методических документов, а проектной, как правило, только отраслевыми ГОСТами. Например, в IT-отрасли это ГОСТы серии 34 и 19, а также отчасти стандарты Единой системы конструкторской документации (ЕСКД). В отечественной и зарубежной литературе вопросы документационного обеспечения проектов не рассматривались в качестве самостоятельного объекта для изучения. В проанализированных нами работах документирование проектов упоминается косвенно и лишь в контексте других проблем.

Несмотря на широкое использование термина «проектная документация», в законодательных

нормативных актах РФ его определение не зафиксировано. Это обстоятельство способствует появлению различных мнений о значении данного понятия, тем более что оно используется в некоторых законодательных актах (например, в Постановлении Правительства Москвы от 3 ноября 2015 г. №728-ПП «Об утверждении Технических требований к проектной документации, размещаемой в электронном виде в информационных системах города Москвы» [30]).

В данной статье под проектной документацией мы будем понимать совокупность всех документов, образующихся в ходе реализации проекта.

Далее мы рассмотрим ряд проектных методологий и стандартов с точки зрения рекомендаций по документированию проектов, затем представим обзор исследований, в которых затрагиваются вопросы документационного обеспечения управления проектами (ДОУП), и проанализируем проектную документацию, используемую на практике.

1. РУКОВОДСТВО К РМВОК PMI

Прежде всего отметим, что в Руководстве к Своду знаний по управлению проектами Американского института управления проектами (PMBOK Guide PMI) [32] также отсутствует определение термина «проектная документация» (или его аналогов).

В данном руководстве детально описывается структура трех документов проекта:

- 1) устава проекта (подп. 4.1.3);
- 2) плана управления проектом (подп. 4.2);
- 3) описания содержания проекта (подп. 5.3.3.1).

Подготовка этих документов рассматривается достаточно подробно. Что касается остальных документов, то рекомендуется либо разработать их (при этом примерная структура не приводится), либо руководствоваться при документировании той или иной информации о проекте внутренними нормативными документами компании. Безусловно, если проанализировать

проектную документацию, рекомендованную к разработке Руководством PMBOK PMI, то можно составить представление о совокупности документов проекта. Однако мы все же получим неполный список документов, т.к. при его составлении (что вполне логично) не будут учитываться российские отраслевые нормативные акты по документированию реализуемых проектов («Система проектной документации для строительства», ГОСТы серии 34 и 19 и т.д.).

2. МЕТОДОЛОГИЯ PRINCE2

В методологии PRINCE2 [35] также отсутствует определение термина «проектная документация», однако совокупность проектных документов и их структуры рассмотрены гораздо более подробно, чем в PMBOK PMI. Кроме того, помимо основных документов проекта, таких как экономическое обоснование, план оценки выгод, стратегии, авторы PRINCE2 рекомендуют вести в рамках проекта несколько реестров (инцидентов, рисков и качества), а также использовать определенные формы отчетов (об инциденте, о завершении стадии, о завершении проекта, об усвоенных уроках и т.д.). Для процесса инициации проекта приводится детальный перечень рекомендованных к разработке документов.

3. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ (НТК) СОВНЕТ

Поскольку цель НТК [33] — рассмотреть компетенции, которыми должен обладать менеджер проектов, вполне логично, что данный стандарт не содержит подробного и глубокого описания состава проектной документации. Понятие «проектная документация» используется в стандарте, однако его определение не приводится. Тем не менее, согласно НТК, управление документацией проекта (вместе с управлением информацией

и отчетностью) представляют собой один из элементов компетентности менеджера проекта.

При этом термину «архив проекта» дается слишком обобщенное определение: «Архив проекта (Project File) — архив, содержащий все плановые и другие важные документы проекта».

НТК содержат рекомендации по разработке некоторых проектных документов (например, в них рассматривается структура сводного плана проекта, который является «главным и определяющим» документом при его осуществлении). Для каждой из функциональных областей УП рекомендуется разработка и документирование отдельных концепций управления.

В целом авторы НТК считают, что необходимо документировать концепции, планы, риски, проблемы, изменения, протоколы совещаний, уроки проекта, а также формировать архивы проектных документов.

4. ГОСТ Р 54869-2011 «ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ»

В отечественном стандарте ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [17] отсутствует термин «проектная документация», но дается определение архива проекта: это «структурированный комплект документации проекта, представленный в бумажном и/или электронном виде». К сожалению, данное определение также не дает понимания того, что такое проектная документация. Помимо этого, вызывает вопрос формулировка «структурированный комплект документации». Согласно какой структуре должен быть сформирован пакет проектных документов?

В шестом разделе стандарта приводятся требования к управлению проектными документами: обеспечение актуальности документов, уровня конфиденциальности согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон, сохранности документов и т.д. Перечень требований

небольшой и не учитывает специфику проектных документов. Иными словами, перечисленные в разделе требования применимы и к документам, которые создаются в ходе операционной деятельности.

5. ГОСТ Р МЭК 62023-2016 «СТРУКТУРИРОВАНИЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ И ДОКУМЕНТАЦИИ»

С 1 июня 2017 г. вступит в силу стандарт ГОСТ Р МЭК 62023-2016 «Структурирование технической информации и документации» [14], который представляет собой перевод международного стандарта IEC 62023:2011 Structuring of technical information and documentation. В стандарте вводится понятие объекта (object). Это «сущность, рассматриваемая в процессе разработки, реализации, использования и утилизации» [14]. Информация об объекте распределена по нескольким документам. При этом один документ (характеризующий объект и содержащий полную информацию о нем) является основным, а остальные (ссылочные документы, содержащие лишь часть информации об объекте) — вспомогательными.

Согласно стандарту, рекомендуется следующая структура основного документа:

- сведения о вспомогательных документах;
- характеристические свойства объекта;
- сведения о компонентах объекта.

В стандарте представлено избыточное количество терминов, связанных с понятием «документ»:

- документ — фиксированный и структурированный объем информации, которым можно управлять и осуществлять взаимодействие между пользователями и системами в качестве отдельной единицы информации;

- документация — совокупность документов, относящихся к конкретной тематике;

- комплект документов — совокупность различных документов, рассматриваемая в качестве единого целого;

■ основной документ — документ, характеризующий объект и содержащий полную информацию о нем (или же ссылающийся на эту информацию);

■ одноуровневый основной документ — основной документ, определяющий только один уровень совокупности субъектов;

■ многоуровневый основной документ — основной документ, определяющий несколько уровней совокупности субъектов [14].

6. ГОСТ 33707-2016 «ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. СЛОВАРЬ»

С 1 сентября 2017 г. вводится в действие стандарт ГОСТ 33707-2016 «Информационные технологии (ИТ). Словарь» [13], являющийся переводом международного стандарта ISO/IEC 2382:2015 Information technology — vocabulary. Однако качество перевода этого стандарта и, соответственно, возможность его использования вызывают вопросы. Например, термин management information system переведен как «административная информационная система» [13, с. 4], layout object — как «макет документа» [13, с. 49]. Кроме того, в словаре присутствуют очень любопытные термины. Например, «актер» (actor) [13, с. 5], при этом термин action переведен все-таки как «действие», а не как «выступление». Еще один сомнительный термин — «взрыватель почты» (mail exploder) [13, с. 13]. Однако, пожалуй, самый запоминающийся термин — это «емеля» (e-mail) [13, с. 26].

7. МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ

Изучение публикаций российских и зарубежных экспертов также показало, что вопросы документационного обеспечения управления проектами рассмотрены фрагментарно, т.к. не являются

для авторов предметом специального изучения [1, 25–27, 29]. Если говорить о научном исследовании данных вопросов, то им посвящено только одно диссертационное исследование «Формирование и развитие системы документационного обеспечения управления проектами» [24], по результатам которого в 2011 г. (т.е. до введения в действие отечественных стандартов по управлению проектами (ГОСТ Р 54869-2011 [17], ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» [15], ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» [16]))¹ было опубликовано одно учебно-методическое пособие «Документационное обеспечение управления проектами» [23]. Кроме того, в пособии не рассматривалась методология PRINCE2. Таким образом, результаты данного исследования требуют пересмотра по крайней мере с точки зрения использованной законодательной базы. Авторы пособия предлагают для организации документационного обеспечения проектов создать самостоятельное структурное подразделение. На практике при реализации долгосрочных проектов с большим объемом проектного документооборота (например, проектов капитального строительства) такие подразделения действительно создаются, причем чаще на стороне заказчика, а не исполняющей компании. Однако следует помнить, что при некорректной организации проектного документооборота есть большая вероятность того, что такой подход может привести к дублированию в частности и к децентрализации работы с документами в целом. При небольшом объеме проектного документооборота создание такого подразделения экономически нецелесообразно. В этом случае достаточно передать функции по организации работы с проектной документацией администратору проекта. Кроме того, непонятна дальнейшая судьба этого структурного подразделения после завершения проекта.

¹ Отметим, что помимо данных документов с тех пор были введены в действие и другие стандарты. — *Прим. авт.*

8. ПРАКТИКА ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЕКТОВ

Как было отмечено ранее, тема документационного обеспечения проектов исследована крайне слабо. Однако несмотря на это сложилась определенная практика формирования совокупности документов, создаваемых в ходе реализации проекта.

Далее мы рассмотрим документационное обеспечение проектов внедрения информационных систем и проанализируем используемую в ходе их реализации проектную документацию с точки зрения действующих законодательных актов и методических документов по управлению проектами. Это позволит обнаружить существующие пробелы в законодательной регламентации ДОУП и сделать выводы о том, какие нормативные акты нуждаются в актуализации.

С точки зрения цели создания разрабатываемую в ходе реализации проекта (не только в области информационных технологий) документацию можно разделить на две группы:

1) управленческая документация (документация по управлению проектом);

2) документация на создаваемый продукт (проектная, технологическая, исполнительская, эксплуатационная и т.п. документация по продукту проекта).

Понятие «управленческая документация» достаточно объемно. К этой группе можно отнести абсолютно разные виды документов: устав проекта, календарный и ресурсный планы, приказы о начале / завершении проекта, отчет о статусе проекта, протоколы совещаний и т.д. Для упрощения дальнейшего анализа управленческой документации проекта разделим ее на подгруппы, включающие:

■ организационно-распорядительную документацию (приказы о начале / завершении / изменениях в проекте, устав проекта, паспорт проекта, бюджет проекта, календарный и ресурсный планы проекта, протоколы совещаний, статус-отчет по проекту и т.д.);

■ финансовые, договорные документы (договоры и дополнительные соглашения, акты сдачи-приемки работ / услуг, счета, счета-фактуры, акты сдачи-приемки работы и т.д.).

Содержание первой подгруппы не регламентировано в отечественном законодательстве, поэтому при разработке документов по управлению проектом часто руководствуются положениями Руководства РМВОК PMI. Как упоминалось ранее, в данном стандарте не приводятся шаблоны проектных документов, а лишь даются рекомендации, касающиеся их содержания (т.е. того, какая именно информация должна быть в них отражена). Например, достаточно подробно описывается структура устава проекта, поэтому при создании этого документа можно руководствоваться рекомендациями указанного стандарта. При разработке документов первой подгруппы, помимо Руководства РМВОК PMI, можно опираться, например, на шаблоны, приведенные в работе А.С. Кутузова и др. [22] При оформлении тех или иных реквизитов документов первой подгруппы необходимо руководствоваться нормами ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов» [19]. Данный стандарт вступит в силу с 1 июля 2017 г. и заменит ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» [20].

Ко второй подгруппе относится договорная и финансовая документация. Требования к оформлению и содержанию договорной документации регулируются Гражданским кодексом РФ [21] и подзаконными актами. Финансовая документация включает в себя финансовые и бухгалтерские документы: первичную документацию, сметы, финансовые расчеты и т.д. Содержание и оформление бухгалтерской документации, документирование финансовых операций также регламентированы рядом нормативных актов РФ: Налоговым кодексом РФ [28], Федеральным законом от 6 декабря

2011 г. №402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [34], нормативными документами Минфина РФ и т.д.

Состав и содержание документации на создаваемый продукт (в нашем примере это информационная система) представлены в следующих ГОСТах серии 34.

■ ГОСТ 34.601-90 «Информационная технология (ИТ). Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Стадии создания» [6]. В данном стандарте подробно рассматриваются стадии и этапы работ по созданию автоматизированной системы (АС). По сути, это этапы проекта, описанные техническим языком (см. таблицу).

■ ГОСТ 34.201-89 «Информационная технология (ИТ). Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Виды, комплектность и обозначение документов при создании автоматизированных систем» [7]. В стандарте описываются виды, наименования и комплектность документов, разрабатываемых при проектировании системы. В первом разделе приводятся подробные перечни документов для каждой стадии создания системы, а также даются ссылки на нормативно-методические документы, которыми необходимо руководствоваться при разработке проектной документации. Стоит обратить особое внимание на подп. 2.1 стандарта: «Перечень наименований

Таблица. Описание этапов проекта согласно ГОСТ 34.601-90

Стадии	Этапы работ
1. Формирование требований к АС	1.1. Обследование объекта и обоснование необходимости создания АС 1.2. Формирование требований пользователя к АС 1.3. Оформление отчета о выполненной работе и заявки на разработку АС (тактико-технического задания)
2. Разработка концепции АС	2.1. Изучение объекта 2.2. Проведение необходимых научно-исследовательских работ 2.3. Разработка вариантов концепции АС, удовлетворяющих требованиям пользователя 2.4. Оформление отчета о выполненной работе
3. Техническое задание	Разработка и утверждение технического задания на создание АС
4. Эскизный проект	4.1. Разработка предварительных проектных решений по системе и ее частям 4.2. Разработка документации на АС и ее части
5. Технический проект	5.1. Разработка проектных решений по системе и ее частям 5.2. Разработка документации на АС и ее части 5.3. Разработка и оформление документации на поставку изделий для комплектования АС и/или технических требований (технических заданий) на их разработку 5.4. Разработка заданий на проектирование в смежных частях проекта объекта автоматизации
6. Рабочая документация	6.1. Разработка рабочей документации на систему и ее части 6.2. Разработка или адаптация программ
7. Ввод в действие	7.1. Подготовка объекта автоматизации к вводу АС в действие 7.2. Подготовка персонала 7.3. Комплектация АС поставляемыми изделиями (программными и техническими средствами, программно-техническими комплексами, информационными изделиями) 7.4. Строительно-монтажные работы 7.5. Пусконаладочные работы 7.6. Проведение предварительных испытаний 7.7. Проведение опытной эксплуатации 7.8. Проведение приемочных испытаний
8. Сопровождение АС	8.1. Выполнение работ в соответствии с гарантийными обязательствами 8.2. Послегарантийное обслуживание

Источник: [6].

разрабатываемых документов и их комплектность на систему и ее части должен быть определен в техническом задании на создание автоматизированной системы (подсистемы)». Другими словами, в техническом задании должны быть перечислены все документы на создаваемую систему.

■ ГОСТ 34.602-89 «Информационная технология (ИТ). Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Техническое задание на создание автоматизированной системы» [8]. В данном стандарте подробно описывается техническое задание (ТЗ): его состав, содержание и правила оформления, а также приводятся шаблоны титульного и последнего листов ТЗ.

■ ГОСТ 34.603-92 «Информационная технология (ИТ). Виды испытаний автоматизированных систем» [5]. В стандарте перечисляются виды испытаний системы (предварительные и приемочные испытания, опытная эксплуатация) и требования к их проведению (включая порядок документирования хода испытаний и их результатов), а также цели этих испытаний. Согласно подп. 1.5 ГОСТ 34.603-92 для планирования всех видов испытаний необходимо разработать документ «Программа и методика испытаний», в котором будут описаны все запланированные испытания, а также порядок их проведения и документирования результатов.

■ РД 50-34.698-90 «Методические указания. Информационная технология. Комплекс стандартов и руководящих документов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Требования к содержанию документов» [31]. В стандарте подробно описываются требования к содержанию документов, разрабатываемых при создании АС.

■ ГОСТ 2.601-2013 «Единая система конструкторской документации. Эксплуатационные документы» [4]. В стандарте описываются виды и комплектность эксплуатационных документов, а также требования к изложению текста и выполнению иллюстраций. Среди перечисленных эксплуатационных документов присутствует руководство по эксплуатации, разработка которого

необходима для промышленной эксплуатации системы.

■ ГОСТ 2.610-2006 «Единая система конструкторской документации (ЕСКД). Правила выполнения эксплуатационных документов» [2]. В данном ГОСТе очень подробно описывается структура руководства по эксплуатации.

■ ГОСТ 19.106-78 «Единая система программной документации (ЕСПД). Требования к программным документам, выполненным печатным способом» [3]. В стандарте рассматриваются требования к оформлению документов, выполненных печатным способом.

Основной минус этих документов в том, что они были разработаны и утверждены очень давно и требуют актуализации (как минимум с точки зрения терминологии). Кроме того, представление об архитектуре информационной системы сильно изменилось за прошедшие 30 лет.

Далее мы более подробно рассмотрим документацию, разрабатываемую в ходе различных процессов управления проектом. За основу возьмем зафиксированные в ГОСТ Р 54869-2011 процессы:

- инициации проекта;
- планирования проекта;
- организации исполнения проекта;
- контроля исполнения проекта;
- завершения проекта.

При *инициации* проекта создаются следующие документы.

■ Техничко-коммерческие предложения (ТКП) разрабатываются потенциальными исполняющими организациями и представляются на рассмотрение компании-заказчику. Они позволяют проанализировать предлагаемый для внедрения продукт, оценить сроки внедрения и затраты на проект.

■ Презентация проекта / паспорт проекта необходимы для представления проекта на рассмотрение непосредственно руководству компании-заказчика. В такого рода документе кратко излагаются: обоснование необходимости внедрения, предлагаемые исполняющими организациями продукты, сроки проекта, бюджет проекта.

■ **Протокол**, в котором фиксируется принятое по проекту решение коллегиального органа компании. Как правило, именно коллегиальный орган (инвестиционный комитет, комитет по стратегии и т.д.) одобряет или не одобряет тот или иной проект.

В ходе *планирования проекта* создаются следующие документы.

■ **Приказ о начале проекта**. Он необходим для официального открытия проекта и утверждения состава его рабочей группы, а также назначения руководителя проекта. Приказ наделяет последнего необходимыми полномочиями для реализации проекта.

■ **Устав проекта**. Данный документ регламентирует взаимодействие сторон проекта, фиксирует компетенции и полномочия каждой из них. В уставе описываются уровни управления проектом, порядок взаимодействия сторон в случае изменения объема проекта, сроков и т.п. По мнению авторов PMBOK PMI, устав проекта легализует его запуск и наделяет соответствующими полномочиями руководителя проекта. Тем не менее в российской практике для этих целей чаще всего выпускается приказ (помимо устава проекта).

■ **Договорная документация**.

■ **Техническое задание**.

■ **Календарно-ресурсный план**. В том или ином виде он включается в качестве приложения в устав проекта и договор. Рабочая версия плана проекта ведется в формате MS Project.

■ **Бюджет проекта**. Он также в том или ином виде включается в качестве приложения в договор. Рабочая версия бюджета ведется в формате MS Excel.

Этапы организации исполнения проекта и его завершения сопровождаются самым большим количеством документов. Как было сказано ранее, состав и требования к содержанию документации по продукту проекта содержатся в ГОСТах серии 34. Приведем примерный перечень проектных документов, которые создаются на рассматриваемых этапах.

■ **Технический проект** (согласно ГОСТ 34.201-89 [7]). Представляет собой комплект проектных документов на создаваемую систему, содержащий основные проектные решения по системе в целом, ее функциям и всем видам обеспечения АС.

■ **Рабочая документация** (ГОСТ 34.201-89 [7]).

■ **Программа и методика испытаний** (ГОСТ 34.603-92 [5], РД 50-34.698-90 [31]), включающая:

- технологические инструкции;
- схемы, чертежи;
- описания;
- спецификации и т.д.

■ **Акт приемки в опытную эксплуатацию** (ГОСТ 34.201-89 [7]).

■ **Приказ о начале опытной эксплуатации АС** (ее частей) (РД 50-34.698-90 [31]). Документ содержит:

- наименование проходящей опытную эксплуатацию АС в целом или ее частей;
- наименования организации-разработчика и организаций-соисполнителей;
- сроки проведения опытной эксплуатации;
- список должностных лиц организации-заказчика и организации-разработчика, ответственных за проведение опытной эксплуатации;
- перечень подразделений организации-заказчика, участвующих в проведении опытной эксплуатации.

■ **Приказ о составе приемочной комиссии** (ГОСТ 34.201-89 [7], РД 50-34.698-90 [31]). Документ содержит:

- наименование принимаемой АС в целом или ее частей;
- сведения о составе комиссии;
- основание для организации комиссии;
- наименование организации-заказчика;
- наименования организации-разработчика и организаций-соисполнителей;
- назначение и цели работы комиссии;
- сроки начала и завершения работы комиссии;
- указание о форме завершения работы комиссии.

■ Протокол испытаний (ГОСТ 34.201-89 [7], РД 50-34.698-90 [31]). Документ содержит:

- наименование объекта испытаний;
- список должностных лиц, проводивших испытания;
- цель испытаний;
- сведения о продолжительности испытаний;
- перечень пунктов технического задания на создание АС, на соответствие которым проведены испытания;
- перечень пунктов программы испытаний, по которым проведены испытания;
- сведения о результатах наблюдений за правильностью функционирования АС;
- сведения об отказах, сбоях и аварийных ситуациях, возникших при испытаниях;
- сведения о корректировках параметров объекта испытания и технической документации.

■ Приказ о вводе в промышленную эксплуатацию (РД 50-34.698-90 [31]). Документ содержит:

- состав функций АС или ее частей, технических и программных средств, принимаемых в промышленную эксплуатацию;
- список должностных лиц и перечень подразделений организации-заказчика, ответственных за работу АС;
- порядок и сроки введения новых форм документов (при необходимости);
- порядок и сроки перевода персонала на работу в условиях функционирования АС.

■ Руководство по эксплуатации (ГОСТ 2.601-2013 [4], ГОСТ 2.610-2006 [2]).

■ Руководство пользователя (ГОСТ 34.201-89 [7], РД 50-34.698-90 [31]). Разделы документа:

- назначение и условия применения;
- подготовка к работе;
- описание операций;
- аварийные ситуации;
- рекомендации по освоению.

Помимо этого в рамках проекта создаются и другие документы, не относящиеся к продукту проекта, например:

- акты сдачи-приемки услуг;

- счета, счета-фактуры;
- входящие / исходящие письма;
- служебные записки;
- приказ о завершении проекта (согласно которому фиксируется окончание проекта).

В процессе *контроля исполнения проекта* также образуется пакет документов. Прежде всего данный этап осуществляется при помощи отчетов о ходе проекта. В рамках одного и того же проекта может быть несколько форм отчетности: отчет субподрядной организации, отчет генподрядной организации, отчеты для коллегиальных органов проекта, персональные отчеты членов проектной команды.

Кроме того, исполнение проекта контролируют с помощью совещаний, которые могут проходить на различных уровнях. Можно выделить совещания с заказчиком, заседания коллегиальных органов проекта (согласно структуре управления проектом, представленной в его уставе). К коллегиальным органам относятся:

- управляющий (руководящий) комитет (совет), осуществляющий стратегическое управление всей проектной деятельностью компании;
- проектный комитет (совет) или группа управления проектом, осуществляющие оперативное управление конкретным проектом;
- рабочие группы проекта.

При протоколировании совещаний на каждом уровне, как правило, используются отдельные формы протокола.

На этапе контроля исполнения проекта возможны изменения объема, сроков и бюджета проекта, которые также необходимо документально фиксировать. Для этого могут использоваться следующие документы:

- реестр рисков (фиксация риска);
- протокол совещания рабочей группы (обсуждение наступившего риска и способов реагирования на него);
- запрос на изменение (по итогам совещания принимается решение о внесении изменений в проект);
- реестр запросов на изменение (регистрация запроса на изменение);

■ протокол совещания коллегиального органа (принятие решения по запросу на изменение).

Таким образом, в процессе контроля исполнения проекта могут использоваться следующие документы:

- отчеты по проекту;
- реестр рисков / открытых вопросов;
- протоколы совещаний по проекту;
- запросы на изменение;
- реестр запросов на изменение;
- приказы и распоряжения, фиксирующие изменения в проекте.

Содержание всех перечисленных документов законодательно не регламентируется, поэтому для разработки соответствующих шаблонов мы рекомендуем обратиться к работе А.С. Кутузова и др. [22], а при оформлении данных документов можно руководствоваться нормами ГОСТ Р 7.0.97-2016 [19].

ВЫВОДЫ

Хотелось бы обратить внимание на то, что в разделе 43 «Будущее управления проектами» НТК СОВНЕТ в перечне основных направлений развития на первом месте стоит «создание законодательной, правовой и нормативно-методической базы для проектно-ориентированной деятельности в условиях перехода к рынку и эффективного применения УП» [33]. Можно сказать, что вопросы ДООП находятся на стыке управления проектами и документационного обеспечения управления, являясь тем не менее неотъемлемой частью и той и другой области. По этой причине к разработке

законодательной и нормативно-методической базы по ДООП необходимо привлекать экспертов в обеих областях.

Подходы к документированию проектов, описанные в зарубежных стандартах по УП, различаются составом и структурой проектной документации. Отечественные стандарты по проектному менеджменту не содержат конкретных рекомендаций по этим вопросам. При разработке документации по продукту проекта можно опираться на ГОСТы серии 34 и 19, содержащие требования к совокупности и структуре документов. Что касается управленческих документов, то на государственном уровне регламентировано лишь их оформление. Требуется разработка нормативно-методического документа (ГОСТа), описывающего всю совокупность и примерную структуру управленческих документов (первой подгруппы), образующихся в ходе реализации проекта.

Требуется актуализация ГОСТов серии 34 с точки зрения как терминологии, так и проектирования информационных систем, поскольку за последние 25 лет произошло немало изменений в IT-области. В настоящее время пакет ГОСТов серии 34 дополняется новыми стандартами, однако они посвящены криптографической защите информации [9–12].

Документационное обеспечение управления проектами постепенно становится самостоятельной областью знаний, которую в перспективе можно будет рассматривать как отдельную учебную дисциплину в рамках специализации «Документоведение и документационное обеспечение управления проектами».

ЛИТЕРАТУРА

1. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 248 с.
2. ГОСТ 2.610-2006 «Единая система конструкторской документации (ЕСКД). Правила выполнения эксплуатационных документов». — М.: Стандартинформ, 2005. — 39 с.
3. ГОСТ 19.106-78 «Единая система программной документации (ЕСПД). Требования к программным документам, выполненным печатным способом». — <http://docs.cntd.ru/document/1200007647>.

4. ГОСТ 2.601-2013 «Единая система конструкторской документации. Эксплуатационные документы». — М.: Стандартинформ, 2014. — 37 с.
5. ГОСТ 34.603-92 «Информационная технология (ИТ). Виды испытаний автоматизированных систем». — <http://docs.cntd.ru/document/1200008642>.
6. ГОСТ 34.601-90 «Информационная технология (ИТ). Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Стадии создания». — М.: Госстандарт, 1990.
7. ГОСТ 34.201-89 «Информационная технология (ИТ). Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Виды, комплектность и обозначение документов при создании автоматизированных систем». — М.: Госстандарт, 1989.
8. ГОСТ 34.602-89 «Информационная технология (ИТ). Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Техническое задание на создание автоматизированной системы». — М.: Госстандарт, 1989.
9. ГОСТ Р 34.12-2015 «Информационная технология (ИТ). Криптографическая защита информации. Блочные шифры». — <http://docs.cntd.ru/document/1200121983>.
10. ГОСТ Р 34.10-2012 «Информационная технология (ИТ). Криптографическая защита информации. Процессы формирования и проверки электронной цифровой подписи». — <http://docs.cntd.ru/document/1200095034>.
11. ГОСТ Р 34.13-2015 «Информационная технология (ИТ). Криптографическая защита информации. Режимы работы блочных шифров». — <http://docs.cntd.ru/document/1200121984>.
12. ГОСТ Р 34.11-2012 «Информационная технология (ИТ). Криптографическая защита информации. Функции хэширования». — <http://docs.cntd.ru/document/1200095035>.
13. ГОСТ 33707-2016 «Информационные технологии (ИТ). Словарь». — <http://docs.cntd.ru/document/1200139532>.
14. ГОСТ Р МЭК 62023-2016 «Структурирование технической информации и документации». — <http://docs.cntd.ru/document/1200140449>.
15. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». — <http://docs.cntd.ru/document/1200089605>.
16. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». — <http://docs.cntd.ru/document/1200089606>.
17. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». — М.: Стандартинформ, 2011. — 10 с.
18. ГОСТ Р 7.0.8-2013 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения». — М.: Стандартинформ, 2014. — 12 с.
19. ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов». — М.: Стандартинформ, 2016. — 32 с.
20. ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов». — <http://docs.cntd.ru/document/1200031361>.
21. Гражданский кодекс Российской Федерации. — <http://base.garant.ru/10164072>.
22. Кутузов А.С. и др. Шаблоны документов для управления проектами. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. — 159 с.
23. Ларин М.В., Ларин М.М. Документационное обеспечение управления проектами: Учебно-методическое пособие. — М.: ВНИИДАД, 2011. — 192 с.
24. Ларин М.М. Формирование и развитие системы документационного обеспечения управления проектами: Автореф. дис. к. и. н. — М., 2010. — 23 с.
25. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. — М.: Омега-Л, 2009. — 960 с.
26. Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами. — М.: ДМК-Пресс, 2008. — 736 с.
27. Мишин С.А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России. — М.: АСТ, 2006. — 428 с.
28. Налоговый кодекс Российской Федерации. — <http://base.garant.ru/10900200>.
29. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 208 с.
30. Постановление Правительства Москвы от 3 ноября 2015 г. №728-ПП «Об утверждении Технических требований к проектной документации, размещаемой в электронном виде в информационных системах города Москвы». — <http://docs.cntd.ru/document/537982695>.
31. РД 50-34.698-90 «Методические указания. Информационная технология. Комплекс стандартов и руководящих документов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Требования к содержанию документов». — <http://docs.cntd.ru/document/1200006978>.
32. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). — Ньютаун-Сквер: Project Management Institute, 2013.
33. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов / Под ред. В.И. Воропаева. — М.: Проектная ПРАКТИКА, 2010. — 256 с.
34. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. №402-ФЗ «О бухгалтерском учете». — <http://base.garant.ru/70103036>.
35. Bentley С. (2009). *PRINCE2: a Practical Handbook*. Amsterdam: Elsevier Science.



Журналы по менеджменту

Логистика сегодня

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

Основные темы журнала

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

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

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

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



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

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

Подписка:

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

В редакции:
(495) 103-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 103-31-10, mail@grebennikov.ru



16 марта 2017 г. в Москве состоялся Ежегодный форум Московского отделения Американского института управления проектами (Project Management Institute, PMI), посвященный тенденциям в сфере проектного менеджмента. Мероприятие традиционно собрало ведущих специалистов в области методологии и практики управления проектами (УП) (фото 1). Значительную часть деловой программы составили выступления российских экспертов, поделившихся уникальным опытом реализации проектов с использованием эффективных управленческих инструментов и перспективных разработок.

Кроме того, на форуме присутствовали зарубежные специалисты, обладающие обширными знаниями в области применения стандарта по управлению проектами PMI. Так, большой интерес аудитории вызвал доклад члена совета директоров PMI Томаса Валенты (Thomas Walenta) (фото 2), имеющего большой опыт работы в качестве руководителя проектов и программ при реализации международных инициатив, включающий развитие компетенций организаций по проектному управлению, коучинг и обучение

руководителей проектов. Докладчик рассказал, что согласно результатам последних исследований PMI растет число проектов с оригинальными целями и бизнес-намерениями, которые завершаются в рамках бюджета; организации становятся «чемпионами» УП за счет инвестиций в таланты, офисы управления проектами (Project Management Office, PMO), корпоративные офисы управления проектами (Enterprise Project Management Office, EPМО) и гибкие подходы. Участники форума также узнали, как руководители программ и проектов реализуют бизнес-цели и стратегию, познакомились с результатами исследований причин неудач и успеха проектов.

Одной из ключевых тем форума стало управление проектами в госорганах и госкорпорациях. М. Кобзаренко, начальник организационно-правового управления департамента проектного управления Ханты-Мансийского автономного округа — Югры, поделилась опытом организации проектной деятельности в госсекторе на примере Ханты-Мансийского автономного округа — Югры. Доклад руководителя проектного офиса Калужской области ГАУ КО «Агентство регионального

Фото 1. Участники Ежегодного форума Московского отделения PMI



развития Калужской области» Ю. Полищук был посвящен созданию отраслевого проектного офиса в госструктуре с нуля.

Одним из заметных событий IT-секции форума был доклад руководителя департамента создания продукта компании «Аванта» Д. Злоказова на тему «Интеграция проектного подхода в управлении продуктом. Роль системной инженерии». Важным дополнением деловой программы стала выставка IT-решений для проектного менеджмента, в рамках которой участники конференции могли ознакомиться с продуктами компаний Oracle Primavera, Asta Powerproject, TILOS и EcoSys. Также на выставке работал стенд Университета Управления Проектами ГК «ПМСОФТ», на котором были представлены специализированные и корпоративные образовательные программы в области управления проектами и стоимостью.

Отдельный поток форума был посвящен применению agile-методологий, Scrum, технологии «больших данных» в сфере управления проектами. Участники обсудили особенности и сложности использования agile-методик. Президент Московского отделения PMI М.В. Романова представила доклад «Управление программами — классический подход или Agile». Теме совместимости agile-методологий и Свода знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge, PMBOK) PMI был посвящен доклад А. Васильева, эксперта по внедрению одной из гибких методологий — экстремального программирования (Extreme Programming, XP).

На заключительном потоке мероприятия были рассмотрены вопросы, связанные с внедрением систем стоимостного инжиниринга, РМО, оценкой зрелости организации в области УП, а также с лидерством в проектной команде.

Фото 2. Выступление Т. Валенты



В форуме 2017 г. приняли участие более ста российских и зарубежных специалистов, сотрудников и руководителей таких компаний, как «Газпром нефть», Сбербанк России, Центральный банк РФ, «Ростелеком», «Райффайзенбанк», «Гипрогазоочистка», «Газпром геологоразведка», «Евротэк-Югра», «Объединенная двигателестроительная корпорация», «Росэксимбанк», «ТВЭЛЛ», «НАНО-ЛЕК» и многих других. Значимую долю участников и спикеров составили представители органов государственной власти: Аппарата Правительства

Республики Башкортостан, Аналитического центра при Правительстве РФ, администрации Калужской области.

Участники форума отметили высокий профессиональный уровень докладчиков, уникальную тематику выступлений и хорошую организацию мероприятия, а также оценили неформальную обстановку форума, позволившую всем заинтересованным специалистам поделиться своим опытом, обсудить трудности, с которыми они сталкиваются, и выявить лучшие практики управления проектами.

Отчет подготовлен редакцией по материалам, предоставленным организаторами мероприятия.

30-й юбилейный Всемирный Конгресс IPMA в г. Астана — 2017 г.

ПРОРЫВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ



КУЛЬТУРНАЯ ПРОГРАММА



Бесплатное посещение павильонов
Всемирной выставки EXPO-2017



Огромный торгово-
развлекательный центр рядом
с местом проведения



Различные мероприятия



Театры и музеи



Возможность посетить
космодром Байконур



Экскурсии по Астане

СОБРАНИЕ ЧЛЕНОВ СОВНЕТ: ИТОГИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

25 апреля 2017 г. прошло отчетно-перевыборное собрание членов российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ». Участники собрания подвели итоги работы за 2016 г. и выбрали нового президента ассоциации и членов правления.

Как отметил президент СОВНЕТ Алексей Полковников, в течение 2016 г. в стране отмечался рост интереса к проектному управлению на государственном и муниципальном уровнях. Были созданы успешно работающие офисы управления проектами в Правительстве России, федеральных и региональных органах власти, разработаны и приняты основные нормативные документы, проводилось массовое обучение госслужащих.

Ввиду быстрого повышения интереса к управлению проектами (УП) госслужащие нуждаются в сильной профессиональной поддержке, иначе из-за недостатка у них соответствующих компетенций весьма вероятно дискредитация проектных подходов. Именно поэтому сегодня приоритетная цель СОВНЕТ — продвижение управления проектами и повышение профессионализма специалистов. Важной задачей становится консолидация

Тимофеев Николай Сергеевич — директор по маркетингу Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» (г. Москва)

профессионального сообщества для работы по повышению качества оказываемых услуг.

Для выполнения этой задачи СОВНЕТ активно развивает сеть своих региональных представительств, в настоящее время действует 20 соглашений о сотрудничестве с организациями из девяти регионов нашей страны.

Члены ассоциации и ее руководство отмечают востребованность отраслевой специализации проектного управления. СОВНЕТ идет по пути создания сетевых центров, или кластеров профессиональной компетентности в области УП в различных отраслях и сферах деятельности, важную роль при этом играет партнерство с профильными вузами или ведущими организациями, а также поддержка региональной администрации или соответствующего федерального органа власти. В Томске существует кластер по управлению проектами в сфере здравоохранения, в Орле — по управлению проектами в агропромышленном комплексе. Совместно с АО «Инжиниринговая компания «АСЭ» (предприятием госкорпорации «Росатом») создается кластер по УП в сфере сооружения сложных инженерных объектов.

Большие изменения произошли в области сотрудничества СОВНЕТ с федеральными органами власти. Члены ассоциации и ее правления вошли в состав рабочей группы, созданной при Президиуме Совета при Президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Экспертный потенциал наших коллег востребован в работе как самой группы, так и профильных подгрупп, занимающихся вопросами, связанными с компетенцией, методологией и информатизацией. В рамках работы группы было принято важное решение: сертификаты специалистов, выданные СОВНЕТ, будут учитываться в качестве подтверждения компетентности участников приоритетных проектов. Это решение свидетельствует о доверии Правительства РФ как к ассоциации, так и к международной сертификационной программе 4-L-C Международной ассоциации управления проектами (International Project Management Association, IPMA) — СОВНЕТ.

Ассоциация осуществляет активное международное сотрудничество. В 2016 г. она вступила в Азиатско-Тихоокеанскую федерацию управления проектами (Asia Pacific Federation of Project Management, APFPM), объединяющую 22 национальные ассоциации стран, входящих в Ассоциацию государств Юго-Восточной Азии (Association of Southeast Asian Nations, ACEAN). Подписан меморандум о взаимодействии СОВНЕТ со Шведской ассоциацией управления проектами (Svenskt Projektforum), предусматривающий обмен опытом в области разработки системы добровольной сертификации предприятий Минпромторга (со стороны России) и систем Project Excellence Preparation и Project Governance Preparation (со стороны Швеции).

В прошедшем году на волне роста интереса к проектному управлению повысился и интерес к сертификации по модели IPMA — СОВНЕТ как со стороны крупных корпоративных заказчиков, таких как Сбербанк России и АО «Инжиниринговая компания «АСЭ», так и со стороны небольших компаний, которые стремятся к повышению уровня компетентности и сертификации своих сотрудников. Сертификационные сессии проводились в открытом и корпоративном форматах. Кроме того, в 2016 г. получила развитие дистанционная сертификация, лидерами в данной области стали Екатеринбург, Томск и Челябинск. За 2016 г. 8% от общего числа сертифицированных специалистов прошли дистанционный ассесмент.

Важнейшей задачей ближайшего будущего является создание современной IT-платформы СОВНЕТ в целях автоматизации ключевых процессов деятельности ассоциации и создания сетевой экосистемы для интенсивного взаимодействия различных заинтересованных сторон в сфере управления проектами.

Центральным событием собрания стали выборы нового президента и состава правления СОВНЕТ. Новым президентом ассоциации единогласно был избран Александр Товб, возглавлявший до этого правление СОВНЕТ. Наряду с переизбранными членами правления — Алексеем

Полковниковым, Григорием Ципесом, Вячеславом Позняковым, Мариной Нежуриной, Юрием Трубициным, Дмитрием Семеновым, Александром Товбом и Александром Калтыковым — в состав правления вошли четыре новых члена: Вениамин Кизеев, Артем Чапцов, Павел Шестопалов и Андрей Щетинин. Вениамин Кизеев представляет

профессиональное сообщество Томской области, а Артем Чапцов — Челябинской. Вместе с членом правления от Воронежской области Александром Калтыковым они существенно усиливают присутствие в правлении ассоциации представителей регионов. Новым председателем правления СОВНЕТ был избран Алексей Полковников.



Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации проводит 4-й ежегодный Конкурс профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп».



Конкурс



**1 июня –
22 ноября 2017 г.**



Конференция



22–23 ноября 2017 г.

**Заявки на конкурс принимаются с 1 июня по 10 июля
в электронном виде на адрес olimp@ac.gov.ru**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР



ПАРТНЕРЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ КОНКУРСА И СПЕЦИАЛЬНЫХ НОМИНАЦИЙ



Минкомсвязь
России



Министерство экономического развития
Российской Федерации



Минпромторг
России



Министерство
образования и науки
Российской Федерации



РОСАТОМ



СОВНЕТ



Министерство
национальной экономики
Республики Казахстан



АССОЦИАЦИЯ
МОЛОДЕЖНЫХ
ПРАВТЕЛЬСТВ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



СПб. PETERSBURG CHAPTER



АГЕНТСТВО
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ



КАЗАХСТАНСКИЙ
ЦЕНТР
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО
ПАРТНЕРСТВА



ГНУ «НИЗИ
Министерства экономики
Республики Беларусь»

ПАРТНЕРЫ ОТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ



PMO
Moscow Chapter



ЦЕНТР
оценки и развития
проектного управления



RUSSIAN
SOCIETY
OF
COUNSELORS



РАНХиГС
РОССИЙСКОЕ АКАДЕМИЧЕСКОЕ
СОТРУДНИЧЕСТВО
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ФИНАНСОВЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ПОДРОБНЕЕ
НА PMOLIMP.RU

«ПРОЕКТНЫЙ МОСТ» В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ: ЗНАНИЯ ВСТРЕЧАЮТСЯ С ЛИДЕРСТВОМ

Мы должны либо найти путь, либо проложить его.

Ганнибал

Бовтеев Сергей Владимирович — к. т. н., CPMA (IPMA-D), сертифицированный специалист по модели «ПМ Стандарт», доцент, вице-президент по виртуальному проектному офису и специальным проектам Санкт-Петербургского отделения PMI (г. Санкт-Петербург)

Курка Владимир Николаевич — сертифицированный специалист по модели «ПМ Стандарт», координатор проектов центрального проектного офиса администрации Ленинградской области, вице-президент по профессиональному развитию Санкт-Петербургского отделения PMI (г. Санкт-Петербург)

Федотова Зоя Константиновна — сертифицированный специалист по модели «ПМ Стандарт», координатор проектов центрального проектного офиса администрации Ленинградской области, вице-президент по маркетингу Санкт-Петербургского отделения PMI (г. Санкт-Петербург)

Царьков Михаил Юрьевич — руководитель проектного офиса компании PowerLexis, партнер по рекламе и маркетингу Санкт-Петербургского отделения PMI (г. Санкт-Петербург)

13 апреля 2017 г. в Санкт-Петербурге прошла Международная конференция по проектному управлению PM Bridge'2017: Connecting Projects, организованная Санкт-Петербургским отделением PMI. В данной статье мы представим отчет об этом мероприятии.

За последние 60 лет управление проектами (УП) стало незаменимым для получения результатов целенаправленных изменений во всех сферах деятельности. Проектные подходы особенно востребованы в нашей стране: различные методологии получают практическое применение в крупных и средних коммерческих компаниях, а также в организациях государственного сектора. Большинство руководителей уверены, что управление проектами является одной из ключевых компетенций, которая помогает их организациям сохранять конкурентные преимущества в период экономического кризиса.

В настоящее время для сферы УП характерны:

- обилие методологий, подходов, терминов;

- представление о проектном управлении как о «волшебной таблетке» (действует мгновенно, помогает всегда);
- мода на проектные офисы;
- повышение спроса на обучение проектному управлению;
- рост интереса к личному развитию и развитию «мягких» навыков (soft skills) управления, интерес к сертификациям как элементу построения карьеры;
- развитие профессиональных сообществ;
- большое количество профессиональных событий — встреч, семинаров, круглых столов.

Как сориентироваться в разнообразных потоках информации о методах УП, способах коммуникации и т.д.? Одно из решений — довериться профессиональному сообществу, лидерская позиция которого подтверждается всемирно признанными стандартами, программами сертификации и образования. Примером такого сообщества является Санкт-Петербургское отделение Института управления проектами (Project Management Institute, PMI). Отделение второй год проводит конференцию PM Bridge'2017: Connecting Projects, объединяющую профессионалов в области УП: менеджеров проектов в разных отраслях, управляющих программами и портфелями проектов, руководителей и специалистов проектных офисов, представителей учебных заведений — поставщиков образовательных услуг, специалистов по подбору кадров в сфере управления проектами, представителей органов государственной власти.

Каков «рецепт» подобного профессионального мероприятия? Пригласите к участию разных представителей аудитории. Организуйте для них несколько отраслевых потоков. Предоставьте трибуну практикам для рассказа о работающих инструментах и кейсах. Дайте участникам возможность неформального общения в подходящем месте. Положитесь на команду волонтеров (важной составляющей деятельности профессиональных организаций является развитие компетенций с помощью волонтерства).

Именно так была организована конференция PM Bridge'2017. Аудитория мероприятия составила более 120 человек. В организацию и поддержку конференции, а также работу на площадке мероприятия было вовлечено большое количество людей. Помощь оргкомитету обеспечивала команда из 15 волонтеров.

Специалист по планированию портфеля группы компаний «Кронштадт» и волонтер конференции Олеся Харченко так описывает свой опыт участия в организации мероприятия: «В этом году мне посчастливилось принять участие в конференции PM Bridge в качестве волонтера. И это без лишнего пафоса счастливый билет! Я участвовала во встрече гостей у входа, провожала их к месту регистрации, в дальнейшем помогала с техническим обеспечением на секции, посвященной проектному управлению в строительстве. За время конференции мне удалось познакомиться со многими интересными, компетентными в вопросах управления проектами людьми. Поскольку я сама вовлечена в проектную деятельность, считаю этот опыт для себя по-настоящему полезным».

На конференции рассматривались практические подходы к управлению проектами в разных отраслях российской экономики. Актуальные темы проектного управления обсуждались одновременно на трех потоках.

Мероприятие открылось пленарным заседанием и выступлением президента Санкт-Петербургского отделения PMI Евгения Бумагина (фото 1), рассказавшего о достижениях отделения, а также о глобальных тенденциях в области УП, включающих:

- рост роли портфельного и программного управления в деятельности компаний и укрепление его связи со стратегией;
- увеличение количества проектных офисов стратегического типа;
- повышение внимания к гибким методам управления;
- акцент на развитии человеческого капитала;
- повышение внимания к управлению изменениями.

Фото 1. Выступление президента Санкт-Петербургского отделения PMI Евгения Бумагина



Пленарная часть продолжилась докладом руководителя Аналитического центра при Правительстве РФ Константина Носкова. Он рассказал об истории конкурса «Проектный олимп» как зеркала становления проектного управления в госсекторе. Выступление директора центра проектного менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) Олега Билева было посвящено важности развития проектного управления. Дмитрий Ялов (фото 2), заместитель председателя правительства Ленинградской области, одного из регионов — лидеров в области перемен в сфере управления проектами, поделился опытом организации проектной деятельности в правительстве Ленинградской области. Докладчик отметил, что в данном органе власти реализуется программа модернизации государственного управления региона «Госуправление 2.0», работает центральный

проектный офис, сформирован портфель приоритетных проектов региона. С докладом «Стандарты профессиональной компетентности и сертификация руководителей проектов» выступил президент СОВНЕТ Александр Товб. Следует отметить, что российская система сертификации «ПМ Стандарт» уже приносит результаты: за девять месяцев сертифицировано 464 специалиста. Региональный координатор НП «Клуб лидеров по продвижению инициатив бизнеса» Вячеслав Трактотенко поделился опытом применения практических методов проектного управления для объединений предпринимателей. Докладчик обратил особое внимание на то, что бизнес-инициативы недостаточно структурированы и следование проектной логике может существенно повлиять на КПД процесса.

Конференция была разделена на три потока, посвященных УП в различных областях: строительстве, сфере информационных технологий

Фото 2. Доклад заместителя председателя правительства Ленинградской области Дмитрия Ялова



и госсекторе. Одним из важных событий мероприятия стал круглый стол «Проектное управление в госсекторе: как избежать имитации и внедрить эффективные механизмы» (фото 3). Управление проектами сегодня повсеместно распространяется в государственном секторе, начиная с федерального и заканчивая муниципальным уровнями власти. Внедрение механизмов проектного управления связано со множеством трудных задач, таких как учреждение проектных офисов в регионах, разработка нормативно-правовых актов, регулирующих проектную деятельность, формирование реестров проектов, создание резервов из сотрудников государственных подразделений для реализации проектов. Государственным служащим часто сложно решать подобные задачи. Система проектного управления подразумевает сильнейшую трансформацию выполняемой ежедневной деятельности, изменение корпоративной культуры и подходов к реализации

крупных стратегически важных региональных проектов.

На сегодняшний день проектное управление в различных регионах находится на разных стадиях зрелости. Передовой опыт лидеров в области УП, а также их ошибки и извлеченные уроки могут помочь тем, кто только начинает внедрять механизмы проектного менеджмента. Именно поэтому ключевыми целями проведения круглого стола стали:

- создание единого информационного поля для обмена опытом управления проектами в регионах РФ;
- постановка острых вопросов проектного управления в госсекторе в формате дискуссии;
- выработка возможных практических решений данных вопросов.

К обсуждению были приглашены представители региональных проектных офисов Москвы, Санкт-Петербурга, Приморского края, Ленинградской,

Фото 3. Круглый стол «Проектное управление в госсекторе: как избежать имитации и внедрить эффективные механизмы»



Мурманской, Калининградской, Архангельской и Калужской областей. В круглом столе приняли участие специалисты из Аналитического центра при Правительстве РФ, Центра проектного менеджмента РАНХиГС, проектного офиса Северо-Западного института управления РАНХиГС, некоммерческого партнерства «Клуб лидеров по продвижению инициатив бизнеса» по Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

Для обсуждения были заявлены следующие тематические направления:

- эффективные механизмы внедрения проектного управления в госсекторе: передовая практика;
- региональная модель реализации приоритетных федеральных проектов;
- «имитация» проектной деятельности в государственном секторе: как ее избежать;
- текущие тенденции развития проектного управления в государственном секторе: федеральный и региональный опыт.

Круглый стол открыли представители трех регионов, в которых уже не первый год внедряются механизмы проектного управления: Приморского края, Калужской и Ленинградской областей. Докладчики рассказали о проделанной работе и планах на ближайшее будущее.

Участники круглого стола обменялись опытом преодоления трудностей на пути внедрения проектного управления в органах государственной власти с помощью различных инструментов. К таким трудностям относятся отсутствие необходимых проектных знаний у госслужащих, жесткая функциональная организационная структура, привычка к управлению по поручениям, сложность оценки эффективности проектов. Используемые инструменты включают поддержку и заинтересованность первых лиц органов власти, массовое обучение сотрудников, разработку и утверждение необходимых нормативно-правовых актов, привлечение на государственную службу

специалистов и экспертов с большим опытом проектного управления, разработку систем мотивации.

Модератором круглого стола стал советник руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации Павел Шестопапов. В рамках дискуссии участники подняли следующие вопросы.

■ Спасает ли от неправильного использования механизмов УП массовое обучение?

■ Способны ли финансовые стимулы для госслужащих изменить ситуацию?

■ Как изменить привычки и стереотипы на госслужбе?

■ Требуется ли большее число директивных документов, указаний и разъяснений?

■ Поможет ли изменение организационной структуры?

■ Как менять корпоративную культуру госучреждений?

Итогом «мозгового штурма» и конструктивного обсуждения стали два списка:

1) перечень корневых причин и проблем, с которыми сталкивается госсектор при внедрении инструментов проектного управления;

2) возможные решения проблем и действия, которые предстоит предпринять для преодоления сопротивления госслужащих и избегания неправильного использования механизмов проектного управления.

Итоговый меморандум круглого стола представляет собой базу извлеченных уроков и накопленных знаний, которую планируется распространять среди заинтересованных органов государственной власти и государственных структур.

Управление проектами неразрывно связано со строительством и девелопментом, поэтому один из трех потоков мероприятия включал направление, посвященное методологии и практике управления проектами в строительстве. В рамках первой сессии потока выступили спикеры-практики, которые поделились опытом управления строительными проектами, реализуемыми в подрядных и девелоперских компаниях, рассказали

о существующих проблемах и способах их решения, направлениях развития организационных структур управления и применяемых на практике методах планирования и контроля проектов. Максим Гришин представил технологию управления строительными проектами на основе контрольных списков, Дмитрий Калинин рассказал об опыте создания проектного офиса и внедрения методики балансировки портфеля в крупной девелоперской компании на рынке жилищного строительства «Главстрой СПб», Владимир Ефремов поделился опытом применения методов «жесткого» и «мягкого» управления крупным проектом реновации застроенных территорий в Санкт-Петербурге, реализуемым компанией «СПб Реновация», а Геннадий Киркин выступил с запоминающимся докладом об «анатомии» неуспешных проектов.

Вторая сессия потока была посвящена применению современных информационных систем при управлении строительными проектами. Сергей Бовтеев рассказал о методах обеспечения своевременной реализации проектов на основе использования информационных технологий. Кирилл Войтюк представил системы визуализации планирования строительства на базе 4D- и 5D-моделирования, а Алексей Куделев и Евгений Ищенко рассказали о применении технологий Microsoft для формирования отчетности и детального финансового анализа проектов.

В современном мире важную роль играют информационные технологии. Они используются повсюду: в быту, на работе и отдыхе. Мы уже не обращаем на них внимания, но стоит нам оказаться где-то вдали от цивилизации, сразу ощущаем острое желание просмотреть почту или написать пост в Facebook.

Поток, посвященный IT-проектам, включал несколько выступлений практиков проектного управления. Доклад независимого эксперта по УП Марины Кирилиной был посвящен предотвращению основных ошибок, которые допускают руководители проектов. Татьяна Белова поделилась опытом управления ожиданиями заказчиков

и рассказала об инструментах контроля исполнителей при выполнении проектов в Банке России. Иван Селиховкин определил преимущества и недостатки совмещения классического и гибкого подходов к УП («водопад» и agile-подхода соответственно). Кирилл Титов обратил внимание аудиторки на результаты применения разных систем управления проектами при разработке программного обеспечения для отечественных и зарубежных заказчиков. Сабина Раимова на практических примерах показала этапы успешного создания системы управления проектами в дивизионах группы компаний «Кронштадт». Сергей Садовников рассказал о российской практике внедрения систем стоимостного инжиниринга.

Спикеры получили обратную связь от участников конференции. В кулуарах активно обсуждались острые проблемы адаптации проектного подхода к условиям динамично изменяющегося рынка IT-решений в области интернет-технологий, автоматизации, связи и инженерных систем.

По итогам обсуждений участники конференции и почетные гости — эксперты международного уровня в области управления проектами пришли к выводу о необходимости построения эффективных коммуникаций в разных типах проектных команд и гибкости при решении проектных задач в банковском секторе. Кроме того, были отмечены преимущества использования нескольких информационных систем контроля проектных задач при разработке мобильных приложений.

Организаторы получили много положительных откликов от участников конференции. Своими впечатлениями поделилась ведущий специалист по экономике и планированию ООО «РАС» Екатерина Демичева: «Была очень удивлена, когда узнала, что Санкт-Петербургское отделение PMI проводит ежегодные конференции. Естественно, работая в управлении проектами с начала своей карьеры — уже около восьми лет, очень заинтересовалась приглашением на PM Bridge. Наконец-то появилась возможность профессионалам поговорить друг с другом, поделиться полезным

опытом и успешными практиками, пожаловаться и услышать советы по неэффективным и малоэффективным методикам. Удивил и одновременно очень порадовал уровень мероприятия, от оснащенности зала, качественной подготовки всех этапов конференции до четкого тайм-менеджмента. Ну и конечно, приглашенные участники и спикеры — профессионалы своего дела, практики с многолетним опытом работы в управлении проектами в разных сферах. В заданном формате мероприятия представилась возможность не только услышать друг друга в официальной обстановке, но и задать вопросы в кулуарах, обсудить интересующие темы, завязать новые профессиональные знакомства во время кофе-брейков, вкусного обеда и даже за бокалом вина во время неофициальной части мероприятия. Хотелось бы выразить отдельную благодарность организаторам и команде технической поддержки конференции, волонтерам и всем, кто поддерживал и своевременно обеспечивал комфортное проведение мероприятия. Я однозначно рекомендую конференцию к посещению всем, кто неравнодушен к вопросам управления проектами. В следующем году планирую пойти сама и пригласить коллег».

Одна из спикеров конференции Марина Кирилина отметила: «Прежде всего хочу выразить признательность организаторам за высочайший уровень проведения мероприятия. Вся команда, начиная от руководителей и заканчивая волонтерами, сработали как часы, а это большая редкость для подобных мероприятий. Особенно понравилось, что не было задержек ни по одному спикеру, помощники отслеживали регламент выступающих, что было особенно приятно, т.к. обычно выступающие забывают о тайминге и начинают рассказывать «по кругу», в результате становится просто скучно. Отдельно хочу отметить уровень спикеров и оформление презентаций, выступления были на актуальные темы, очень динамичными и острыми, я узнала для себя много интересного из опыта коллег. От души желаю коллегам из Санкт-Петербургского отделения PMI новых

высот и с нетерпением буду ждать PM Bridge 2018. Увидимся в Санкт-Петербурге».

Конференция стала масштабным мероприятием в области управления проектами Санкт-Петербурга и всего Северо-Западного федерального округа. Кульминацией мероприятия стало вручение участникам подарков — ценных книг известных практиков управления проектами и гуру классического менеджмента.

Ментор PMI по Восточной Европе Ласло Креммер на открытии первой конференции PM Bridge

в 2016 г. сказал: «Название этой конференции очень важно, потому что мосты объединяют людей, мосты соединяют берега реки. Мы хотим объединить, и мы хотим объединиться». Это высказывание очень хорошо отражает тенденцию развития профессионального сообщества по управлению проектами: объединяться для знаний, пользы и осознанного развития, что закладывает основу для настоящего лидерства, ведь, как отметил Питер Друкер, «Управление — это делать вещи правильно. Лидерство — это делать правильные вещи».

УПРАВЛЯТЬ ИТ-ПРОЕКТАМИ С УДОВОЛЬСТВИЕМ



Аншина М.Л. Проекты ИТ. Как превратить возможности в результаты. — М.: Положевец и партнеры, 2017. ISBN 978-5-9909752-0-0



Товб Александр Самуилович — президент СОВНЕТ, главный редактор журнала «Управление проектами и программами» (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)

Издательский дом «Положевец и партнеры» выпустил книгу М.Л. Аншиной «Проекты ИТ. Как превратить возможности в результаты».

Сегодня уже никого не нужно убеждать в том, что управление проектами применимо в любой сфере деятельности, в любой отрасли. Однако использование методов, подходов и инструментов проектного менеджмента в каждой из отраслей имеет определенную специфику.

Глубокие и многосторонние связи существуют между управлением проектами и информационными технологиями (Information Technologies, IT). Они просто немыслимы друг без друга, поскольку, по нашему мнению, невозможно эффективно управлять проектами без использования современных IT-инструментов, и также невозможно эффективно внедрять IT без применения современных методов управления проектами.

Для управления IT-проектами необходимо решать сложные управленческие, организационные и технические вопросы, оно представляет собой особую область профессиональной деятельности, для которой характерна высокая степень неопределенности требований и условий выполнения проектов. По этим причинам так велика доля неудач в IT-проектах и столь серьезна ответственность за принимаемые руководителями таких проектов решения.

Автор рассматривает IT-проекты в нескольких пересекающихся и взаимодополняющих контекстах: с точки зрения стратегического менеджмента, места IT-проектов в деятельности предприятия, влияния на них архитектуры предприятия, внутренних и внешних взаимосвязей процессов

управления ИТ-проектами. В книге также широко представлены многие традиционные вопросы проектного управления, такие как управление требованиями, изменениями, рисками, командой и др. Однако это не повторение старых хорошо известных истин: М.Л. Аншина рассматривает эти темы с учетом специфики ИТ-проектов, притом специфики современной и остроактуальной. Это особенно важно, если принять во внимание тот факт, что серьезные исследования по управлению ИТ-проектами на русском языке появляются не так часто.

Конечно, автор не обошел и «больных вопросов» управления ИТ-проектами — целеполагания, эффективности и качества. Еще одна важная тема, которой обычно уделяется недостаточно внимания и в литературе, и тем более на практике, — PR и маркетинг ИТ-проектов — представлена в отдельном разделе книги. Также отдельный раздел посвящен, наверное, самой горячо обсуждаемой сегодня в профессиональном сообществе теме — гибким методам управления.

Книга М.Л. Аншиной сочетает в себе два важных качества: методологическую строгость и практическую глубину. Самые разные аспекты управления современными ИТ-проектами рассматриваются в ней в контексте обширной и разнообразной литературы по информационным технологиям и управлению проектами, что само по себе очень ценно. Однако самое главное — вся работа основана на обширном опыте автора в сфере выполнения

ИТ-проектов. Этот эмоционально окрашенный и четко структурированный личный опыт делает книгу не только ценным практическим пособием, но и мудрым и доброжелательным советчиком, незаменимым для руководителей ИТ-проектов. Книга будет весьма полезна членам команд ИТ-проектов, очень много важной для себя информации найдут в ней преподаватели и студенты соответствующих специальностей. Интересна она будет и руководителям высшего уровня различных организаций, выступающим в качестве заказчиков проектов в области информационных технологий.

О том, кому будет полезна и интересна эта книга, лучше всего сказал сам автор: «Эта книга предназначена для тех, кто занимается или собирается заняться непростым делом управления ИТ-проектами, а также для членов проектных команд, заказчиков таких проектов и просто людей, которые захотят разобраться в особенностях ИТ и проектов, с ними связанных. Я очень надеюсь, что она поможет им управлять проектами с удовольствием и с хорошими, полезными и для компании, и для них самих результатами. А также получать от ИТ то удовольствие, которое со мной разделяют многие коллеги и друзья».

Хотелось бы отметить, что читателю предстоит серьезная работа, т.к. книга требует активного чтения. В управлении проектами, как и в ИТ-сфере, нет незыблемых догм, но есть знания, опыт и здравый смысл. Всем этим автор наполнил свою книгу. Освоить это — задача читателя.

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
25–26 мая 2017 г.	НИУ ВШЭ, ул. Кирпичная, д. 33, г. Москва, Россия	Ежегодная международная научно-практиче- ская конференция	VII Международная молодежная научно-практическая конференция по управлению проектами: от малого к великому https://pmconf.hse.ru
30–31 мая 2017 г.	«AZIMUT Отель Олимпик Москва», Олимпийский пр-т, д. 18/1, г. Москва, Россия	Ежегодная международная конференция, бизнес-форум	XVI Международная конференция по управлению проектами ПМСОФТ http://www.pmssoft.pro Второй бизнес-форум AACE Moscow Spring Workshop 2017 www.aace.pro
2–4 июня 2017 г.	Студенческий дом отдыха «Ратко Ми- трович», Златибор, Сербия	Ежегодный международный симпозиум	XXI Международный симпозиум по управлению проектами Project Management Development — Contemporary Tendencies and Methodologies http://yupma.org.rs/en/symposium.html
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
14–15 сентября 2017 г.	г. Нижний Новгород, Россия	Молодежная конференция	Ежегодная молодежная конференция АСЭ-НИАЭП «Повышение конкурентоспособности предприятий через развитие системы управления проектами» в рамках VI Международного бизнес-саммита «Инвестиции в будущее: Россия»
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
22–23 ноября 2017 г.	Аналитический центр при Прави- тельстве Россий- ской Федерации, ул. Академика Са- харова, д. 12, г. Мо- сква, Россия	Ежегодная конференция и подведение итогов конкурса	IV Ежегодная конференция «Практика применения проектного управления в государственном секторе» и подведение итогов международного конкурса «Проектный Олимп — 2017». http://pmolimp.ru/2017/conference

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

Why bad projects are so hard to kill

Michael O'Brochta

Bad projects abound, and some researches have provided useful insight into the underlying causes of bad projects. This article looks beyond why projects go bad into why bad projects are so hard to kill. It explains how sunk cost, groupthink, escalation of commitment, and conflicts of interest contribute to keeping death march projects needlessly alive.

KEYWORDS: *bad projects, sunk cost, groupthink, escalation of commitment, conflicts of interest, basic values*

The enterprise PMO in operations business management

Darrel G. Hubbard, Dennis L. Bolles

The article is concerned with mutual influence and interrelation between project management and business operations. The authors consider principles of integrating project management with operations management at the strategic and tactical levels and demonstrates the role of enterprise project management organization in supporting such integration.

KEYWORDS: *project management organization, EPMO, project management processes, operations management, strategic planning, tactical planning*

The psychology of project activity management

Sergey Neizvestny

The achievement of a project goal primarily depends on successful coordination of all its participants' actions. When properly selected team members an effective interaction between them is determined by their ability to get out an adequate message adequately to an adequate addressee. This article is devoted to the psychology of project activity management, which is used for the development of this ability in practice.

KEYWORDS: *project management, psychology of decision making, corporate culture, internal competition, cooperation*

Capability-based approach to the projects of corporate information systems implementation

Mikhail Belov

The article analyses the reasons for the lack of effectiveness of projects of information, computer and communication technologies implementation; presents the author's approach to solving this problem, aimed at ensuring more direct relationship between information systems and value created by an enterprise. To provide this relationship a set of nine universal business capabilities of these systems are identified.

KEYWORDS: *system, efficiency, effectiveness, information, computer and communication technologies*

It starts with trust: people, perspectives and relationships as the building blocks for sustainable success

Darren Dalcher

The article is devoted to trust in human relationships, in particular in project implementation. The author considers six paradoxes of trust and presents a new perspective on trust.

KEYWORDS: *trust, vulnerability, cooperation, teamwork*

IT-projects documentary support

Nadezhda Artonkina

The article considers IT-projects documentary support. The author analyses foreign standards in project management the legal regulations of the Russian Federation, as well as regulatory and methodological literature on project and document management. The project documentation is structured and considered both in terms of the objectives of its creation, and in the context of project management processes. Gaps in the regulation of documentation projects, as well as the need to update the existing legal regulations are identified.

KEYWORDS: *documentary project management software, project documentation, management documentation*

КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №2, 2017

О'Брочта М.: Zoser Inc, 3226 Peakwood Drive, Roanoke, VA 24014, USA.

Хаббард Д.Дж.: D.G. Hubbard Enterprises, 37799 Silver Breeze Ct., Murrieta, California 92563-2748, USA.

Боуллез Д.Л.: DLB Associates, LLC, 120 Beth Street Holland, MI 49424, USA.

Неизвестный С.И.: 119049, Россия, г. Москва, ул. Ленинский проспект, д. 4а, оф. 3, п/я 3, некоммерческое партнерство «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

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

Далчер Д.: 58 Mount Pleasant, Barnet Herts, EN4 9HH, United Kingdom.

Артонкина Н.В.: 117246, Россия, г. Москва, Научный проезд, д. 17, ООО «ИТСК».

Тимофеев Н.С.: 119049, Россия, г. Москва, ул. Ленинский проспект, д. 4а, оф. 3, п/я 3, некоммерческое партнерство «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

Бовтеев С.В.: 196247, г. Санкт-Петербург, Ленинский пр-т, д. 149, корп. 1, лит. А, пом. 5-Н, некоммерческая организация «Северо-Западная ассоциация проектного управления».

Курка В.Н.: 196247, г. Санкт-Петербург, Ленинский пр-т, д. 149, корп. 1, лит. А, пом. 5-Н, некоммерческая организация «Северо-Западная ассоциация проектного управления».

Федотова З.К.: 196247, г. Санкт-Петербург, Ленинский пр-т, д. 149, корп. 1, лит. А, пом. 5-Н, некоммерческая организация «Северо-Западная ассоциация проектного управления».

Царьков М.Ю.: 196247, г. Санкт-Петербург, Ленинский пр-т, д. 149, корп. 1, лит. А, пом. 5-Н, некоммерческая организация «Северо-Западная ассоциация проектного управления».

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

Товб А.С.: 119049, Россия, г. Москва, ул. Ленинский проспект, д. 4а, оф. 3, п/я 3, некоммерческое партнерство «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».



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 адресу mail@grebennikov.ru Наш менеджер свяжется с вами



Тел: (495) 103-31-10
mail@grebennikov.ru
www.grebennikoff.ru