



Управление проектами и программами

Ципес Г.Л. **170** Профессия — консультант по управлению проектами

Седлмайер М. **188** Профессиональная компетентность в области управления портфелями проектов и программ

Абдомерович М. **202** Изменение принципов продвижения agile-подхода: как продвижение гибких инструментов приводит к переосмыслению планирования в управлении проектами

Пащенко Д.С. **220** Современные подходы к организации производственных процессов в проектах разработки ПО в России: результаты исследования

Далчер Д. **230** Поговорим о стратегии

Пайни К. **234** Управление проектами: словарь скептика

240 В мире управления проектами

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№3(51) сентябрь 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, иностранный член РАЕН, почетный член СОВНЕТ.

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

Ali Jaafari

Австралия
ME, MSc, PhD.

ali_j2@yahoo.com

Adesh Jain

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

acjain@vsnl.com

Petar Jovanovic

Сербия
Основатель и президент YUPMA, проф., PhD.

petarj@fon.bg.ac.yu

Peter W.G. Morris

Великобритания
Экс-председатель и вице-президент, почетный член APM UK, зампреда IPMA, проф.

pwmorris@netcomuk.co.uk

David L. Pells

США
Основатель и бывший руководитель GPMF, член ASAPM (США), почетный член СОВНЕТ, Bs, MBA.

pells@sbcglobal.net

Pieter Steyn

Южная Африка
Президент APMSA, член PMSA, Ms, MBA, PE, проф.

phian@cranefield.ac.za

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Проектный менеджмент рассматривается на страницах нашего журнала в разных ракурсах и с позиций разных ролей, исполняемых участниками проектной деятельности. Независимо от позиции, в которой вы выступаете (руководитель проекта или проектного офиса, а может, и топ-менеджер организации), вам важно видеть и понимать, как работает система менеджмента проектной деятельности в организации в целом. Успех отдельного проекта зависит от эффективности управления на уровне портфеля, и наоборот — работа компетентной команды проектного офиса может оказаться нерезультативной, если не опирается на компетентные команды отдельных проектов.

В очередном, 51-м выпуске журнала мы предлагаем вам посмотреть на ключевые элементы системы менеджмента, которые, дополняя друг друга, обеспечивают эффективное управление проектной деятельностью в организации.

Открывает номер статья Г. Ципеса «Профессия — консультант по управлению проектами», которую мы публикуем в рубрике «Подготовка и сертификация специалистов». Автор рассматривает вопросы повышения эффективности и результативности проектов в компании с точки зрения специалиста, профессионального консультанта, который призван помочь в этом организации. Он также описывает основные задачи консультанта — создание развивающейся системы менеджмента проектной деятельности и рост эффективности и результативности проектов, в том числе за счет использования этой системы. Автор выделяет два ее крупных компонента: методический, связанный с созданием политики, правил и процессов, в том числе в области подбора, развития, оценки и мотивации персонала, и технический, содержанием которого является внедрение информационных систем управления проектами. В статье, кроме того, рассматриваются требования к компетентности консультанта по управлению проектами в соответствии со стандартом IPMA.

Статья М. Седлмайера «Профессиональная компетентность в области управления портфелем проектов и программ», опубликованная в этой

же рубрике, продолжает тему, заданную в первой статье. Автор, сфокусировавшись на одном из ключевых элементов системы — портфельном управлении, анализирует компетенции, которыми должен обладать профессионал в области управления портфелем проектов в соответствии с новым стандартом IPMA ICB4. Особое внимание в статье уделено личностным и контекстуальным элементам профессиональной компетентности. Автор показывает важность лидерских и коммуникационных навыков для руководителя портфеля, умения создавать и развивать профессиональные сети, выстраивать в них отношения.

Близкой портфельному управлению теме — связи стратегического и проектного управления посвящена статья Д. Далчера «Поговорим о стратегии», представленная в рубрике «Школа управления проектами». Автор анализирует барьеры на пути реализации стратегии и предлагает рассматривать стратегические инициативы и соответствующие им портфели проектов в качестве ее основных элементов.

В рубрике «Новые идеи» мы представляем статью М. Абдомеровича «Изменение принципов продвижения agile-подхода: как продвижение гибких инструментов приводит к переосмыслению планирования в управлении проектами». Материал опирается на практический опыт в разработке планов проектов. Автор анализирует подходы и методологии планирования, особенности различных подходов к планированию в управлении проектами, сравнивает достоинства и ограничения классического («водопад»), гибкого (agile) подходов и варианты их комбинированного применения. Он показывает, что применение разных подходов к планированию зависит не только от типов проектов, но и от задач управления проектной деятельностью в целом на уровне организации.

В статье Д. Пащенко «Современные подходы к организации производственных процессов в проектах разработки ПО в России: результаты исследования», опубликованной в рубрике «Опыт и практика», представлены результаты исследования тенденций в области применения

соответствующих подходов. Исследование показывает, что российские компании вовлечены в глобальные отраслевые тренды и переходят к гибким и гибридным производственным моделям, к использованию методов непрерывной поставки и внедрения, географически распределенных команд.

В рубрике «Авторский взгляд» мы публикуем статью К. Пайни «Управление проектами: словарь скептика», в которой представлен, казалось бы, не очень серьезный взгляд на управление проектами. Мы знаем, что сарказм и юмор в области

управления часто опираются на серьезный опыт, и критический взгляд нередко бывает полезным, но именно наличие оптимизма позволяет нам преодолевать любые проблемы и подниматься на более высокие ступени развития.

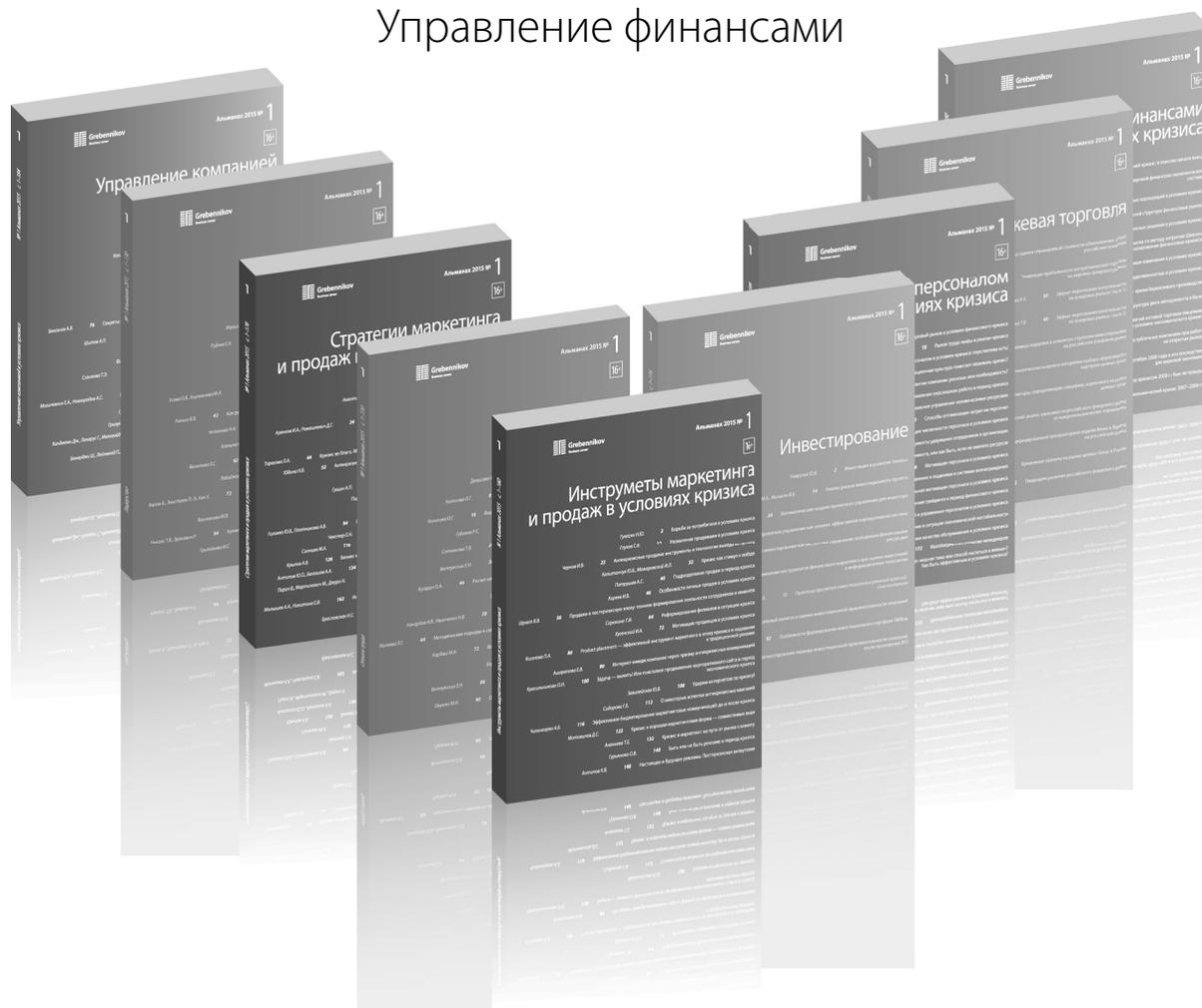
Закрывает выпуск обзор мероприятий в области управления проектами и мониторинг законодательства.

Желаю всем приятного и полезного знакомства со статьями данного выпуска. Успешных проектов!

А.В. Полковников, заместитель главного редактора, председатель правления СОВНЕТ.

Всем подписчикам на 2017 год альманах в подарок

Менеджмент
Маркетинг
Управление персоналом
Управление финансами



Содержание и условия получения альманахов:
www.grebennikoff.ru



В формате PDF

Сегодня в России уровень интереса к управлению проектами высок как никогда — и в коммерческих компаниях, и в государственном секторе. Вслед за этим растёт и востребованность консалтинговых услуг в области управления проектами. Каким должен быть современный консультант по управлению проектами, что включает его профессиональный инструментарий, как с максимальной эффективностью использовать его знания и навыки — вот вопросы, которые сегодня волнуют очень многих.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: сертификация, компетентность, консалтинг, обучение

ВВЕДЕНИЕ

В 2013 г. в России стартовала сертификация консультантов в сфере управления проектами по стандарту IPMA. Мне довелось быть одним из первых, прошедших эту сертификацию, и это был очень интересный опыт.

Если говорить об экзаменационной части, то, на мой взгляд, особой сложности для практикующих консультантов она не представляет. Я склонен поставить это в заслугу авторам стандарта. Лаконичное и емкое изложение материала по ключевым, действительно важным элементам компетентности консультанта по управлению проектами позволяет, с одной стороны, четко понять подход авторов к сертификации, а с другой стороны, систематизировать и структурировать свой собственный опыт в этой области.

Гораздо сложнее и интереснее вторая часть экзамена — собеседование. Разговор с опытными ассессорами (которые и сами обладают огромным опытом консультирования) — это возможность проверить качество своих решений, хотя бы на примере одного проекта. Здесь не будет



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

никаких скидок на опыт, послужной список, регалии и пр. Но разве не в этом смысл сертификации — получить объективную оценку своей профессиональной компетентности?

Однако самым интересным в этом процессе для меня оказалась подготовка к сертификации, которая позволила вслед за авторами стандарта шаг за шагом пройти путь содержательного и формального осмысления сути этой профессии, привлекая при этом собственный опыт и опираясь на него. Именно этому и посвящена статья.

1. КОНСАЛТИНГОВЫЕ ПРОДУКТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Прежде всего определимся с возможными областями приложения усилий консультанта по управлению проектами и формой оказания консалтинговых услуг. Среди конечных результатов внедрения проектного управления в организации можно выделить два принципиальных: создание развивающейся системы менеджмента проектной деятельности и рост эффективности и результативности проектов, в том числе за счет использования этой системы.

Систему менеджмента проектной деятельности (СМПД) вслед за ГОСТ Р 57002-2017¹ будем рассматривать как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для постановки целей и обеспечения эффективности проектной деятельности в организации, являющуюся частью единой системы менеджмента организации. Именно создание СМПД является главным объектом усилий консультантов по управлению проектами, как работающих внутри организации, так и приглашаемых извне. Традиционно предметом консалтинга при внедрении СМПД являются два крупных компонента — методический, связанный с созданием политик, правил и процессов, в том числе в области подбора, развития,

оценки и мотивации персонала, и технический, содержанием которого является внедрение информационных систем управления проектами.

Однако с точки зрения консультанта картина выглядит гораздо сложнее (рис. 1). В каждом из этих двух компонентов могут быть выделены самостоятельные продукты. Эти продукты могут обладать разной степенью сложности и спецификой, связанной с областью деятельности организации. Различной может быть форма оказания консалтинговых услуг, включая в том числе такие востребованные сегодня форматы, как аутсорсинг, обучение и сертификация².

Относительно того, как выглядят современные системы управления проектами, известно и написано довольно много [1, 2]. Не повторяя общеизвестных положений, остановимся только на одном моменте, чрезвычайно важном именно сегодня, в условиях ажиотажного спроса на проектное управление.

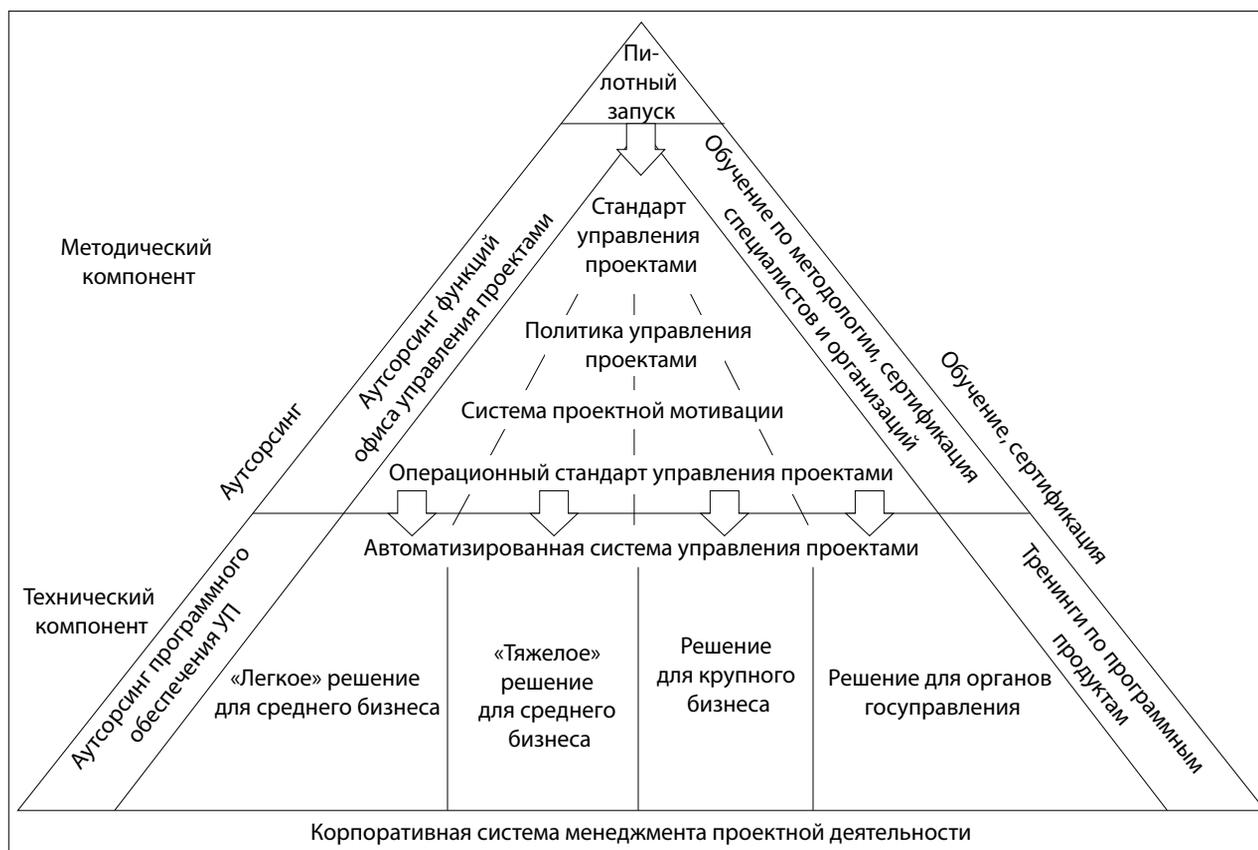
Речь идет о ключевом вопросе, который должна задать себе каждая организация, вступающая на путь внедрения проектного управления: чего она ждет от этого достаточно дорогого и не очень простого с точки зрения и внедрения, и использования инструмента? Здесь необходимо избежать общих формулировок и лозунгов, нельзя полагаться на чужой опыт и энтузиазм. Лучше всего попробовать этот инструментарий в деле, примерить его на себя, на свою организацию. Именно такой пилотный запуск позволит осознать, на какие выгоды может рассчитывать организация, есть ли у нее для этого необходимые ресурсы, что может помешать процессу создания и использования СМПД.

Такой пилотный запуск может проводиться в разных форматах, но самая эффективная форма — «проектная мастерская», когда в активное обсуждение вовлекается большое количество ключевых менеджеров и специалистов организации. Различным может быть и предмет обсуждений —

¹ ГОСТ Р 57002-2017 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения». На данный момент находится на стадии проекта. — *Прим. авт.*

² Отметим, что эта картина, безусловно, не является полной, а метафора, приведенная на рис. 1, — это всего лишь один из возможных взглядов на «линейку» консалтинговых продуктов в области управления проектами. — *Прим. авт.*

Рис. 1. Консалтинговые продукты и услуги в управлении проектами



от проблем, ради решения которых планируется внедрение проектного управления, до создания эскиза будущей системы. Проведение таких пилотных запусков требует привлечения опытных консультантов-модераторов, которые смогут поставить правильные вопросы и помогут структурировать результаты обсуждения.

Таким образом, пилотный запуск — это самая правильная точка ввода консультанта в процесс внедрения проектного управления. Консультант и сам крайне заинтересован в участии в таких запусках. Ведь они позволяют сформулировать ожидания заказчика и перевести их в требования,

максимально формальные и реалистичные, что очень важно, поскольку обманутые ожидания заказчика — это серьезный ущерб для репутации консультанта.

2. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТИ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

В 2011 г. Международная ассоциация управления проектами IPMA ввела дополнения к «Требованиям к компетентности специалистов

по управлению проектами» [3] и распространила их на консультантов по управлению проектами. Эти дополнения оформлены отдельным документом [4].

Вслед за Международной организацией труда [5] IPMA рассматривает управленческое консультирование и как профессиональную услугу, и как способ оказания практической помощи. В соответствии с определением IPMA консультант по управлению проектами — это управленческий консультант со специализацией в области управления проектами. При всей простоте и лаконичности формулировки из этого определения следует несколько важных следствий.

Во-первых, консультант по управлению проектами должен быть способен применять различные техники консалтинга и обладать исчерпывающими знаниями об управленческих процессах организации. Причем не следует ограничиваться исключительно привычными процессами управления проектами. Данный специалист должен понимать широкий контекст, в котором реализуется проектная деятельность, т.е. и стратегию, и основные бизнес-процессы, и корпоративную культуру организации.

Во-вторых, консультант по управлению проектами должен обладать доказанными менеджерскими компетенциями в области управления проектами. Здесь логика стандарта базируется на том, что, не имея собственного опыта управления проектами (причем опыта значительного), консультант не сможет оказать эффективную помощь команде управления проектами, не говоря уже о более сложных управленческих задачах. Немаловажным является и вопрос доверия, которое вряд ли может основываться только на академических знаниях консультанта.

В-третьих, с учетом сказанного выше консультанта по управлению проектами можно признать фигурой, значительно более самостоятельной и даже самодостаточной по сравнению с обычным управленческим консультантом, и с обычным руководителем проектов. Действительно, в соответствии с требованиями стандарта IPMA консультант по управлению проектами способен

не только находить решения и давать советы. В область его профессиональной компетенции входит планирование, контроль и внедрение рекомендованных решений (рис. 2).

Что касается содержательной стороны вопроса, IPMA выделяет два класса решений, разработка которых относится к компетенции консультанта по управлению проектами. На уровне отдельного проекта это решения, связанные с традиционными областями управления проектом, такими как календарное планирование, анализ рисков, организация контроля и отчетности и др. На уровне организации в целом — решения, связанные со стратегическим менеджментом проектов, организационной поддержкой проектной деятельности, проектной культурой и т.д. Соответственно, стандарт IPMA предполагает два уровня сертификации — консультант по управлению проектами (Project Management Consultant, PMC) и консультант по управлению программами и портфелями проектов (Program & Portfolio Management Consultant, PPMC).

Как отмечалось ранее, требования к компетентности консультанта по управлению проектами

Рис. 2. Роль консультанта по управлению проектами



сформулированы как дополнения к требованиям к компетентности руководителей проектов и, соответственно, разделены на три категории: технические, поведенческие и контекстуальные. Отметим, что в новой редакции стандарта IPMA «Требования к компетентности специалистов в области управления проектами, программами и портфелями проектов» (ICB4) [6] эти категории получили другие названия: практика, люди, перспектива³ (рис. 3).

Всего требования охватывают 14 элементов компетентности, при этом объем требований не зависит от уровня сертификации.

2.1. Технические элементы компетентности

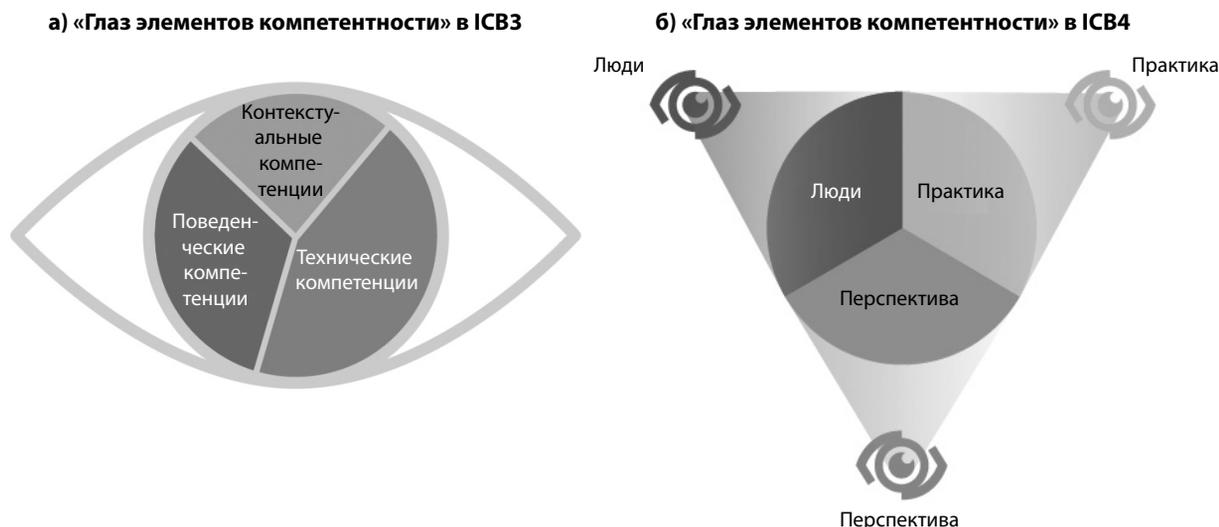
В этой области сформулированы требования к знанию специалистом методов и инструментов консалтинга и опыту их применения. Всего в разделе представлено шесть дополнительных элементов компетентности:

- 1) стратегии и подходы в консалтинге;
- 2) фазы консалтинга;
- 3) стратегии маркетинга и предоставления услуг;
- 4) анализ организации и выявление потребностей;
- 5) методы консалтинга и «вмешательства»;
- 6) методы оценки.

1. *Стратегии и подходы в консалтинге.* Здесь главная альтернатива в подходах определяется ролью консультанта, который может выступать либо в качестве эксперта (модель экспертного консалтинга), либо в качестве модератора (модель процессного консалтинга).

Экспертная модель используется, когда консультируемая организация или проектная команда нуждается во внешних знаниях, а технический эксперт приносит необходимые знания извне и предлагает свои решения. Процессная модель исходит из того, что все знания и возможные решения можно найти внутри компании или команды,

Рис. 3. «Глаз компетенций» IPMA



³ Перевод автора. — Прим. ред.

а роль консультанта состоит в организации и поддержке процесса поиска и выработки решений.

Вторая группа различий в подходах определяется форматом работы консультанта. Он может взаимодействовать индивидуально с конкретными людьми, инструктируя их и помогая им выполнять определенные функции (модель «Наставник»), или с большой группой сотрудников, помогая им осваивать новые управленческие технологии (модель «Тренер»). Третий возможный формат — это классический консалтинговый проект. В этом случае внимание фокусируется не на отдельных, пусть и важных для организации моментах. Целью таких проектов являются масштабные изменения в системе управления организации в целом.

При этом отмечается, что сегодня, как правило, эти подходы приходится использовать не как альтернативные, а в некотором комбинированном варианте, а это требует от консультанта не только знания техник и понимания возможностей и ограничений указанных методов, но и определенной гибкости в выборе подхода.

2. Фазы консалтинга. Консалтинг в области управления проектами связан с организационными изменениями. Родни Тернер [7] не без оснований утверждает, что шансы на успех подобных начинаний изначально не очень велики, поскольку ни цели, ни инструменты реализации таких изменений часто не бывают определены достаточно ясно. Одним из способов снизить риски таких проектов является выделение определенного набора фаз, выполнение которых позволяет получить ответы на целый ряд принципиальных вопросов: зачем менять, что менять, как менять, кого вовлекать, как оценить или измерить эффективность и т.д.

Известно множество подобных моделей — от трехфазовой модели Курта Левина [8], созданной еще в середине прошлого века, до десятифазовой модели AIM [9]. Стандарт IPMA в качестве одного из хороших подходов приводит семифазовую модель консалтинга, схематически изображенную на рис. 4.

Тем не менее, несмотря на богатый выбор типовых моделей, состав фаз, их продолжительность, возможность их параллельного исполнения должны определяться консультантом на месте с учетом особенностей конкретного проекта. Особенно важно это для консалтинга, связанного с внедрением информационных технологий. В таких проектах всегда использовались специфические жизненные циклы, а в последние годы ситуация в IT-проектах претерпевает революционные изменения в связи с массовым переходом на гибкие технологии управления [10].

3. Стратегии маркетинга и предоставления услуг. В какой форме оказывать консалтинговую услугу и оказывать ли ее вообще в том виде, в котором ее хочет получить консультируемая организация, — это вопрос позиционирования консультанта и его услуг на рынке. Здесь можно говорить о целом комплексе процессов, которые должны быть налажены в консалтинговой компании: разработка консалтинговых продуктов, вывод продуктов на рынок, поиск заказчиков и продажа услуг. Описание подобных процессов — «продуктового цикла», «клиентского цикла» — можно найти, например, в книге «Проекты и управление проектами в современной компании» [11].

До выхода на рынок нужно найти ответы на вопросы, которые находятся в сфере стратегического управления.

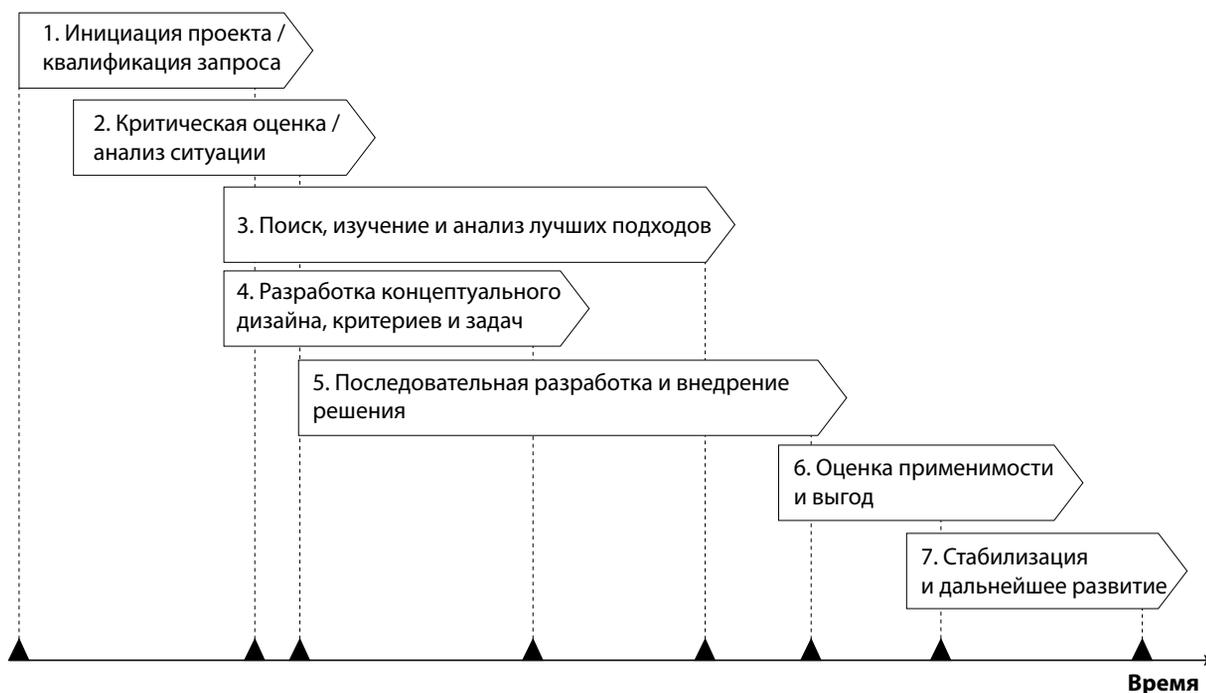
■ *Надо?* Необходимо проанализировать сегменты рынка, потенциальных клиентов, их потребности и ожидания от получения консалтинговых услуг.

■ *Можу?* Требуется оценить свои возможности и компетенции, сравнить их с достоинствами и недостатками конкурентов.

■ *Хочу?* Необходимо определить, какие области и формы консалтинга готова осваивать компания — от стандартных консалтинговых решений до специализированных услуг, от широких портфелей услуг до нишевых решений.

При работе с конкретными заказчиками на каждом из этапов взаимодействия необходимо

Рис. 4. Фазы консалтинга



фокусироваться на наиболее важных для этих этапов моментах:

- на этапе продажи это тесные взаимоотношения, креативность и гибкость;
- на этапе заключения договора это подробное обсуждение предложения, глубокое понимание коммерческих и юридических вопросов;
- на этапе исполнения работ это управление ожиданиями, создание предпосылок для продолжения сотрудничества и получения повторных заказов.

4. *Анализ организации и выявление потребностей.* Изучение консультируемой компании должно начинаться задолго до начала оказания услуг и продолжаться на протяжении всего консалтингового проекта. Цель и предмет анализа

определяется фазой консалтинга и теми вопросами, которые характерны для тех или иных этапов.

На начальных фазах консалтинга главной задачей анализа является получение обоснованных ответов на вопросы: могу, хочу, надо? Далее анализ должен становиться более глубоким и направленным на конкретные области деятельности консультируемой организации, к которым имеют отношение оказываемые услуги. Виды, цели и инструменты анализа, рекомендуемые стандартом IPMA, приведены в табл. 1.

5. *Методы консалтинга и «вмешательства».* Любая активность консультанта — от внесения внешней информации в компанию до контактов с ее сотрудниками — является «вмешательством». Процесс консалтинга — это цепочка

Таблица 1. Виды, цели и инструменты анализа организации

№ п/п	Вид анализа	Цели анализа	Инструменты анализа
1	Неспецифический анализ клиента во время или перед началом консалтинга	Получить представление о возможной прибыли, потребностях заказчика, корпоративной и управленческой культуре	Анализ бизнес-отчетов, сайта, продуктов, впечатлений от помещений, манеры общения
2	Определение потребностей и окружения	Идентифицировать цели и контекст, сформулировать возможные решения, выявить противоречия и возможные проблемы, оценить опыт и лучшие подходы, распределить ответственность и риски	Анкетирование, опросы
3	Анализ организации с учетом задачи	Выявить специфические особенности организации (стратегии, культуры, процессов и т.д.), имеющие отношение к решаемой задаче	Интервью, анкетирование, совместные обсуждения, семинары, анализ документов

«вмешательств», целью которых является достижение требуемых изменений в организации.

Среди возможных форм «вмешательства» стандарт IPMA выделяет процессы получения обратной связи, мероприятия по преодолению сопротивления, по развитию и повышению квалификации персонала, по организационному развитию и по развитию команд, работу с конфликтными ситуациями и т.д.

«Вмешательство» неизбежно вызывает ответную реакцию сотрудников консультируемой организации. Внимание к человеческому фактору как ключевому элементу в теории организационных изменений проявляется во многих моделях управления изменениями. В частности, авторы модели ADKAR [12] отмечают, что самым болезненным в реализации изменений является осознание и принятие необходимости изменений, а самым сложным — переход от осознания необходимости к желанию их реализовать.

Эта мысль имеет глубокое обоснование с точки зрения психологии человека, описанное Элизабет Кюблер-Росс [13] как «кривая скорби», включающая пять последовательных стадий принятия неизбежного (рис. 5):

1) стадия отрицания: естественная человеческая реакция на внешние раздражители — «меня это не касается»;

2) стадия агрессии: естественная человеческая реакция на неприятности — «найти виновного»;

3) стадия торга: естественная человеческая реакция на необходимость платить — «заплатить как можно меньше»;

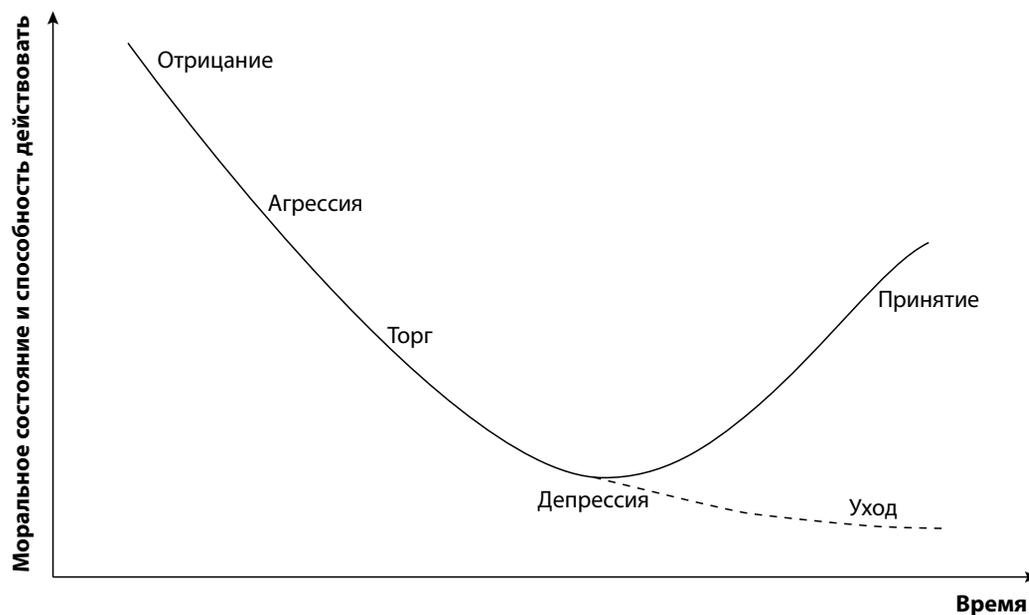
4) стадия депрессии — это естественная человеческая реакция на серьезное расхождение ожиданий и реальности;

5) стадия принятия: готовность жить и работать в новой реальности.

Учитывая эти факторы, консультант не должен использовать «вмешательства» без оценки их последствий. Особенно важен такой анализ в случае использования глобальных «вмешательств», к которым можно отнести внедрение новых технологий и методов работы. Негативные эффекты и сопротивление таким «вмешательствам» хорошо известны из опыта внедрения корпоративных информационных систем [14]. В подобных ситуациях консультант должен заранее прорабатывать и выбирать адекватные методы преодоления сопротивления, включая вовлечение, убеждение, мотивацию, не исключая и принуждение.

6. *Методы оценки.* Важность оценки организационных изменений чрезвычайно высока. Связано это и с тем влиянием, которое изменения могут оказать на деятельность организации,

Рис. 5. Стадии сопротивления изменениям по Э. Кюблер-Росс



и с высокими рисками их реализации. Однако специфика проектов организационных изменений существенно затрудняет применение подобных инструментов. Во-первых, эти проекты часто имеют стратегическое значение, и их влияние на деятельность организации носит комплексный характер. Во-вторых, эффекты подобных проектов часто невозможно оценить количественно, а тем более в финансовом выражении. Наконец, сам процесс реализации подобных проектов требует не менее пристального внимания, чем их результаты, поскольку не все задуманные изменения могут быть успешно доведены до конца в силу тех или иных ограничений. Таким образом, можно сформулировать три связанных между собой вопроса к методике оценки изменений: что измерять, как измерять, когда измерять?

Процесс оценки должен носить растянутый во времени характер и охватывать не только период

реализации изменений, но и значительное время до их начала и после завершения:

- на входе в проект должны даваться оценки ожидаемых затрат и прибыли с целью принятия решений об участии в проекте;

- в процессе исполнения проекта необходимо оценивать качество предлагаемых решений и проведенных мероприятий с целью улучшения процедур и процессов управления;

- сразу после завершения проекта необходимо оценить, что удалось сделать, что еще можно или нужно внедрять, какие дополнительные процессы или мероприятия полезно реализовать;

- спустя некоторое время после завершения проекта целесообразно осуществить оценку влияния проведенных изменений в среднесрочной и долгосрочной перспективе и проверку жизнеспособности решений.

Выбор метода оценки определяется многими параметрами — предметом и характером изменений, их масштабом и значимостью для текущей и будущей деятельности, моментом проведения оценки. В зависимости от этого могут использоваться количественные или качественные методы оценки, оценка с опорой на ключевые показатели деятельности или на оперативную информацию, оценка непосредственных результатов или отложенных эффектов. Дополнительную информацию по возможным методам можно найти, например, в работах Дж. Варда и Е. Дэниел [15], Г.Л. Ципеса и А.В. Кузьмищева [16].

2.2. Поведенческие элементы компетентности

Требования в области поведенческой компетентности консультанта по управлению проектами, как и во всех версиях основного стандарта IPMA [3, 6], относятся к личным качествам и к навыкам межличностного взаимодействия. В этом разделе представлено четыре дополнительных элемента:

- 1) профессиональное отношение и поведение консультанта;
- 2) роли консультанта;
- 3) управление отношениями;
- 4) способность работать в условиях неопределенности.

1. *Профессиональное отношение и поведение консультанта.* Успешность консалтинговой компании, ее репутация во многом определяется личными качествами ее сотрудников-консультантов — личными ценностями, индивидуальностью, человеческой и профессиональной зрелостью, отношением к работе.

Как отмечено в книге «Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг» [17], консультанты, безусловно отвечая за качество и профессионализм своих советов, редко берут на себя ответственность за их реализацию. В этих условиях репутация становится если не единственным, то во всяком случае

важнейшим критерием, которым руководствуется заказчик при выборе консультанта.

Консультант, получая доступ к разнообразной, часто конфиденциальной информации и имея возможность оказывать влияние, иногда достаточно серьезное, на деятельность заказчика, обязан следовать сложившимся и принятым в профессиональном сообществе этическим нормам, своего рода этическому кодексу. Даже если это не записано в контракте, заказчик ждет от консультанта объективности и беспристрастности, ориентации в возможных ресурсах и решениях, соблюдения условий конфиденциальности. И конечно, во всех своих действиях консультант должен исходить из приоритета обстоятельств заказчика и безусловного соблюдения его интересов.

2. *Роли консультанта.* Поскольку, как отмечалось ранее, подходы и стратегии в консалтинге могут быть различными, консультант может исполнять различные роли или совмещать несколько ролей. Кроме уже обсуждавшихся ролей эксперта, модератора, наставника и тренера, консультанту может быть поручена роль независимого оценщика (ассессора).

Иногда возникают ситуации, когда на консультанта возлагается роль руководителя и/или исполнителя работ на стороне заказчика. Однако такие меры обычно принимаются под влиянием вынуждающих обстоятельств, а подобные ситуации должны рассматриваться как исключения.

3. *Управление отношениями.* В консалтинге, как и в любой проектной деятельности, правильно выстроенные отношения с заинтересованными сторонами, и прежде всего с заказчиком, являются необходимым условием общего успеха. Более того, в консалтинге роль этого элемента особенно значима. Без доверительных отношений между консультантом и заказчиком невозможно создание и развитие сети компетентности — широкой сети коллег, к которым можно обратиться для обсуждения того или иного вопроса.

Стандарт IPMA выделяет несколько факторов, игнорируя которые невозможно установить

отношения доверия и взаимного уважения между консультантом и заказчиком:

- учитываем ли мы впечатление (в том числе внешнее), которое мы производим на заказчика;

- достаточно ли хорошо мы знаем заказчика и его бизнес;

- достаточно ли полно и адекватно мы понимаем поставленную перед нами задачу;

- достаточно ли хорошо мы понимаем отношения и распределение полномочий внутри организации заказчика;

- правильно ли мы определяем время, место и состав участников встреч с заказчиком.

Однако, безусловно, при выстраивании отношений с клиентами следует принимать во внимание гораздо более широкий круг задач: анализ интересов и влияния, выбор стратегии, определение конкретных действий в зависимости от возникающих обстоятельств и т.д. [18] Об этих аспектах речь пойдет далее, в рамках обсуждения контекстуальных элементов компетентности.

4. *Способность работать в условиях неопределенности.* Значимость этого элемента компетентности для консультанта определяется двумя обстоятельствами. Первое — это уже отмеченная ранее особенность проектов организационных изменений, в которых ни цели, ни инструменты реализации часто не бывают определены достаточно ясно. Второе — это общий рост неопределенности в современных проектах и тем более программах, обусловленный неопределенностью информации, незрелостью или новизной используемых технологий, изменениями внешнего окружения, различными непредсказуемыми факторами. Значимость этих факторов столь велика, что в национальном японском стандарте управления инновационными проектами и программами P2M [19] свойство неопределенности внесено непосредственно в определения проекта и программы.

Стандарт IPMA также уделяет большое внимание работе в условиях неопределенности, дополняя ее источники такими факторами, как неадекватные ожидания, культурные различия и внутренние противоречия на стороне заказчика.

Консультант часто приглашается именно с целью снижения уровня неопределенности, поэтому и требования к его компетентности здесь весьма высоки (табл. 2).

2.3. Контекстуальные элементы компетентности

Под контекстом (в ISB3) или перспективой (в ISB4) стандарты IPMA понимают окружение, в котором реализуется проект / программа / портфель проектов. В этом разделе представлены четыре дополнительных элемента:

- 1) стратегии, структуры и культуры организации;

- 2) управленческие процессы;

- 3) управление организационными изменениями, обучающиеся организации, управление знаниями;

- 4) микрополитики и влияния в организации.

1. *Стратегии, структуры и культуры организации.* Здесь в рамках одного элемента компетентности сконцентрировано огромное количество важнейших вопросов устройства современной компании (рис. 6). Безусловно, для консультанта понимание этих взаимовлияющих факторов, определяющих основные векторы развития компании, является необходимым и составляет его обязательный профессиональный бэкграунд.

Без владения методами и инструментами стратегического управления невозможно грамотно выстроить процессы стратегического менеджмента проектов, управления программами и портфелями проектов. Вопросы организационной поддержки проектного управления (включая и создание офисов управления проектами) требуют глубокого понимания принципов создания систем управления как взаимосвязанной совокупности управленческого персонала, структур и процессов управления. Понимание культуры организации дает возможность найти наиболее эффективную форму консалтинга, преодолеть неизбежное сопротивление, сохранить или выстроить новый баланс интересов.

Таблица 2. Виды, цели и инструменты анализа организации

№ п/п	Область компетенции	Необходимые качества консультанта
1	Толерантное отношение к неопределенности	<ul style="list-style-type: none"> ■ Способность воспринимать, анализировать противоречивую информацию и делать правильные выводы ■ Способность принимать сбалансированные решения в сложных ситуациях с учетом культурных различий, конфликтов и различий в ожиданиях сторон
2	Понимание людей, эмпатия	<ul style="list-style-type: none"> ■ Способность вызывать к себе симпатию, устанавливать личные контакты и достигать взаимопонимания с различными сотрудниками, вовлеченными в проект ■ Способность выявлять их интересы и ожидания, часто крайне противоречивые
3	Знания и опыт, релевантные решаемым задачам	Способность «разогнать туман», используя общие знания об отрасли, опыт выполнения подобных проектов или решения похожих проблем
4	Знания и опыт работы в управляемых социальных системах	Способность держать под контролем взаимодействия и «вмешательства», последствия и эффекты которых в социальных системах не всегда легко предугадать
5	Знания и опыт участия в проектах внедрения изменений	<ul style="list-style-type: none"> ■ Способность убедительно и честно, на основе взаимного доверия преодолевать нерешительность заказчика ■ Способность распознавать очаги сопротивления и подавлять их ■ Способность в понятной форме доносить суть работы до всех вовлеченных в проект заинтересованных сторон

2. *Управленческие процессы.* Переход компании на использование проектных методов управления неизбежно изменит значительную часть управленческих процессов. Кроме того, что появятся новые процессы, характерные именно для проектного управления, изменения коснутся и вполне традиционных процессов в области финансового управления, управления персоналом, документами и т.д.

Сегодня процессный подход является признанным и широко распространенным инструментом управления и закреплен как один из восьми основополагающих принципов качественного управления в стандартах ISO серии 9000. Процессный подход — это концепция управления, в соответствии с которой деятельность организации представляется и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как целостная система.

Общая картина процессного управления организации, представленная в стандарте IPMA, включает три контура: нормативное, стратегическое

и оперативное управление (рис. 7). Задачи консультанта в области управленческих процессов состоят обычно в их анализе, формализации и оптимизации с учетом определенных критериев. В рамках процессного подхода профессиональным сообществом создан обширный методический и программный инструментарий. Однако его применение требует от консультанта высокой квалификации и серьезной специализированной подготовки [20].

3. *Управление организационными изменениями, обучающиеся организации, управление знаниями.* «Каждая проблема или благоприятная возможность, вызванная изменением, приводит к появлению решения, которое вызовет еще большее изменение, и в результате мы столкнемся с новой реальностью и с новым набором проблем или благоприятных возможностей... Так как изменения не прекращаются, проблемы возникают постоянно... Всегда!!!» — это высказывание Ицхака Адизеса [21, с. 26] очень точно характеризует логику существования современных организаций.

Рис. 6. Факторы, влияющие на формирование и развитие компании

Неизбежность организационных изменений в любой компании диктуется множеством причин: логикой жизненного цикла организации, конкуренцией на рынке, состоянием экономики. Для крупных корпораций к этим причинам добавляются такие процессы, как слияния и поглощения, выделение новых бизнесов, создание корпоративных центров. Организационные изменения не всегда являются столь глобальными, они могут инициироваться стремлением к локальным улучшениям.

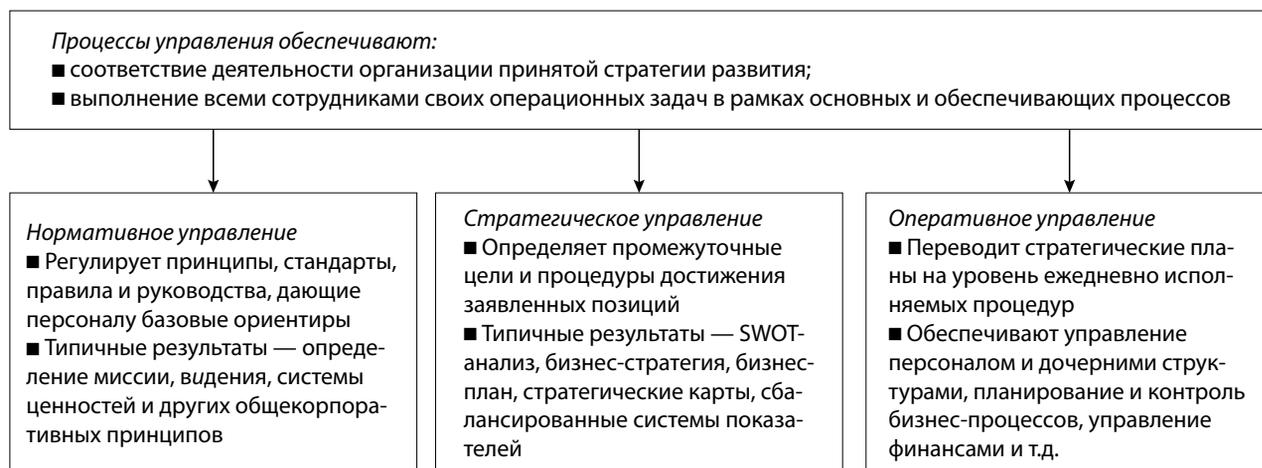
Управление организационными изменениями требует применения специальных техник, позволяющих оценить, отобрать, скоординировать, спланировать и успешно осуществить эти изменения

[15, 16]. Не менее важным фактором успеха организационных изменений является наличие особого типа корпоративной культуры — культуры обучающихся организаций [22]. Среди важных характеристик таких компаний можно выделить приверженность изменениям, вовлечение персонала, самоорганизацию и саморегулирование профессиональных сообществ. Такого рода компании культивируют процесс непрерывного создания и передачи знаний в организации, названный в работе И. Нонаки и Х. Такеучи [23] спиралью знаний.

4. Микрополитики и влияния в организации.

В любой компании консультант столкнется с организационной политикой — действиями отдельных

Рис. 7. Контуры процессного управления



людей или групп для получения, развития и использования власти и ресурсов, нацеленных на определенные результаты, в условиях неопределенности и несогласованности выбора.

Анализ интересов и распределение полномочий на стороне заказчика поможет консультанту правильно выявить все заинтересованные стороны, идентифицировать оппонентов и союзников, позволит спрогнозировать очаги сопротивления и наметить адекватные мероприятия. Именно на основании этого анализа формируется стратегия и тактика взаимодействия с заказчиком и другими заинтересованными сторонами [18].

Второй важный момент, на который обращает внимание стандарт IPMA, — это корректное разделение полномочий между заказчиком и консультантом. Полномочия консультанта относятся к регулированию вопросов, связанных с экспертизой или методологией, они зависят от роли консультанта и должны быть ограничены этой ролью. Неправильное распределение полномочий может привести к потере объективности,

а отсутствие формализма в этом вопросе может создать ситуацию, когда заказчик необоснованно перекладывает ответственность за принятие содержательных или управленческих решений на консультанта.

3. ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: КАК СТАТЬ КОНСУЛЬТАНТОМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ?

Если относиться к консалтингу в управлении проектами как к профессии, естественно поставить вопрос: как научиться этой профессии? Каким образом, в какой пропорции следует соединять специфические знания из области консалтинга и управления проектами?

Думаю, пока здесь нет готовых рецептов. В качестве примера возможного подхода приведу программу дисциплины «Консалтинг в управлении проектами», включенной в несколько образовательных магистерских программ факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ [24].

Цель дисциплины определена как освоение базовых методов консалтинга применительно к разработке и внедрению корпоративных стандартов и систем управления проектами.

В результате освоения дисциплины студент должен:

- знать основные методы консалтинга как профессиональной сферы деятельности, типовое содержание корпоративного стандарта управления проектами, возможности и особенности применения методов консалтинга при создании корпоративного стандарта управления проектами;

- уметь формировать базу методологических источников для решения различных задач в рамках разработки корпоративных стандартов управления проектами, в том числе на основе профессиональных стандартов управления проектами;

- иметь навыки выбора и применения профессиональных методов и инструментов консалтинга

при разработке корпоративных стандартов управления проектами.

Формат изучения дисциплины предусматривает обзор методологии, разбор практических кейсов, выполнение сквозного учебного проекта в рамках серии «мозговых штурмов», выполнение и презентацию индивидуальной исследовательской работы по теме. Значительное время при изучении дисциплины (более 50%) отведено практической самостоятельной работе студентов, что видно из структуры программы, приведенной в табл. 3.

Пятилетний опыт преподавания показал, что успешное освоение этой дисциплины возможно, только если у студентов есть серьезная базовая подготовка в области проектного управления и в других смежных дисциплинах. И это вполне соответствует позиции IPMA, предъявляющей комплексные и весьма высокие требования к квалификации консультантов по управлению проектами.

Таблица 3. Структура программы «Консалтинг в управлении проектами»

№ п/п	Раздел	Методология	Кейсы	Практика
1	Применение методов и инструментов консалтинга в управлении проектами	<ul style="list-style-type: none"> ■ Определение и методы консалтинга ■ Компетенции консультанта по управлению проектами ■ Консалтинговые продукты в управлении проектами ■ Моделирование как инструмент консалтинга в управлении проектами ■ Система управления проектами ■ Использование рамочных стандартов при создании корпоративного стандарта управления проектами 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Аудит проекта внедрения корпоративной информационной системы ■ Корпоративный стандарт управления проектами 	<p><i>Кейс:</i> внедрение системы управления проектами на промышленном предприятии.</p> <p><i>Задания.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определить границы применения проектного управления на предприятии.
2	Консалтинг в корпоративном управлении проектами	<ul style="list-style-type: none"> ■ Политика компании по управлению проектами ■ Границы проектно-ориентированной деятельности ■ Виды проектов в деятельности современной компании ■ Классификация проектов ■ Стратегический консалтинг в управлении проектами ■ Логика выбора проектов: зоны ответственности, формализация критериев и процедур ■ Оценка деятельности проектно-ориентированной компании 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ловушки типовых решений ■ Научно-технический центр как проектно-ориентированная компания ■ Управление портфелями коммерческих проектов ■ Управление портфелями проектов развития ■ Управление проектами и микрополитика 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Выявить заинтересованные стороны проектов предприятия. 3. Определить критерии выбора проектов и формирования портфеля проектов предприятия. 4. Сформировать стратегическую карту проектной деятельности предприятия

Таблица 3. Структура программы «Консалтинг в управлении проектами» (продолжение)

№ п/п	Раздел	Методология	Кейсы	Практика
3	Создание операционного стандарта управления проектами	<ul style="list-style-type: none"> ■ Применение методологии BSC в управлении проектами ■ Стратегическая карта проектно-ориентированной компании 		5. Сформировать состав команды проекта и определить принципы ее мотивации. 6. Спроектировать управленческие документы и процессы управления проектами
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Проектирование организационной структуры проектно-ориентированной компании ■ Управление ресурсами в проектно-ориентированной компании ■ Проектирование организационной структуры проекта ■ Система мотивации персонала в проектно-ориентированной компании ■ Офис управления проектами ■ Принципы и подходы к проектированию процессов управления проектами ■ Информационная система управления проектами 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Матричная организационная структура компании ■ Аутсорсинг функций офиса управления проектом ■ Медицинский центр как проектно-ориентированная организация ■ Внедрение системы внутреннего аудита и мониторинга проектов ■ Распределенный офис управления строительным проектом ■ IT-составляющая как критический фактор успеха мега-проекта 	

ЛИТЕРАТУРА

1. Товб А., Ципес Г. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 240 с.
2. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс MBA. — М.: Олимп-Бизнес, 2013. — 552 с.
3. ICB — IPMA Competence Baseline, Version 3.0. — <http://www.ipma.world/assets/ICB3.pdf>.
4. ICBC — Additional to the IPMA Competence Baseline for PM Consultants, Version 1.0. — https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Qualifizierung___Zertifizierung/Berater_im_PM/ICBC_final_web.PDF.
5. Управленческое консультирование. Введение в профессию. — М.: Планум, 2004. — 967 с.
6. Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management, 4th Version. — http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf.
7. Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. — 552 с.
8. Левин К. Теория поля в социальных науках. — СПб.: Речь, 2000. — 368 с.
9. Willis J., Meredith G. (2012). *Accelerating Implementation Methodology (AIM) Key Concepts*. — https://www.aci.health.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/273829/ed-leadership-project-presentation.pdf.
10. *Manifesto for Agile Software Development*. — <http://agilemanifesto.org>.
11. Ципес Г., Товб А. Проекты и управление проектами в современной компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2014. — 480 с.
12. Hiatt J. (2006). *ADKAR: a Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Research, Loveland, Colorado.
13. Кюблер-Росс Э. О смерти и умирании. — К.: София, 2001. — 320 с.
14. Ципес Г., Товб А. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2006. — 304 с.
15. Ward J., Daniel E. (2006). *Benefits Management*. John Wiley & Sons, Chichester, PA.
16. Ципес Г.Л., Кузьмищев А.В. Проекты организационных изменений в крупных компаниях: методы оценки и принятия решений // Управление проектами и программами. — 2014. — №1(37). — С. 6–21.
17. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. — М.: Коммерсант XXI, Альпина Пабlishер, 2002. — 264 с.
18. Ципес Г., Шадаева Н. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному // Управление проектами и программами. — 2015. — №2(42). — С. 138–156; №3(43). — С. 218–228.

19. *P2M. Project & Program Management for Enterprise Innovation*. — http://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html.
20. Свод знаний по управлению бизнес-процессами (BPM СВОК 3.0). — М.: АПУБЛ, 2015. — 432 с.
21. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. — СПб.: Питер, 2007. — 383 с.
22. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.
23. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 384 с.
24. Ципес Г.Л. Консалтинг в управлении проектами. Рабочая программа дисциплины. — <https://www.hse.ru/data/2017/06/16/1168760569/program-1745790953-WceGeSZ8tm.pdf>.



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



ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Руководитель портфеля проектов и программ обеспечивает эффективное управление портфелем. Для этого он должен обладать определенным набором элементов компетентности, определяющих не только его профессионально-технические навыки, но и личностные характеристики, а также умение работать в определенном контексте. Из статьи вы узнаете, что понимают под словом «компетентность», каковы роль и задачи руководителя портфеля проектов и программ и важные для него компетенции.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: компетентность, управление портфелем проектов, управление программой, руководитель портфеля проектов и программ, стратегия организации

1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Существует множество определений понятия «профессиональная компетентность». Особенно интересным является определение ОЭСР, которое было сформулировано в рамках проводимого организацией исследования PISA. Оно звучит следующим образом: «Компетентность — это больше чем знания и навыки. Это также способность выполнять сложные задачи за счет мобилизации и использования психосоциальных ресурсов (в том числе навыков и установок) в конкретном контексте» [7]. Следовательно, компетентность включает знания и способности, в ее основе лежат характеристики личности и шаблоны поведения, и, кроме того, она определяется контекстом.

В данной статье мы будем считать основным определением компетентности из новой версии «Требований к компетентности специалистов IPMA» (ICB4). В этом документе компетентность определяется как «применение знаний, навыков и способностей для достижения желаемых результатов» [5]. Определение также включает знания,

Седлмайер Мартин — CPD (IPMA-A), вице-президент IPMA, управляющий партнер компании HLP Swiss Managementconsulting Ltd (г. Берн, Швейцария)

навыки, способности и умение работать в конкретном контексте. Кроме того, подчеркивается, что компетентность — это не самоцель, она должна использоваться для достижения желаемых результатов. В ICV личность и воздействие личности определяется в сфере компетентности «Люди».

Опыт играет в компетентности косвенную роль. Он позволяет формировать и развивать ее и поэтому также является ключевым элементом оценки компетентности. Однако опыт не входит в ее определение.

Глубину компетентности специалиста лучше всего можно представить с помощью таксономии Блума для когнитивных целей [2]:

- 1) знание;
- 2) понимание;
- 3) применение;
- 4) анализ;
- 5) синтез;
- 6) оценка.

Знание — это способность запоминать и воспроизводить теории, конкретные сведения, термины и отдельные факты и излагать их. Сюда также относится способность запоминать и воспроизводить формулы, процессы, методы и критерии.

Понимание — это самый простой уровень осознания: способность видеть зависимости, осознавать, о чем идет речь, использовать свои знания, толковать и интерпретировать информацию, делать выводы в конкретной ситуации, а также получать знания каким-либо иным образом.

Применение — это употребление и преобразование знаний в новой и конкретной ситуации в контексте ограниченной сложности.

Анализ — это способность разбивать комплексные концепции на основные элементы и составные части, идентифицировать элементы, упорядочивающие принципы и структуры, явные и неявные, видеть зависимости, разъяснять связи между элементами, анализировать и предлагать варианты решений.

Синтез — это способность заново соединять элементы и составные части в единое целое,

разрабатывать или составлять новые структуры и развернутые планы, использовать полученный опыт, а также формулировать гипотезы, соединять и оптимизировать разные темы.

Оценка — это способность оценивать решения, модели или методики, анализируя их целесообразность, применимость, логичность и качество, находить и обосновывать логические ошибки, а также развивать темы — открывать новые, до сих пор неизвестные области применения.

2. РОЛЬ И ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОРТФЕЛЯ

Прежде чем перейти к компетентности в области управления портфелями, рассмотрим роль руководителя портфеля проектов и программ (далее портфеля). Содержание этой роли может в значительной степени определяться конкретной ситуацией в организации, ее размером и отраслью деятельности.

В данном разделе мы расскажем о профессиональной компетентности руководителя портфеля при следующих условиях:

- рассматривается средняя или крупная организация;
- в организации существует специальная функция по управлению портфелем в рамках одного из центральных подразделений, например отвечающего за развитие;
- в состав портфеля входят все специальные проекты и программы (по разработке продуктов, процессов), проекты и программы по проведению организационных изменений и IT-проекты и/или программы;
- функция управления портфелем связана с центральным офисом управления проектами, программами и портфелем, который поддерживает выполнение компонентов портфеля (проектов, программ и других инициатив) — разрабатывает критерии, инструменты, процессы и т.д.

Мы не будем говорить о роли администратора портфеля. Он подготавливает важные данные,

однако не принимает решений по управлению портфелем. Мы также не будем говорить о роли руководителя программы, управляющего рядом проектов и мероприятий, направленных на достижение общей цели программы, и часто отвечающего за достижение важных стратегических целей организации, за получение ожидаемых от программы выгод. Мы опишем не только роль руководителя портфеля, но и его задачи, поскольку его компетентность реализуется в конкретном контексте. Руководитель портфеля должен обеспечивать выполнение стратегии организации за счет целенаправленного управления портфелем, который должен содержать все элементы, необходимые для развития компании. Портфель обычно включает проекты и программы по разработке будущих продуктов и услуг, по адаптации процессов и структур к вызовам будущего, а также по разработке и внедрению информационных систем для оптимального управления организацией.

Обычно руководитель портфеля не отвечает непосредственно за определение стратегии организации (это ключевая задача высшего руководства) или за реализацию соответствующих инициатив (это задача руководителей программ и руководителей проектов, работающих под руководством спонсоров проектов и программ). Однако он может нести прямую ответственность за разработку продуктов. Следовательно, руководители портфелей выполняют функцию связующего звена между стратегией организации и реализацией этой стратегии посредством выполнения программ и проектов.

Основная задача руководителя портфеля — обеспечить эффективность управления портфелем в соответствии со стратегией организации, однако обычно принятие решений по стратегии не входит в сферу его компетенции. Он, как правило, подготавливает стратегические решения, которые выносятся на рассмотрение комитета, однако сам их не принимает. Кроме того, к сфере его компетенций обычно не относится реализация стратегических инициатив, поскольку за внедрение

стратегии отвечает специальное подразделение. Он также порой не имеет прямого доступа к необходимым ресурсам, поскольку обычно они относятся к линейно-функциональным подразделениям.

Таким образом, руководитель портфеля пользуется, с одной стороны, неограниченной поддержкой принимающих решения комитетов (в большинстве случаев это непосредственно руководство организации) и линейно-функциональных подразделений, а с другой, может использовать собственные личные качества (лидерство) и способности в области управления портфелями.

3. ЛИЧНОСТНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

В соответствии с определением компетентности при оценке профиля компетентности руководителя портфеля следует принимать во внимание в первую очередь его личные качества, а не технические знания. Именно люди реализуют те или иные инициативы и используют их результаты, поэтому в центре нашего внимания руководитель портфеля как личность, характеризующаяся определенными личными качествами и обладающая определенными компетенциями, которые позволяют ему успешно взаимодействовать с другими людьми.

3.1. Лидерство

Пожалуй, самый важный элемент компетентности руководителя портфеля — это «Лидерство» (ICB4 6.4.5), т.е. способность обеспечивать эффективное функционирование организации как целого в соответствии с ее стратегическими целями, не имея на это формальных полномочий. По мере того как диктаторский стиль руководства устаревает или как минимум перестает приветствоваться сотрудниками, становится невозможно достигать цели только за счет прямых приказов.

Скорее руководитель портфеля должен влиять на других людей за счет собственных личных качеств, побуждая их достигать определенного результата или цели: лидерство — это «процесс социального воздействия, в результате которого человек получает поддержку других людей» [3]. Чтобы достичь этого, руководитель портфеля должен иметь целый ряд личных характеристик: от визионерского мышления и способности воодушевлять, чтобы заинтересовать людей задачей, до упорства, чтобы успешно довести дело до конца.

3.2. Ориентированность на результаты и живые активные отношения

Конечно, в управлении портфелями нельзя использовать «токсичный», нарциссический или либеральный стиль руководства. Руководитель портфеля должен выработать такой стиль, который, с одной стороны, характеризуется ориентированностью на результаты, т.е. его работа должна приносить ощутимую пользу принимающим решения комитетам и участникам проектов и программ; с другой стороны, основным в нем должно быть поддержание живых активных отношений. При этом, само собой разумеется, он должен учитывать контекст деловой культуры. Директивный стиль также может использоваться, если это соответствует характерным для организации дистанции власти или уровню ее маскулинности [4]. Руководитель портфеля должен уметь адаптировать свой стиль руководства к ситуации, но при этом в результате слишком большого его деформирования не подорвать свой авторитет.

3.3. Способность жить с неопределенностью

Руководитель портфеля должен обладать достаточной долей уверенности в себе, поскольку ему приходится постоянно сталкиваться с неопределенностью — реализация портфеля никогда не происходит в точности, как это планировалось с самого начала, и портфель всегда

планируется на длительный срок. Едва ли хороший руководитель портфеля получится из педантичного скупца [1], однако наличие одного такого человека в команде может оказаться очень полезным.

3.4. Личностная целостность

Личностная целостность (ICB4 6.4.2 «Личностная целостность и надежность») — это один из важных элементов компетентности лидера. Другие люди должны считать руководителя портфеля целостной личностью, в противном случае он вряд ли получит необходимую поддержку. На то, чтобы сформировать соответствующее представление о себе и завоевать доверие, требуется очень много времени, и эту репутацию можно быстро разрушить, совершив необдуманное поступок. Руководитель портфеля должен быть последователен в своих решениях, открыт и честен в коммуникациях и служить хорошим примером. Тот, кто отдает явное предпочтение отдельным областям, людям или темам, чьи коммуникации непрозрачны или характеризуются предвзятостью, тот, кто обманывает ожидания окружающих, очень быстро столкнется с серьезными проблемами.

3.5. Отношение к ошибкам в работе

Важным элементом является работа с ошибками. Люди несовершенны, и разница между ними заключается в том, как они реагируют на эти ошибки. Компетентный руководитель портфеля должен открыто и честно признавать их и по возможности избегать их повторения. Такое поведение позволит ему сохранить лицо и показать, что ошибки для того и совершаются, чтобы человек получил возможность что-то улучшить и чему-то научиться. Что касается ошибок, совершаемых другими людьми (в частности, руководителями проектов и программ), здесь он должен постараться проявлять терпимость и защищать виновных, заботиться о том, чтобы люди извлекали

уроки из произошедшего. В случае повторения прошлых ошибок или их преднамеренного совершения руководитель портфеля должен реагировать немедленно и действовать последовательно.

3.6. Сети, власть и интересы

Еще один очень важный элемент компетентности — это сети (ICB4 6.4.4 «Отношения и вовлечение»). Он включает построение и поддержание отношений с другими людьми с целью расширения сети и получения определенных выгод.

Руководитель портфеля находится в самом центре организации. Как правило, решения по портфелю принимаются на уровне высшего руководства, и они неизбежно будут затрагивать зону ответственности линейных руководителей. Если руководитель портфеля хочет успешно работать над достижением своих целей, он должен уметь создавать устойчивые сети, постоянно строить и совершенствовать их. Это приобретает особую важность в тех случаях, когда на ответственную должность в организации приходит новый человек, например, когда сменяется генеральный директор.

В любой организации постоянно идет борьба за власть. Руководитель портфеля должен сводить воедино различные интересы (ICB4 6.3.4 «Власть и интересы»). Для этого ему необходимо сначала изучить реальные действующие силы в организации (ICB4 6.5.12 «Заинтересованные стороны»). В большинстве случаев выполняется анализ заинтересованных сторон, однако его результаты не предаются огласке: руководитель портфеля должен составить для самого себя ясное представление о реальных интересах и соотношениях сил. Важно также выявить и скрытые личные амбиции ключевых игроков.

Чтобы быть успешным, руководителю портфеля следует заручиться поддержкой не только «сверху», но и «снизу». Он должен уметь строить устойчивые связи с руководителями проектов и программ независимо от того, является он их

административным руководителем или нет. Без их поддержки он вряд ли сможет добиться успеха — многие просто могут начать его игнорировать.

Чтобы сообщество руководителей проектов и программ портфеля могло сформироваться, руководитель портфеля должен быть компетентен в том, что касается сплочения команды, организации работы в ней и групповой динамики (ICB4 6.4.6 «Организация командной работы»). Формирование такого сообщества может стать серьезным вызовом, т.к., во-первых, руководители проектов и программ выполняют совершенно разные задачи, часто на разных площадках, а во-вторых, в лучшем случае часть из этих руководителей административно подчинена руководителю портфеля.

Это не главное условие, но очень полезно, если руководитель портфеля замечен вне организации и работает над развитием специальности. Такая деятельность не только позволит ему учиться, но и обеспечит его признание в качестве эксперта в области управления проектами, программами и портфелями и будет способствовать развитию компании.

3.7. Коммуникации

Успешный руководитель портфеля — это исключительно хороший слушатель (ICB4 6.4.3 «Межличностные коммуникации»). Он использует данный элемент компетентности, чтобы осознать положение вещей в конкретной ситуации и понять своего собеседника. В большинстве случаев руководитель портфеля менее компетентен в профессиональных вопросах (в содержании инициативы), чем собеседник, поэтому в разговоре с ним он должен использовать технику интервьюирования и по возможности избегать хвастовства. Задавая нужные вопросы, руководитель портфеля может подвести своего собеседника к тому, чтобы он разделил его точку зрения. В ходе разговора собеседник должен добровольно согласиться с мнением руководителя портфеля

или они должны прийти к новому, приемлемому для обеих сторон решению.

Кроме того, руководитель портфеля должен быть компетентен в ведении коммуникаций, как устных, так и письменных. Главными характеристиками этих коммуникаций должны быть честность и прозрачность, при этом их необходимо осуществлять своевременно, сообщения должны быть понятны и адаптироваться для целевой аудитории. В общении с руководителями проектов и программ руководитель портфеля должен проявлять инициативу и уметь активно слушать, грамотно проводить совещания, демонстрировать профессионализм и понимание.

Руководитель портфеля также должен быть в определенной степени визионером и стремиться к совершенствованию проектного управления, т.е. он должен быть провидцем, который видит большую цель, верит в ее достижение и хочет поделиться своим видением. Для этого он может применять различные способы, например, такие как сторителлинг — рассказывание соответствующих историй.

Кроме того, руководитель портфеля должен создавать культуру открытости коммуникаций в организации, чтобы обеспечить доступность актуальной информации. Только так можно организовать взаимное обучение. Ему необходимо самому стать хорошим примером и пропагандировать культуру открытости.

3.8. Ведение переговоров

Руководитель портфеля должен быть компетентен в ведении переговоров (ICB4 6.4.9 «Переговоры»). При этом речь идет не столько о юридических переговорах с внешними поставщиками услуг, а скорее о переговорах внутри организации, при проведении которых в большинстве случаев нужно учитывать тонкие политические аспекты, поскольку обычно с самого начала портфель проектов и программ не является в должной мере согласованным и не в максимально возможной степени соответствует стратегическим

целям организации. Как правило, сначала наблюдаются значительные расхождения между желаниями руководства и возможностями. В такой напряженной обстановке руководителю портфеля нужно стараться разрешить противоречия посредством переговоров.

Само собой разумеется, в должностной инструкции каждого руководителя портфеля зафиксировано, что решения принимает соответствующий управляющий комитет портфеля (часто руководство организации), а не он сам. Однако если на комитет выносить не подготовленные и не согласованные заранее решения, вряд ли можно получить хорошие результаты. В этом смысле руководитель портфеля «принимает решения» до совещания, на котором это происходит официально, когда вырабатывает их вместе с оппонентами. Для проведения таких переговоров необходима особая проницательность, поскольку в большинстве случаев руководитель портфеля проводит переговоры о выделении ресурсов, денег или времени с менеджерами, занимающими более высокую ступень в иерархии организации.

3.9. Прочие личностные элементы компетентности

Чтобы успешно работать в любой сфере, специалисту необходимо знать собственные возможности и понимать, что его мотивирует (ICB4 6.4.1 «Самокритичность и самоорганизация»). Это верно и для руководителя портфеля: его развитие возможно только в том случае, если он ясно представляет себе свои сильные стороны, слабые, интересы и цели и способен их спокойно обсуждать.

Кроме того, руководитель портфеля должен уметь правильно использовать собственные ресурсы. Теоретически он может заниматься управлением портфелем без перерывов, но только здоровый баланс «работа — отдых» позволяет успешно трудиться на протяжении долгого времени.

Правильно использовать собственные ресурсы должен уметь не только руководитель портфеля, но и все руководители программ и проектов, составляющих портфель. Кроме того, руководитель портфеля должен уметь замечать, что у людей в его окружении какие-то проблемы, проявлять такт при обсуждении щекотливых тем и демонстрировать свою поддержку. Ему нужно вырабатывать у себя способность выбирать правильный момент для разговора с коллегами (и в некоторых случаях с их начальниками) об их возможных проблемах, чтобы не допустить таких явлений, как «выгорание» команды.

4. КОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

4.1. Сфокусированность на стратегии организации

Чтобы хорошо выполнять свою роль и согласовывать проекты и программы со стратегией организации, руководитель портфеля должен хорошо знать эту стратегию (ICB4 6.3.1 «Стратегия») и ее предполагаемое влияние. При этом недостаточно просто выучить стратегию наизусть. Гораздо важнее понять, какое воздействие она окажет на организацию в целом. Руководитель портфеля должен иметь четкое представление о том, как, какими средствами и за какое время можно достичь стратегических целей. Кроме того, он должен уметь распознавать существенные ограничения и риски.

Как правило, здесь возникает первый серьезный конфликт: обычно ожидания руководства организации относительно сроков и затрат на реализацию инициатив не соответствуют реальности. Руководитель портфеля должен быть достаточно компетентен, чтобы разрешить этот конфликт и добиться того, чтобы ожидания руководства организации стали более реалистичными. Только в этом случае топ-менеджмент сможет принимать правильные решения, учитывая все

возможные последствия, и стратегия организации не будет просто списком нереалистичных желаний, которые не в состоянии выполнить рядовые сотрудники.

Руководитель портфеля должен знать и применять такие инструменты стратегического развития, как бенчмаркинг, сбалансированная система показателей, SWOT-анализ и другие, и формулировать критические факторы успеха для организации и портфеля.

4.2. Долгосрочное развитие

Компетентный руководитель должен уметь обеспечить долгосрочное развитие организации за счет реализации проектов и программ: инициативы должны быть направлены на получение долгосрочных и реализуемых выгод для организации, общества и окружающей среды (ICB4 6.5.2 «Выгоды»). Сегодня такая ориентированность на будущее является одним из критериев успешности, часто не только проекта и программы, но и компании в целом. Иногда реализация одного проекта требует такого множества ресурсов, что в случае его провала вся организация может оказаться в опасности.

Времена завышенных, нереальных ожиданий и технико-экономических обоснований, которые разрабатываются после принятия решения о запуске проекта или программы, уже прошли. Сегодня от руководителей портфелей, программ и проектов требуется умение определять содержание инициативы исходя из ожидаемых выгод, а не наоборот. В этом контексте руководитель портфеля должен не только применять разные методы экономического анализа (NPV, IRR и т.д.), но и проявлять способность разрабатывать надежные, стабильные технико-экономические обоснования с учетом общей картины, экономически выгодные, осуществимые и экологически безопасные.

4.3. Внутренний контекст организации

Внутренний контекст организации (ICB4 6.3.2 «Руководство, структуры и процессы»

и 6.3.3 «Соответствие требованиям, стандарты и правила») состоит из многих связанных друг с другом элементов, а именно:

- корпоративное руководство;
- структуры и процессы;
- регулирование и соответствие требованиям;
- правила работы, безопасность труда, информационная безопасность, охрана окружающей среды.

Руководитель портфеля, естественно, не обязан быть экспертом в этих областях, но он должен иметь базовые знания и быть способным понять, когда следует привлекать специалистов. Ему нужно хорошо знать организационную структуру и процессы, поскольку он не только использует их, но и активно формирует, влияя на окружение, например, в ходе интеграции проектов и программ в линейные функции или разработки процессов.

Что касается регулирования, руководитель портфеля должен следить, чтобы из-за его действий ни организация, ни он сам не нарушили каких-либо законодательных норм. Он вместе с руководителями проектов и программ несет коллективную ответственность за проекты и программы, и поэтому ему необходимо предвидеть возможные конфликты и предотвращать их с помощью экспертов. Руководитель портфеля также должен способствовать непрерывному совершенствованию организации в области безопасности труда и охраны окружающей среды.

5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Конечно, руководитель портфеля должен быть компетентен в области управления портфелями. В числе прочего, разумеется, ему необходимо обладать техническими (управленческими или менеджерскими) элементами профессиональной компетентности, такими как:

- разработка, внедрение и совершенствование процессов управления портфелем;

- отбор, утверждение и приоритизация проектов и программ, оптимизация портфеля;
- создание организационных структур, обеспечивающих оптимизацию портфеля;
- управление финансами;
- управление рисками;
- совершенствование реализации проектов и программ.

5.1. Архитектура портфеля

Правильное выполнение процессов управления портфелем менее важно для руководителя портфеля, чем способность создавать структуру последнего (ICB4 6.5.1 «Общий план (концепция) портфеля»). Формирование портфеля происходит, когда его структуры и процессы вводятся впервые или изменяются. Оно также может осуществляться непрерывно в ходе оптимизации существующих структур. При этом разрабатываются структуры и процессы, которые обеспечивают успешное управление портфелем и позволяют оценивать успешность его выполнения. Руководитель портфеля должен идентифицировать и внедрить критерии успешности, чтобы постоянно получать информацию о реализации портфеля и в случае необходимости осуществлять корректирующие воздействия.

В частности, в рамках структурирования портфеля необходимо определить следующие элементы (см. также ISO 21502). Сначала нужно выяснить, кто должен и может принимать решения и какие. Руководитель портфеля должен уметь определять модель руководства. Необходимо ответить на ряд вопросов, приведенных ниже.

- Кто принимает решения по портфелю?
- Кто подготавливает решения?
- Кто и за что отвечает (в том числе определяет границы портфеля, проектов и программ)?
- Какие решения может принимать сам руководитель портфеля?

Затем нужно определить основные структуры.

- В организации будет один портфель или несколько?

■ Все проекты и программы будут включены в портфель или нет?

■ Что произойдет с проектами и программами, которые не будут включены в портфель?

Руководитель портфеля также должен определить структуры поддержки.

■ Будет ли в организации офис управления проектами?

■ Насколько большим он может быть?

■ Какие задачи будет выполнять офис управления проектами, а какие — линейные подразделения и команды проектов?

Кроме того, необходимо определить процессы портфеля.

■ Как будут подаваться заявки на проекты и программы?

■ Через какие точки принятия решений должны будут проходить инициативы?

■ Как будет осуществляться управление инициативами?

Сроки — это также часть архитектуры, поэтому необходимо установить связь реализации проектов портфеля с другими процессами организации, такими как составление бюджета или ведение отчетности.

Нужно определить, разработать и непрерывно совершенствовать вспомогательные средства и инструменты. Здесь важнее качество, чем количество, поскольку с помощью немногих эффективных инструментов можно добиться гораздо большего, чем с помощью множества форм, которые заполняются механически. Руководитель портфеля должен продемонстрировать способность видеть главное и концентрироваться на этом.

За всеми этими профессиональными навыками не стоит забывать о критериях успешности и качества. Они обязательно должны быть установлены: успешность портфеля следует измерять (или по меньшей мере обсуждать), т.к. слишком часто компетентность управления портфелем ставится под сомнение, если в его рамках требуется принять непопулярные решения. Тогда руководитель портфеля должен суметь показать, для чего нужен портфель проектов и программ.

Чтобы выполнять свои задачи, руководитель портфеля должен обладать обширными профессиональными знаниями и, возможно, большим опытом, в идеале — опытом работы за пределами организации. Ему необходимо знать различные типы архитектуры не только по книгам или отраслевым семинарам, но и по практике, но при необходимости соответствующие экспертные знания он может запрашивать у внешних специалистов.

В любом случае руководитель портфеля должен хорошо чувствовать культурный контекст и знать систему ценностей организации (ICB4 6.3.5 «Культура и ценности»), поскольку, как правило, в управлении портфелями нет универсальных решений.

5.2. Отбор проектов и программ

Способность отбирать проекты и программы (ICB4 6.5.14 «Отбор и балансирование») подразумевает, что руководитель портфеля должен с помощью эффективных процессов и целенаправленного влияния продвигать и запускать те программы и проекты, которые в наибольшей степени способствуют реализации стратегии.

В идеале отбор следует выполнять во время разработки стратегии организации, когда планируются (приблизительно) все инициативы, необходимые для ее реализации [8]. Однако на практике отбор проектов и программ происходит в основном задним числом: инициативы определяются и приоритизируются, реализуются, ставятся в очередь или отклоняются. При этом невозможно обеспечить своевременное проведение всех мероприятий, необходимых для выполнения стратегии. Кроме того, при ее разработке нельзя точно определить, сколько будет стоить реализация.

С помощью соответствующих процессов и инструментов руководитель портфеля должен подготовить решения, проанализировать их, выполнить, документировать и обеспечить ознакомление с ними всех уровней организации. Он должен быть способен полностью контролировать

все эти процессы, обладать глубокими знаниями и обширным опытом в управлении ими.

5.3. Изменения и преобразования

Управление портфелем позволяет не только обеспечить эффективную реализацию стратегии, но и более успешно выполнять проекты и программы. Зафиксировано это в должностной инструкции руководителя портфеля или нет, высшее руководство будет ждать от него следующее: управление портфелем должно увеличить количество проектов и программ, в рамках которых будут созданы ожидаемые выгоды и реализовано нужное содержание с соблюдением ограничений по срокам и стоимости.

Для этого руководитель портфеля должен быть способен изменить организацию — сделать ее более проектно-ориентированной (ICB4 6.5.13 «Изменения и преобразования»). Речь идет о создании общего представления о проектах, программах и их реализации, а также о визуализации критериев структурируемого и правильного управления проектами. Для этого руководитель портфеля должен, как уже говорилось, быть визионером, и, как в случае любого значительного изменения, рассказывать о своем видении коллегам при любой возможности [6]. Он должен действовать как педагог, но по возможности избегать роли всезнайки. Скорее, ему необходимо принять на себя роль равноправного партнера и постараться направить своего собеседника на правильный путь с помощью коучинга.

Очень хорошо, если руководителю портфеля удастся показать последствия неправильных действий с помощью участников проектов и программ. Он сможет намного продвинуться к своей цели, если, например, сам генеральный директор заявит, что во всех проектах и программах необходимо выполнять определенные процессы и что он приостановил реализацию важного проекта или программы, при запуске которого эти процессы не были выполнены.

Руководитель портфеля должен уметь создавать сообщество из действующих по отдельности

руководителей проектов и программ. Очень полезно взаимное обучение на примере полученного опыта и создание культуры терпимости к ошибкам. Кроме того, руководитель портфеля может сформировать в среде руководителей проектов и программ ощущение профессиональной общности, если будет поднимать престиж и значимость профессии в организации, например за счет продвижения специалистов в области управления проектами.

Однозначно сплотить руководителей проектов и программ может рациональная стандартизация и применение передовой практики, поскольку это дает им возможность не изобретать велосипед, а использовать проверенные элементы. Создавая стандарты и перечень лучших методик, руководитель портфеля не должен руководствоваться только своим опытом. Более того, он должен не создавать стандарты сам, а только организовывать деятельность сообщества руководителей проектов и программ, которые сами должны находить лучшие решения. Впоследствии эти разработки можно принять как универсальный стандарт организации в области управления проектами и программами.

На пути к превращению в проектно-ориентированную организацию важно обеспечить необходимое содействие со стороны не только руководителей проектов и программ, но и спонсоров (кураторов). Руководители проектов и программ часто страдают от того, что спонсоры недостаточно понимают современное управление проектами и программами, и поэтому, например, решения не принимаются своевременно или предъявляются нереалистичные ожидания. Здесь важную роль может сыграть руководитель портфеля, поскольку он действует на уровне людей, принимающих решения, — такую помощь руководители проектов и программ оценят по достоинству.

5.4. Финансы и финансирование

Руководитель портфеля должен обладать действительно глубокими знаниями о финансировании

и управленческом учете (ICB4 6.5.7 «Финансы»). Этот элемент компетентности имеет две стороны. Руководитель портфеля должен быть способен, с одной стороны, добиться выделения достаточных средств (финансирования) на реализацию программ и проектов, с другой, обеспечить оптимальное использование ресурсов (управленческий учет).

Как правило, ресурсы на реализацию проектов и программ выделяются самой организацией в процессе составления бюджета (фондирования), но в некоторых отраслях (например, в стартапах, крупных социальных проектах или строительстве) также чрезвычайно распространены заимствования на финансовом рынке. Соответственно, руководитель портфеля должен очень хорошо знать внутренние процессы бюджетирования (в идеале — участвовать в составлении бюджета), в том числе процессы выделения средств на реализацию программ и проектов. Часто при этом необходимо знать ответы на сложные вопросы по составлению баланса (например, какие мероприятия нужно отражать в бюджете) и учитывать воздействие проектов и программ на будущие прибыли и убытки в результате списания инвестиций. Желательно, чтобы руководитель портфеля был знаком с правилами составления отчетности (специфическим для страны торговым правом, IAS, GAAP и т.д.).

Если финансирование проектов и программ осуществляется за счет внешних источников, то руководитель портфеля должен быть компетентен в вопросах финансирования (финансирование объекта, частно-государственное партнерство, взаимное финансирование предприятий в составе концерна и т.д.). Конечно, он не обязан обладать экспертными знаниями в таких вопросах, однако должен знать достаточно, чтобы понять суть дела и участвовать в обсуждении выгод, убытков, рисков и т.д. Кроме того, он должен быть способен определить, когда необходимо привлечь внешних экспертов.

Что касается оптимального использования средств (управленческого учета), речь идет о способности создавать и использовать многоступенчатую систему планирования и отчетности.

Эта система позволяет управлять использованием средств, заблаговременно узнавать об отклонениях и по запросу принимать необходимые меры. Здесь большую роль играет системный конфликт между проектным подходом к отчетности (от старта проекта до его завершения) и используемой на портфеле годовой системой отчетности (отчетный год длится, как правило, с января по декабрь). Руководитель портфеля должен уметь перетасовывать ресурсы и управлять влиянием отдельных проектов на результаты портфеля.

5.5. Управление рисками

Одному из элементов профессиональной компетентности руководителя портфеля следует уделить особое внимание — это управление рисками (ICB4 6.5.11 «Риски и возможности»). Руководитель портфеля должен управлять портфелем таким образом, чтобы обеспечивать баланс с точки зрения подверженности рискам.

Чтобы добиться сбалансированности портфеля с точки зрения рисков, руководитель портфеля должен быть способен прежде всего обеспечить единообразие управления ими во всех компонентах портфеля. Речь идет не только об унифицированных процессах. Если документация по рискам заполняется только для административных целей, это никому не принесет пользы. Все должны иметь одинаковое представление об управлении рисками, о том, что является рисками, как их избегать, как планировать и проводить мероприятия по их уменьшению, как предусматривать необходимые резервы в планах.

Чтобы руководитель портфеля мог обсуждать риски составляющих его портфель программ или проектов, он должен, с одной стороны, достаточно хорошо знать проекты и программы портфеля, их взаимосвязи и, что еще более важно, их руководителей. С другой стороны, ему необходимо уметь абстрагироваться от ситуации и быстро распознавать серьезные риски, способные оказать значительное влияние на портфель. Спонсоры и руководители проектов и программ порой

стараятся не замечать такие риски и часто о них умалчивают.

Еще один аспект компетентности в управлении рисками — это способность добиваться баланса между рисками разных компонентов портфеля. Проектные риски традиционно оцениваются по степени угрозы — снижению возможного ущерба и вероятности наступления рискового события (числовые оценки часто перемножаются). Руководитель портфеля должен разумно подходить к управлению неопределенностью, он может выравнять влияние рисков проектов и программ, поскольку в масштабах всего портфеля риски имеют и разную степень угрозы и реализуются, как правило, не одновременно на всех компонентах портфеля.

Следующий элемент компетентности в этой области — это способность увидеть возможности. Как раз в ситуации, когда реализуется множество проектов и программ, возможна оптимизация — инициативы можно согласовывать между собой, переносить, разделять на несколько частей и/или объединять. Чтобы использовать подобные шансы, руководитель портфеля должен уметь их видеть и обеспечивать их реализацию.

5.6. Управление проектами и программами

Часто обсуждается вопрос, должен ли руководитель портфеля быть компетентен в управлении проектами и программами. Он, хотя и управляет портфелем, одновременно является партнером руководителей проектов и программ, и в большинстве случаев его задача — унификация и оптимизация процессов и структур, в том числе для реализации процессов. Это веский аргумент — обе стороны должны говорить на одном языке, что возможно только в том случае, если руководитель портфеля компетентен в области управления проектами и программами и способен управлять соответствующей инициативой. Само собой разумеется, лучшим вариантом будет, если руководитель портфеля уже успешно управлял проектами и/или программами и имеет соответствующий

практический опыт. При этом не имеет значения, может ли он управлять какой-то конкретной программой или проектом (хотя это умение даст ему определенное преимущество).

Кроме вопросов управления рисками, руководитель портфеля должен быть способен консультировать руководителей проектов еще по двум очень важным элементам: по организации проекта и управлению его качеством. Также руководитель портфеля должен быть компетентен в таких вопросах, как:

- управление заинтересованными сторонами;
- определение и контроль содержания проекта;
- определение результатов закупок;
- разбиение работ на пакеты;
- различные техники планирования, линейной и гибкой разработки;
- оптимизация планирования;
- календарно-ресурсное планирование;
- управление ресурсами;
- отчетность;
- документация и информация.

6. ЭЛЕМЕНТЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Поскольку обычно руководитель портфеля проектов выполняет управленческие функции, он является одним из функционально-линейных руководителей в организации, поэтому он также должен обладать компетенциями, необходимыми для линейного руководителя.

6.1. Общее руководство

Руководитель портфеля должен располагать достаточными производственно-экономическими знаниями, чтобы анализировать комплексные производственные задачи и учитывать их влияние в своей работе. В зависимости от сферы деятельности организации в число тем, по которым руководителю необходимы знания, могут входить:

- стратегия;
- финансы и бухгалтерский учет;
- маркетинг;
- управление персоналом;
- управление операциями;
- логистика;
- производство;
- информационные технологии;
- инновации и предпринимательство;
- международный менеджмент;
- слияния и поглощения.

6.2. Бизнес

Что касается бизнеса, руководитель портфеля должен обладать достаточными знаниями, чтобы адекватно обсуждать проблемы и способствовать их разрешению. Кроме того (и это важнее), он должен предвидеть последствия разработок для бизнеса и соответственно изменять актуальный круг задач.

6.3. Управление персоналом

Как правило, руководитель портфеля управляет другими людьми и является линейным руководителем. Это может быть небольшой отдел из нескольких сотрудников или крупное подразделение, включающее руководителей проектов и/или программ, а также администраторов проектов.

Чтобы выполнять свои задачи, руководитель портфеля должен уметь отбирать, нанимать, обучать, развивать сотрудников, а также увольнять их в случае необходимости. В частности, он должен быть компетентен в следующих аспектах: набор персонала, ведение переговоров с сотрудниками, разработка программ профессионального развития, назначение на задачи / делегирование полномочий, планирование и управление загрузкой персонала, определение бонусов, разработка и внедрение системы мотивации, а также увольнение сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей статье под профессиональной компетентностью мы понимаем знания, навыки и способности, позволяющие достигать желаемого результата. Чтобы в процессе своей деятельности получать необходимые результаты, руководитель портфеля должен обладать рядом элементов профессиональной компетентности, прежде всего личностными, т.е. быть лидером, уметь создавать и развивать сети, правильно устанавливать коммуникацию, проводить переговоры, а также владеть навыками самоорганизации.

Руководитель портфеля должен обладать контекстуальными элементами профессиональной компетентности, т.е. уметь анализировать воздействие стратегии предприятия и заблаговременно обсуждать с руководством организации противоречия между желаниями и возможностями. Кроме того, ему следует демонстрировать ориентированность на долгосрочные выгоды организации в том, что касается программ и проектов в составе его портфеля. Он также должен хорошо знать внутренний контекст организации, культуру и требования регулирующих органов и понимать, когда необходимо привлекать внешних экспертов.

Кроме того, ему необходимо обладать управленческими элементами профессиональной компетентности: уметь формировать архитектуру портфеля, отбирать проекты и программы, обеспечивая эффективное выполнение стратегии организации, обеспечивать предоставление и применение ресурсов для реализации портфеля, а также управлять рисками, ускорять превращение организации в проектно-ориентированную.

Как линейный менеджер руководитель портфеля должен быть компетентен в общем руководстве и в управлении персоналом и, кроме того, хорошо знать бизнес, чтобы участвовать в решении важных вопросов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Belbin R.M. (1986). *Management Teams*. London: Heinemann.
2. Bloom B.S. (1976). *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich*. Weinheim: Beltz.
3. Chermers M.M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
4. Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
5. *РМА: ICB4 Individual Competence Baseline*. (2015). International Project Management Association, Nijkerk, The Netherlands.
6. Kotter J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
7. *OECD: The Definition and Selection of Key Competencies* (1997). — <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>.
8. Sedlmayer M.R. (2008). «The architecture for effective strategy implementation: value creation through integration of the PMO into the strategy process». In: *IPMA, Values and Ethics in Project Management*. International Project Management Association, Zurich, Switzerland, S. 121–135.

Перевод с немецкого А. Исламовой.
Источник: Sedlmayer M. (2016). «Kompetenzen für das Projektportfoliomanagement».
In: Wagner R. (Ed.). Erfolgreiches Projektportfoliomanagement. Düsseldorf: Symposion.
Печатается с разрешения автора.

ИЗМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ПРОДВИЖЕНИЯ AGILE-ПОДХОДА: КАК ПРОДВИЖЕНИЕ ГИБКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ПРИВОДИТ К ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЮ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Концепция планирования в управлении проектами весьма востребована на протяжении уже достаточно долгого времени. Тем не менее она подвергалась критике со стороны многих представителей IT-сферы и других быстро развивающихся отраслей. В данной статье автор рассматривает изменение значения составляющих современного планирования в УП в результате продвижения гибкого подхода и говорит о необходимости изменения принципов, на которых основано это продвижение.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: планирование в управлении проектами, гибкий подход, фазы проекта, обратная связь по проекту, первоначальный план, базовый план, текущий план

ВВЕДЕНИЕ

Серьезные разногласия в вопросах разработки и внедрения плана УП возникли после появления устойчивой потребности в простом и гибком инструменте, который позволил бы справиться с неопределенностью, характерной для планирования управления проектами. Надежду на появление такого инструмента дала книга Э. Голдратта *Critical Chain* («Критическая цепь») [7], представленная в ней концепция пользовалась большой популярностью в течение двух-трех лет. Однако данная надежда не оправдалась. После этого наступил современный этап развития планирования в управлении проектами, для которого характерны повышение профессионального уровня планирования и противодействие некомпетентности в данной области. В ходе продвижения гибкого подхода были пересмотрены базовые составляющие современного планирования в УП, в результате чего оно интерпретировалось определенным образом. Данная интерпретация, скорее всего, какое-то время еще останется прежней.

Абдомерович Мухамед — независимый консультант, ранее работал в компаниях Vanderlande Industries, FKI Logistex, Lockett & Farley, Energoinvest. Автор множества статей и четырех книг. Сфера профессиональных интересов: взаимосвязи между процессами управления проектами, системная логика УП. Опыт работы в области применения научных принципов в сфере планирования в управлении проектами — более 40 лет (Кентукки, США)

Начнем с появления agile-движения: рассмотрим некоторые принципы «Манифеста гибкой разработки программного обеспечения» [17], в котором обобщены главные характеристики гибкого подхода.

В манифесте подчеркивается необходимость «регулярной и ранней поставки» программного обеспечения заказчику, выпуска продукта «как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев», при этом «основным показателем прогресса» считается поставленный продукт. Тем не менее, поскольку манифест не предполагает долгосрочного планирования, показатель прогресса относителен; по сути, он связан со следующим шагом разработки программного решения (а оно может быть вскоре изменено, от него могут отказаться). В ходе разработки «приветствуется изменение требований», которое может быть своеобразной платой за их недостаточно четкое видение или отсутствие планирования в целом. Кроме того, в манифесте говорится о важности постоянного вовлечения заказчика в поэтапную разработку программного обеспечения, при которой «на протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе» во время открытых рабочих совещаний. При таком подходе большая ответственность за программный продукт переносится на заказчиков, которые должны думать о том, что они хотят получить на самом деле и готовы ли они к непрерывной вовлеченности в проект ради неопределенных результатов, которые будут достигаться постепенно. Возможно, наилучшим образом представленный в манифесте открытый подход иллюстрирует следующее утверждение из данного документа: «Простота — искусство минимизации лишней работы — крайне необходима» [17].

Л. Николсон в своей работе [12] описывает методологии разработки программного обеспечения, которые появились в 1957 г. в дочерней организации компании IBM — Service Bureau Corporation. Сегодня, после десятилетий применения, традиционное планирование в управлении

проектами носит название метода «водопада». Некоторые специалисты заявляют, что он не подходит для управления разработкой программного обеспечения. В качестве главной причины называется «жесткое пошаговое движение от одного этапа к другому» в процессе разработки. Хотя верность этой точки зрения не была доказана, такой взгляд нашел отклик у разработчиков программного обеспечения, и новый гибкий, или адаптивный подход стал пользоваться среди них популярностью.

Л. Николсон отмечает: «В соответствии с agile-методами задачи разбиваются на малые шаги, которые подразумевают минимальное планирование и непосредственно не касаются долгосрочного планирования. Итерации занимают короткие промежутки времени (называемые «спринтами»), которые обычно составляют от одной до четырех недель. Каждая итерация предполагает полный цикл разработки программного обеспечения командой, включающий планирование, анализ требований, проектирование, программирование, модульное тестирование и приемочное испытание, при котором работающий продукт демонстрируется заинтересованным сторонам... Цель — получить версию программного обеспечения в конце каждой итерации. Для выпуска нового продукта или добавления новых функциональных возможностей может понадобиться множество итераций» [12].

В статье Э. Конфорто и Д. Амарала [4] представлены ссылки на источники, в которых описывается ряд гибких принципов и практических методов, а также развитие agile-подхода, соответствующих продуктов и команд. Авторы полагают, что заявленная ценность адаптивного подхода соответствует действительности и данный подход позволяет лучше управлять неопределенностью проекта и быстрыми изменениями, чем традиционный. Тем не менее в исследовании также приводятся мнения о том, что современное планирование в УП понимается неправильно (из вида упускается его подлинная ценность, целостность и гибкость). Авторы указывают на то, что большую

часть agile-инструментов «нельзя рассматривать как технические методы» и в качестве таковых они «не представлены в литературе». Несмотря на использование гибкого подхода в некоторых конкретных проектных условиях, авторы ставят под вопрос его ценности: «Мы получили целостное представление о трудностях управления проектами в небольших компаниях, для которых характерны ограничения, касающиеся ресурсов и знаний о принципах УП (данные ограничения влияют на то, как именно осуществляется управление проектами в этих организациях)... Как следует подходить к планированию ресурсов и расходов, учитывая, что данный метод не предполагает такого планирования?» [4, с. 79].

Дж. Олтмэнн [13] полагает, что традиционный подход к управлению проектами, заключающийся в «тщательном планировании перед реализацией плана», предпочтителен, если мы можем определить содержание проекта. Гибкие методы предполагают не подробное планирование, а использование поэтапного подхода, заключающегося в поиске составляющих содержания проекта, поддающихся идентификации, которые можно поставить заказчику через несколько недель. Дж. Олтмэнн отмечает: «Традиционный подход с его акцентом на долгосрочном планировании эффективен, когда вы имеете сравнительно четкое представление о будущем направлении движения проекта, когда риски переделывания работы или связанные с этим расходы низки или когда заблаговременная подготовка дает возможность получить большие выгоды (как при управлении заказами с длительным сроком выполнения)... Гибкий подход, напротив, наиболее эффективен, если у вас нет четкого видения, какими будут ключевые элементы проекта. Для того чтобы увеличить гибкость и сократить риски, необходимы частые короткие итерации планирования, за которыми следуют действия» [13, с. 2].

Н. Ни в качестве причины, по которой авторы склоняются к смешанному подходу к управлению проектами, называет различия в компаниях, проектах, организационных культурах, условиях

и требованиях: «В действительности для многих типов проектов agile-инструменты не подходят по целому ряду причин. Некоторые организации осуществляют множество проектов, в которые вовлечено большое число подразделений и корпоративных структур, у многих из них нет склонности к управлению с использованием гибких инструментов или ресурсов для этого... Кроме того, существуют глобальные компании с ресурсами, распределенными по всему миру, в разных часовых поясах, их корпоративная культура, стили работы в местных представительствах различаются. По этим причинам менеджеры проектов, использующие гибкий подход, должны быть готовы сотрудничать с коллегами, которые данный подход не применяют, а также с командами, работающими в соответствии с традиционными методами и организациями, ресурсы которых рассредоточены по всему миру» [11, с. 1].

Некоторые менеджеры выбирают смешанный подход исходя из здравого смысла. А. Щупак [18] анализирует практический пример из сферы здравоохранения, демонстрирующий превосходные результаты объединения гибкого подхода и подхода «водопад». Она пишет: «Компания BCBSNE (Blue Cross Blue Shield of Nebraska), обладавшая масштабной инфраструктурой, столкнулась с трудностями интеграции, которые в том числе включали проблему переработки хранилища данных с целью обеспечения приема новых данных от компании CoreLink Administrative Solutions, занимающейся разработкой программного обеспечения в области здравоохранения. Возникла непростая ситуация, связанная с тем, что CoreLink использовала метод «водопада», а BCBSNE строго придерживалась принципов гибкого управления. Для того чтобы согласовать два подхода к управлению проектами, команда под руководством ответственного за оказание информационных услуг Н. Крамера создала специальную систему. В качестве основы использовался график поставок, разработанный компанией CoreLink по модели «водопад». Для компании BCBSNE были определены сотни функциональных

областей (основополагающих и более низкого порядка), которые были приведены в соответствие с графиком CoreLink. Затем компании определили взаимозависимости и риски, а также скоординировали действия, которые им обеим необходимо выполнить в ходе реализации проекта» [18, с. 56–57].

В основе интегрированного подхода, объединяющего «водопад» и agile, лежит нечто очень важное для будущей разработки программного обеспечения. Мы должны учесть все требования заказчика, касающиеся внедрения модулей программного обеспечения. Говоря о данном процессе непрерывной поставки ПО, К. Агуанно утверждает, что следует ориентироваться на технологические фазы проекта, а не на поэтапное инвестирование. Автор представляет новаторский взгляд на неизбежный процесс постоянной разработки, схожий с этапом эксплуатации и технического обслуживания в проекте: «Для ускорения поставки ПО необходимо стремиться к сокращению времени осуществления всех процессов жизненного цикла разработки программного обеспечения от сбора требований до внедрения. Многие разработчики, цель которых — ускорение поставки, используют гибкие методы для улучшения сбора требований, процессов проектирования и разработки. Тем не менее в своих попытках ускорить поставку нового ПО они терпят неудачу. Деятельность, связанную с поставкой, они часто рассматривают как необязательную и обременительную, не ощущают ее ценности... На протяжении многих лет мы обсуждали концепцию «непрерывная поставка», рассматривая ее в качестве одного из множества гибких технических методов, которые можно применить в проектах. Тем не менее данный конкретный технический метод выделяется на фоне других аналогичных базовых методов, таких как проведение ежедневных совещаний, управление требованиями с использованием списков задач и разбиение проекта на итерации, завершающиеся представлением продукта заинтересованным сторонам» [1, с. 1].

1. ВЗГЛЯД СТОРОННИКОВ ГИБКОГО ПОДХОДА НА СОВРЕМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УП

Сторонники гибкого подхода приводят устаревшие характеристики планирования УП, рассматривая их как ограничения, мешающие преодолеть трудности, которые возникают при управлении проектами в наше время. Однако выбранные характеристики и используемая терминология обычно способствуют неверному пониманию процессов и ценностей современного планирования в управлении проектами, поскольку относятся скорее к более ранним этапам его развития. Например, приверженцы agile-подхода, утверждают, что современное управление проектами имеет следующие особенности.

■ *Проекты относятся исключительно к оперативному уровню управления в организации.*

В действительности же планирование в УП помогает наладить динамичную связь между оперативным и стратегическим уровнями проектного менеджмента в компании.

■ *План остается неизменным на протяжении проекта.* На самом деле план УП включает:

- первоначальный план, изменения в который вносятся в исключительных случаях;
- базовый план, который изменяется на основании утвержденных запросов на изменения;
- текущий план, изменения в который вносятся на основании утвержденных и рассматриваемых запросов на изменения.

Доля трудозатрат на разработку первоначального плана в общих трудозатратах на планирование занимает приблизительно 30%, доля на корректировку базового и текущего планов — 70%.

■ *Утверждаются только те изменения объема работ, которые не сильно влияют на исходные параметры проекта.* Дело в том, что рассмотрение запросов на изменения представляет собой регулируемый процесс, направленный на внесение изменений в первоначальный план. Данный процесс осуществляется за счет средств,

выделенных на случай непредвиденных обстоятельств. Эта статья расходов является частью утвержденного бюджета проекта.

■ *Каждая фаза жизненного цикла проекта завершается перед тем, как начнется следующая.* В действительности это не так, поскольку во всех фазах по мере приближения к завершению их основных работ потребление ресурсов постоянно уменьшается, затрачивается меньше усилий, сроки сокращаются, и так вплоть до окончания проекта. По этой причине, даже если проект осуществляется без сбоев, всегда остается возможность для выполнения ранее установленных работ и запросов на изменения.

■ *На отчетность о состоянии проекта уходит приблизительно 25% его бюджета.* Без сомнений, затраты на планирование в управлении проектами, которое также включает указанную отчетность, даже для самых сложных проектов не превышают 2% от общей стоимости проекта.

■ *Подход «водопад» не предполагает дополнительной работы над фазой после ее завершения.* Реальных примеров, иллюстрирующих данное утверждение, нет, поскольку процедура рассмотрения запросов на изменения (включая незначительные) — это стандартная устоявшаяся практика. Данная процедура должна применяться в любых случаях, когда необходимо добавить, видоизменить или прекратить работу.

■ *«Водопад» в целом является негибким подходом, при котором не учитывается реальная ситуация.* Люди, работающие в различных сферах (проектно-конструкторской, строительной, в государственном секторе, а также в IT-области), могут подтвердить, что внедрение плана управления проектами и урегулирование текущей ситуации являются обычными, постоянно осуществляемыми процедурами. Фактически корректировка плана УП в ходе разработки проекта не отличается от процедуры уточнения другой документации, например архитектурной, контрактной, по механическому и электрическому оборудованию, IT-документации и т.д.

Когда сторонники гибкого подхода хотят подвергнуть сомнению результативность современного планирования в УП, они обычно упоминают фазы проекта и обратную связь по проектам. При этом они полагают, что движущей силой, способствующей развитию проекта, является его первоначальный план — и в этом заключается их главное заблуждение. Понимание проектных фаз (например, проектирования, производства, установки, ввода в эксплуатацию и гарантийного обслуживания) очень важно для планирования, т.к. они выступают в качестве связующего звена между управлением проектами и управлением проектной частью бизнеса (инвестиционной деятельностью) в компании. В результате разделения проекта на фазы в соответствии с современным планированием в УП мы получаем информацию о проекте для первоначального, базового и текущего планов, в то время как выделение фаз в соответствии с agile-подходом дает нам краткосрочную информацию только для текущего плана. Разница весьма значительна, этот вопрос будет рассмотрен далее в статье.

Понимание обратной связи по проекту (планирование, выполнение, контроль и возвращение к планированию) имеет принципиальное значение, т.к. установление данной связи — это часть исполнения плана и управления изменениями, она влияет на содержание проекта и способствует изменению базового и текущего планов. При agile-подходе обратная связь не оказывает длительного воздействия на содержание проекта, она способна изменить лишь текущий план. Управление обратной связью при планировании в УП представляет собой законченную аналитическую процедуру, в то время как при гибком подходе она таковой не является.

Очевидно, что то, как продвигается agile-подход, способствует изменению способа ведения проектного бизнеса. Однако «для того чтобы нарушить правила, сначала необходимо их установить» [19]. Так что давайте не будем забывать о ключевых составляющих планирования в управлении проектами.

2. ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

С самого начала существования человечества люди составляли планы для реализации своих идей. Они понимали, что повседневная жизнь невозможна без планирования. Первые документы, подтверждающие это, пришли к нам из Древней Греции: работы архитектора Гипподама, занимавшегося планировкой города Пирея и, как предполагается, Родоса [20, с. 11]. По всей видимости, представители древних урбанизированных цивилизаций имели предрасположенность к планированию и организации.

В настоящее время сущность планирования управления можно выразить в нескольких словах: анализ, взаимосвязи, синтез и корректировка планируемого содержания. Более полувека назад благодаря ученым и практикам из различных областей, обнаружившим некоторые взаимосвязи в классических теориях, началось развитие планирования управлением. В том или ином виде оно использовалось с давних времен, начиная с теории познания Декарта, теоремы Эйлера и теории графов, динамической теории Максвелла и заканчивая методом декомпозиции работ, используемым для анализа содержания планирования, методом критического пути, применяемым для установления взаимосвязей в данном содержании, методом обратной связи, направленным на корректировку содержания планирования. Поскольку содержание планирования может быть разным (направленным на изучение человеческой природы и деятельности, исследование вселенной и т.д.), применять указанные фундаментальные методы можно по-разному.

Методологический аспект планирования управления включает разработку и реализацию плана. Данный аспект представляет собой общие знания, которые постоянно обогащаются и передаются из поколения в поколение мировыми учеными и специалистами-практиками. В соответствии с этим аспектом можно определить три возможных типа условий планирования.

1. Объем и вид одинаковых производимых продуктов, необходимых рабочих центров, число и последовательность операций для каждого центра являются нефиксированными (гибкими). Все, что необходимо сделать в такой ситуации, — обеспечить баланс внутренних операций в целях минимизации потерь рабочего времени для относительно независимых рабочих центров.

2. Объем и вид одинаковых производимых продуктов, необходимых рабочих центров, число и последовательность операций для каждого центра по большей части фиксированы. В этих условиях нужно распределить операции таким образом, чтобы доступные и связанные с ними рабочие центры использовались оптимально. Кроме того, мы должны понимать, что в зависимости от типа повторяющейся программы рабочие центры и продукты могут быть либо неподвижными, либо перемещаемыми.

3. Тип условий, требующий другой организации планирования, он характерен для проектов, в которых число повторяющихся операций невелико или они полностью отсутствуют, последовательность операций по большей части определена, количество рабочих центров ограничено. В данном случае мы стремимся к разработке эффективного плана для рабочих центров с целью своевременного завершения запланированной последовательности операций.

3. ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Далее будет рассмотрен третий тип условий. Мы разграничим организованные процедуры для разработки и реализации плана в УП.

Разработка указанного плана включает процессы анализа содержания проекта, установления взаимосвязей в нем и синтеза. В целом ее можно описать следующим образом. Разработка начинается с нисходящего анализа содержания проекта, которое определяется серией его фаз. Производится декомпозиция каждой фазы, в результате

чего содержание детализируется на более низких уровнях вплоть до уровня отдельных работ с указанием операций и их характеристик (объема, времени, стоимости и т.д.). Эта часть нисходящего анализа выполняется с помощью структуры декомпозиции работ проекта. Для его завершения мы должны определить взаимосвязи между операциями и величины некоторых характеристик каждой из них. В этих целях используется метод критического пути или аналогичные инструменты. Разработка плана в УП заканчивается восходящей проверкой, т.е. синтезом содержания проекта и взаимосвязей в нем, в результате которого содержание обобщается на более высоких уровнях вплоть до уровня фаз проекта. Восходящий синтез осуществляется с использованием и структуры декомпозиции работ проекта, и метода критического пути. Это основные методы, применяемые для разработки плана в УП. К вспомогательным относятся, например, оценка документации, требований и условий, расчет потребности в материальных и трудовых ресурсах, оценка времени и затрат, планирование показателей качества, планирование закупок, организация, оценка и принятие плана проекта.

Реализация плана в УП включает процессы, направленные на управление развитием проекта и корректировку плана. Реализация плана начинается с выполнения операций проекта и заканчивается после их завершения. Этот последовательный повторяющийся процесс, известный как процесс обратной связи (планирование, выполнение, контроль и возвращение к планированию), осуществляется в день передачи данных по проекту и подразумевает корректировку не завершенных на эту дату операций, а также связанных с ними последующих операций после этой даты. Периодически он включает процессы инициации и закрытия крупных операций или групп операций. Результаты корректировки операций используются для формирования динамичной целостной картины состояния проекта, хода его осуществления, причин происходящего в проекте и прогнозов, а также для демонстрации того, как результаты

проектных операций меняют результаты на более высоких уровнях содержания проекта. Реализация плана осуществляется с помощью метода обратной связи, который является в данном случае основным методом. Помимо него используются такие вспомогательные методы, как оценка объемов выполненных работ, измерение и оценка качества, контроль изменений, обработка платежных требований, обработка претензий.

Мы полагаем, что практико-ориентированная модель плана в УП должна подразумевать наличие конкретной информации о содержании проекта и взаимосвязях в нем. Содержание проекта трансформируется в план, если его структура максимально детализирована (до уровня операций проекта). Это означает, что чем лучше мы знаем эту структуру, тем лучше понимаем план проекта.

В настоящее время разработку и реализацию плана в УП поддерживают системы учета передового опыта, а также общепризнанные системы управления проектами. Данные системы предполагают системную логику, обусловленную их содержанием (его интерпретациями, производными). Вместе с системной логикой могут использоваться разрозненные теоретическая и методологическая основы проекта, характеризующиеся технологией и размером проекта, а также потребностями пользователей, их требованиями, пониманием, впечатлениями, установками и неожиданными событиями. До настоящего времени в основе многочисленных планов (включая планы в IT-сфере) [6, с. 141–143; 9, с. 43–45; 10] лежали стандартные процессы разработки продуктов, общепризнанное содержание процессов УП, стройная системная логика управления проектами и комплексный методологический подход.

Ввиду своей сложности вышеперечисленные условия могут вызвать проблемы в планировании, включая необходимость смены парадигмы и замены концепции на что-то иное [7, с. 113, 172, 231; 8, с. 1–5]. Возможно, основные проблемы в области управления проектами схожи с таковыми в любой другой сфере менеджмента. Для описания

современной ситуации, связанной с планированием в УП, хорошо подходят идеи П. Друкера, высказанные им в ранних работах: «Сегодня нам доступны знания и опыт, необходимые для успешной практики управления. Однако, по всей видимости, нет такой области человеческой деятельности, в которой разрыв между знаниями и эффективностью работы лидеров и рядовых менеджеров был бы таким большим и труднопреодолимым [5, с. 7].

К. Берггрен и др. обнаружили способ взаимодействия со сложными беспорядочными формирующимися системами с помощью инновационной практики объединения академических знаний и практического опыта. Авторы пишут: «В литературе представлено множество инструментов для долгосрочного планирования и составления календарных планов, декомпозиции системы и разбиения ее на модули, уменьшения взаимозависимостей в системе и сокращения числа ошибок. Данные подходы к планированию все чаще критикуются, при этом предлагается применять гибкие инструменты, подходящие для использования при непредвиденных обстоятельствах, в сложных и изменчивых условиях и адаптированные к ним, но приводится мало примеров эффективной управленческой практики и не разграничивается общая потребность в гибкости и необходимость в конкретных проектных структурах, нужных для того, чтобы разработка сложных систем вообще стала возможной» [3, с. 111].

Далее мы рассмотрим проектные фазы и обратную связь по проекту, часто рассматриваемые как ограничения современного планирования в УП, которые, в свою очередь, используются в качестве довода в пользу гибкого подхода.

4. ФАЗЫ ПРОЕКТА

Выделение фаз подразумевает комплексное видение проекта. В ходе разработки плана в УП фазы проекта рассматриваются в их последовательности, в то время как при его реализации они частично накладываются друг на друга, как

и любые другие структурные составляющие системы в УП. Одна фаза проекта может заканчиваться существенно раньше начала следующей фазы. Работы, относящиеся к одной фазе, могут продолжаться в течение нескольких идущих за ней фаз. Причины таких явлений часто рассматриваются в литературе: «Последовательность фаз, из которых состоят жизненные циклы большинства проектов, обычно включает в себя те или иные формы переноса или передачи технологии, например, от требований к проектированию... или от проектирования к производству. Результаты предыдущей фазы, как правило, утверждаются перед началом работ следующей фазы. Тем не менее отдельные последующие фазы иногда могут начинаться до подтверждения результатов предшествующей фазы в случаях, когда сопутствующий этому риск рассматривается как приемлемый. Такая практика наложения фаз часто называется быстрым проходом (fast tracking)» [2, с. 12].

Мы часто используем похожие формулировки для описания наложения составляющих проекта и систем в УП. Данные формулировки обсуждаются с разных точек зрения, но мало кто готов использовать их на практике. Иногда описываемое явление называется гибким подходом, что не добавляет данным формулировкам ясности и приводит к появлению множества вопросов. В целом о наложении фаз проекта необходимо говорить по-другому.

Для того чтобы показать временные и ресурсные наложения, мы будем использовать два различных подхода к определению фаз проекта: обычный и гибкий (рис. 1 и 2 соответственно). На рис. 1а и 2а показано плановое распределение ресурсов в начале проекта, а на рис. 1б и 2б — их реальное распределение в ходе его выполнения. На рис. 1а можно увидеть, как мы обычно определяем фазы проекта. Данное расположение проектных фаз и распределение ресурсов подвергается проверке (верификации) для подтверждения плана. В то же время все понимают, что фазы проекта могут накладываться друг

Рис. 1. Проектные фазы и распределение ресурсов (традиционный подход)

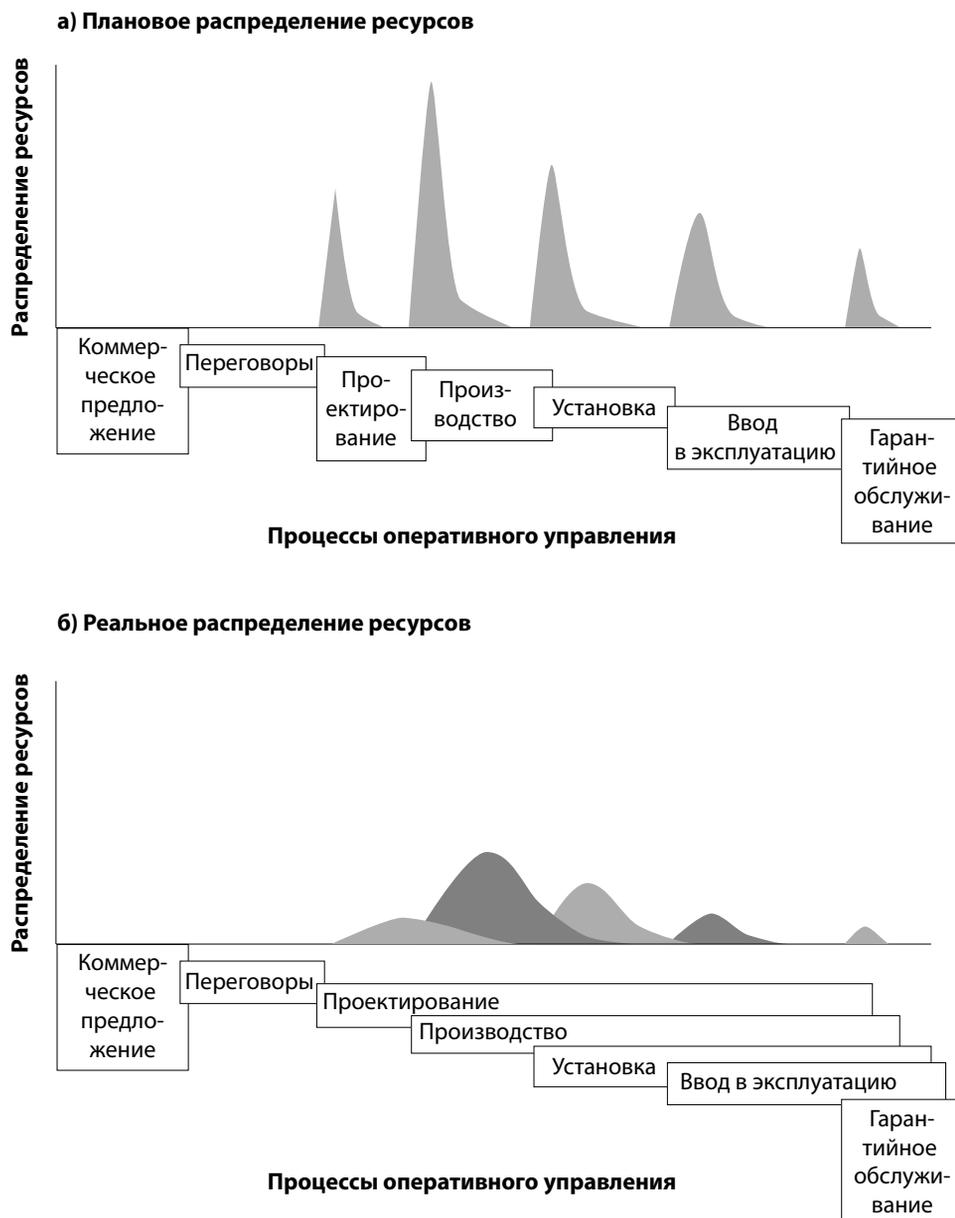
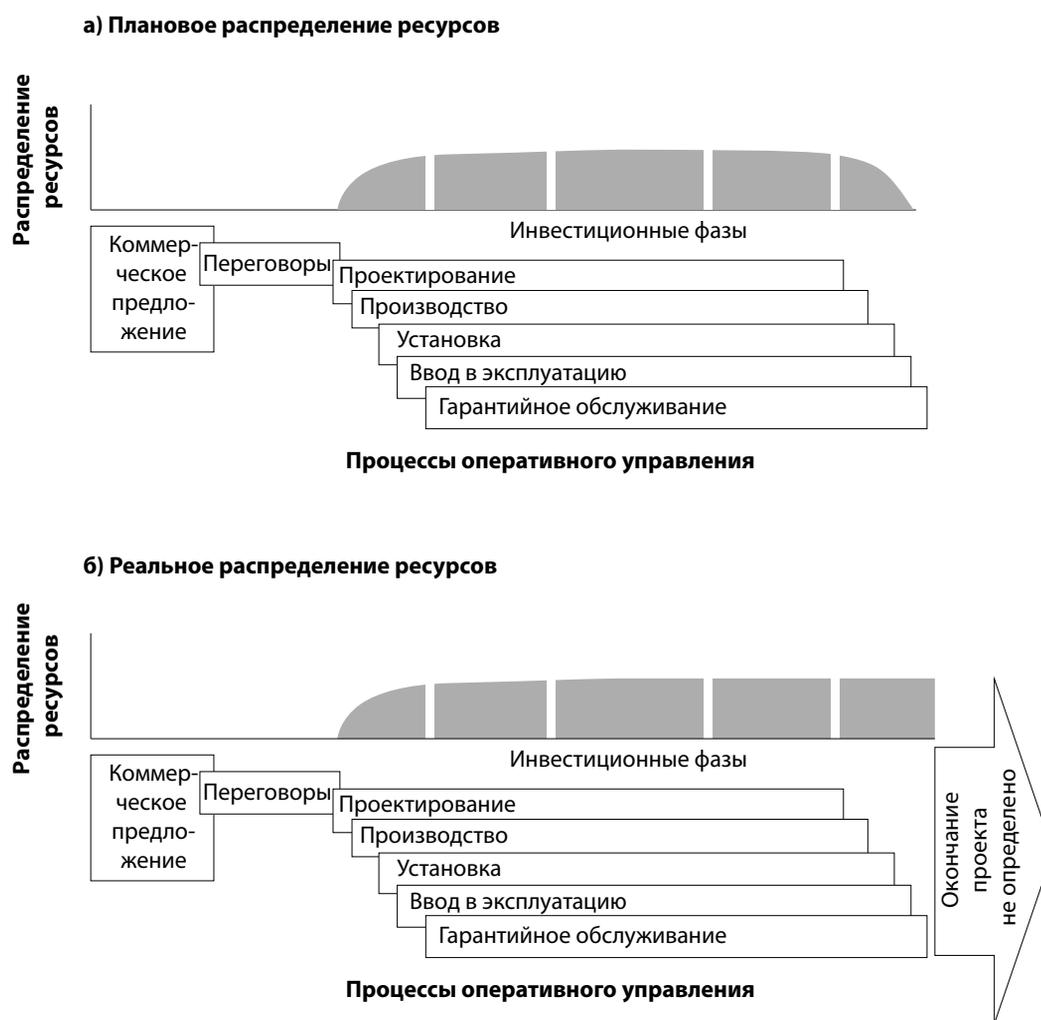


Рис. 2. Проектные фазы и распределение ресурсов (гибкий подход)



на друга в ходе реализации плана. Тем не менее нельзя заранее определить время и ресурсы, которые будут потрачены из-за этих наложений, обусловленных множеством разнообразных причин. Все, что мы знаем, — это текущие значения этих показателей, данные об их изменениях и прогнозные величины времени и ресурсов, необходимых для выполнения значительного

объема работ последующих фаз проекта. Другие цели, главным образом связанные с поддержанием точности системы проектной информации и контролем динамики проекта, относятся к обычной практике работы. Наше основное предположение состоит в том, что мы должны понимать, чем вызваны наложения проектных фаз.

Наиболее вероятное расположение проектных фаз и распределение ресурсов показано на рис. 1б. Такой результат получается в ходе осуществления проекта. Изменения в фазах, которые мы наблюдаем, возникают из-за динамики на уровне операций проекта. Зная об этом, мы можем контролировать причины наложения проектных фаз друг на друга и действовать вовремя, чтобы обеспечить требуемое завершение фазы (получение существенных результатов) и постепенное выполнение оставшихся работ.

На рис. 1а большая часть работ каждой фазы выполняется в рамках ее запланированной продолжительности. На практике же все происходит по-другому: например, небольшая часть работ фазы проектирования всегда тянется почти до завершения проекта, и последующие фазы начинаются до ее окончания. Такая картина характерна для работ любого типа. Если описанную схему дополнить показателями анализа стоимости, то взаимосвязи и наложение фаз будут иллюстрацией развития проектной части бизнеса в компании.

Как мы можем увидеть из рис. 2, в гибком окружении разработка и реализация плана в УП теряют смысл. Практика использования гибкого подхода заключается в управлении краткосрочными требованиями. Гибкий взгляд на предстоящие мероприятия проекта резко отличается от традиционной точки зрения. О гибком окружении можно говорить, когда мы не знаем о том, что представляет собой вся система или в данный момент времени в ней нет необходимости, но некоторые части системы могут использоваться в качестве основы для ее последовательного развития. Соответственно, гибкий подход не предполагает наличия данных, требуемых для понимания будущего проекта, с помощью него нельзя спрогнозировать развитие проектных фаз или предстоящих фаз краткосрочных инвестиций. В этом случае объем работ по большей части неизвестен, придется формировать его поэтапно с учетом только следующих краткосрочных требований, в результате чего выделяются инвестиционные фазы. Ввиду того что завершение проекта

не определено, фактически он превращается в процесс непрерывной выработки краткосрочных требований. Кроме того, поскольку шаги по разработке проекта в рамках инвестиционных фаз неизвестны, такие важнейшие параметры проекта, как объем работ, время и стоимость, также неизвестны. Следовательно, неважно, как накладываются друг на друга технологические и управленческие процедуры, систему управления проектами заменяет оценка краткосрочного развития и уровня необходимых усилий. Мы приходим к выводу о том, что гибкий подход сводится лишь к краткосрочному плану шагов в рамках одной инвестиционной фазы, продолжительность которой составляет четыре-пять недель от даты передачи данных.

Существует много подходов к передаче информации о наложении друг на друга процессов, проектных фаз и других составляющих проекта, но не все из них эффективны. Если решение о наложении было принято на уровне высшего руководства и не было донесено до уровня, на котором осуществляются операции, то его проверка невозможна. Это связано с тем, что реальный вред, нанесенный проекту (связанный с объемом его работ, временем, стоимостью и т.д.), в первую очередь проявляется именно на указанном уровне, и в данном случае проблеме уделяется внимание лишь по истечении неопределенно долгого времени, когда исправление неверного решения становится слишком дорогостоящим.

В результате корректировки операций возникает проектная динамика и складывается комплексная картина плана проекта. Кроме того, из-за изменения связей между операциями выявляются наложения, например, в проектах, работах, контрактах, договоренностях, фазах, поставляемых результатах работы, стадиях или других структурных элементах декомпозиции, присущих управлению проектами, программами или портфелями проектов. Наконец, связь между высшими элементами структуры УП, в том числе между фазами, первоначально может планироваться как последовательная, но они непременно подвергнутся

изменениям в ходе осуществления проекта ввиду изменения взаимосвязей между проектными операциями. Таким образом, мы всегда имеем дело с уникальным набором операций, определяющих содержание проекта и взаимосвязи в нем. Это объясняет, почему возникают наложения в составляющих проекта, в том числе в его фазах, а также почему утверждение о современном планировании в УП с точки зрения гибкого подхода «каждая фаза жизненного цикла проекта завершается перед тем, как начнется следующая» не соответствует действительности.

5. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО ПРОЕКТУ

Руководство к РМВОК не содержит подробного описания процедуры управления проектной динамикой, однако в нем рассматриваются ее значение и причины. В таком же ключе они неоднократно обсуждались в литературе по УП: группы процессов управления проектами представляют собой не дискретные, разделенные по времени события, они накладываются друг на друга, и это наложение может проявляться в различной степени на протяжении каждой фазы проекта [2, с. 30].

Под проектной динамикой мы понимаем изменения в ходе реализации плана управления проектами. Данный план, как и любая другая аналитическая документация (например касающаяся архитектурного проектирования, проектирования механических устройств, электрических сетей, программного обеспечения и т.д.), никогда не сможет точно соответствовать реальным событиям. Тем не менее необходимо, чтобы разработкой и корректировкой планов занимались профессионалы в соответствии с нормами, требованиями и передовой практикой.

План в управлении проектами обычно реализуется как единый документ. Однако для того чтобы понять, что такое динамика проекта, и точно измерить эффективность его выполнения, мы должны обратиться одновременно к трем видам плана: первоначальному, базовому и текущему.

Первоначальный план представляет собой исходные оценки объема работ, времени, ресурсов и затрат, необходимых для завершения всех работ проекта. После его утверждения и заключения договоров он сохраняется в качестве первого варианта базового плана. В будущем первоначальный план используется для сравнения с базовым, чтобы отследить внесенные в него изменения.

Базовый план начинает использоваться, когда первоначальный план разбивается на фазы и утверждается. После этого в него вносятся корректировки на основании утвержденных запросов на изменения. Если таковых в проекте не было, то основные элементы базового и первоначального плана одинаковы.

Текущий план содержит самые последние изменения данных проекта. Он отражает динамический характер объема работ проекта, его стоимости и расписания, которые изменяются в ходе каждого периода обновления. Помимо утвержденных запросов на изменения план может включать запросы, по которым решение пока не принято. Таким образом, главное отличие базового плана от текущего заключается в том, что последний предполагает наличие этих запросов.

Принятый первоначальный план упоминается в контрактах как график выполнения контрактных работ исполняющей организацией. Логика его построения, операции, взаимосвязи в данном плане и другие его характеристики нельзя изменить без согласия заказчика и исполняющей организации.

Реализация плана управления проектами начинается с выполнения проектных операций и заканчивается после того, как все они будут завершены. Операции и их характеристики периодически оцениваются и подвергаются изменениям. Это происходит в день передачи данных по проекту, после этого никакие мероприятия уже нельзя добавить, изменить или отменить, т.к. они относятся к прошлому. Мы не можем вернуться к более ранней дате передачи данных по проекту. Таким образом, на практике предположения о циклическом

характере реализации плана в УП не подтверждаются. Элемент работы проходит через цикл обратной связи (планирование, выполнение, контроль и возвращение к планированию) и по окончании каждого такого цикла может либо остаться неизменным, либо выполняется, либо завершается. Работа, выполненная с ошибками или незавершенная, переносится в рабочем порядке в текущий плановый период и пересматривается во время следующего цикла обратной связи. Когда возникает ситуация, требующая внесения в план изменений (независимо от ее причины и времени появления), мы работаем с планом в его текущем состоянии. На дату передачи данных по проекту мы предполагаем, что все осуществляемые операции оценены, цикл обратной связи завершен, результаты предоставлены и организованы таким образом, чтобы продемонстрировать состояние, ход осуществления операций и компонентов более высоких уровней проекта, а также прогнозы по ним и причины текущей ситуации.

В каждом проекте должен быть обновленный план, содержащий информацию об операциях, соответствующих оговоренным в контракте срокам, о графике поставок предметов материально-технического оснащения, представления документации, претензий, запросов на изменения, их утверждения и т.д. Строительный проект стоимостью \$5 млн может включать до тысячи операций, а стоимостью \$500 млн — до десяти тысяч. Для малых проектов характерно более детальное планирование графика поставок, чем для крупных. В целом нам следует пересмотреть степень детализации плана проекта, т.к. она очень важна для понимания содержания проекта и взаимосвязей в нем. Достаточная детализация плана проекта необходима для:

- выявления связей с существующей проектной документацией (техническими требованиями, контрактами);
- ведения учета при разработке проекта и обеспечения ее понимания;
- обеспечения взаимодействия между технологическими и управленческими процессами;

- упрощения оценки работ и измерения их объема, упрощения подачи заявок на оплату и приемки выполненных работ;
- подготовки претензий сторон и их оценки судом;
- управления заявками на изменения;
- оценки плана со стороны профессиональных авторитетов и заинтересованных сторон проекта.

Правильно разработанный и обновляемый план может оказывать длительное положительное влияние на проект, особенно в сфере защиты от претензий. Если график проекта не является осуществимым и обоснованным планом, устанавливающим последовательность и продолжительность работ, а также не обновляется надлежащим образом, то в качестве практического инструмента выполнения работы он не представляет ценности. Кроме того, такой календарный план бесполезен как база данных, с помощью которой можно было бы оценить реальное выполнение работ, влияние задержек на проект и ответственность сторон за каждую задержку. Были случаи, когда суды и советы по разбору претензий по контрактам отказывались принимать календарные планы, составленные с помощью метода критического пути, не подготовленные должным образом, а также те, которые не использовались для реального планирования работ [21, с. 2].

На рис. 3 представлены процессы разработки и реализации плана управления проектами. Показанная последовательность действий должна применяться в день передачи данных по проекту в первую очередь в отношении осуществляемых операций и во вторую — в отношении связанных с ними последующих операций. Количество операций, рассматриваемых во время процедуры обратной связи в первую очередь, обычно составляет менее 10% от общего числа операций в плане.

На рис. 3 мы можем увидеть взаимосвязи между составляющими плана управления проектом. В ходе своей реализации данный план изменяется. После его начала мы должны обращаться

к текущему и базовому планам. В этот период мы всегда работаем с набором данных, отличных от тех, которые содержатся в первоначально утвержденном плане управления проектом. Реализация плана требует активного управления изменениями: как только мы урегулировали конкретную проблему, мы переходим к выявлению и решению следующей. Данная процедура способствует непрерывному улучшению логической организации плана и получению оценок завершения проекта. Мы не можем гарантировать, что проект будет завершен в соответствии с первоначальным планом, однако можем быть уверены, что благодаря плану УП обладаем способностью контролировать состояние, ход осуществления проекта, причины происходящего в нем, а также давать прогнозы в соответствии с контрактом.

Подрядная организация выполняет работу в соответствии с контрактной документацией и контролирует динамику проекта путем оценки времени и затрат, необходимых для завершения работы. Она должна вносить изменения в план проекта и доводить их до сведения заинтересованных сторон (необходимо направить им копии плана, выделив внесенные поправки). Кроме того, подрядная организация должна обеспечить невозможность изменения предусмотренного договором срока (включая установленные вехи проекта) без запросов на изменения. Подрядной организации следует знать, как выполнить работу и каковы требования контракта к ним. Руководитель строительных работ должен знать, как управлять осуществлением работы и чего требовать и ожидать от каждой подрядной организации. Если подрядная организация не справляется с работой, запланированной на текущую неделю, то руководитель строительных работ предпринимает действия, чтобы получить требуемый результат к середине следующей недели. Однако бывают случаи, когда в результате непредвиденных обстоятельств и заранее оцененных убытков запасы времени и средств исчерпываются, между сторонами возникают споры и судебные разбирательства, что в конечном итоге может привести к банкротству заказчика и исполняющей организации.

Существует распространенное утверждение, что если проект не был завершен согласно первоначальному плану, то это неудачный проект. На самом деле большая часть проектов завершается в соответствии с базовыми планами, в которые вносились изменения на основе утвержденных запросов (что предусматривается контрактами), т.е. то, что проекты не заканчиваются в соответствии с первоначальными планами, — это не новость, но тем не менее мы почему-то продолжаем повторять, что в этом случае они неудачны. Было бы смешно говорить о завершении проекта в соответствии с первоначальным архитектурным планом, т.к. такой план в любом случае подвергается изменениям. Такой взгляд получает все большее распространение [15, с. 1–2; 10; 16, с. 1], и статистику «неудачных» проектов необходимо пересмотреть. Управление событиями в реальном времени (в том числе неожиданными условиями, сложностью), противодействие неправильному использованию существующих ноу-хау — это обычная практика при осуществлении проекта. С соответствующими ситуациями приходится регулярно справляться, они являются частью реалистичной картины проекта в целом.

Ввиду вышесказанного исполняющие организации ориентируются на минимальные требования к реализации плана управления проектами. Главным является понимание потребностей в планировании в УП и требований к нему, а также создание условий (среды) для их реализации. В первую очередь мы должны понимать, как связаны между собой первоначальный, базовый и текущий планы. Нам необходимо знать:

- как изменяется объем работ (находящихся на рассмотрении и утвержденных), что добавляется в планы, удаляется из них, осуществляется;
- как используются непредвиденные обстоятельства;
- как фиксируется фактическое выполнение работы в текущий период и чем оно отличается от базового плана;
- как контролируются работы, спрогнозированные для следующего отчетного периода;

- каким образом текущие и ожидаемые задержки и случаи досрочного выполнения работ влияют на планы;
- как изменение логики разработки (добавление, изменение и удаление операций и вех проекта) влияет на планы и действия заинтересованных сторон;
- как связать планы с приемкой выполненной работы и заявками на оплату.

Кроме того, мы должны показать, как осуществляются запросы информации, как контролируются убытки, вызванные задержками, нарушения, обрабатываются претензии, принимаются меры по исправлению ситуации, каким образом изменяются сроки, предусмотренные договором, в том числе вехи проекта. Без рассмотрения перечисленных выше параметров плана проекта невозможно установить состояние проекта, выявить причины происходящего в нем, сделать прогнозы, а также осуществить управление изменениями, характерными для проектного бизнеса. Принимая во внимание проектную динамику и связанные с ней изменения, мы можем сказать, что такие утверждения о современном планировании в УП, как «план должен оставаться неизменным на протяжении проекта» (в соответствии с гибким подходом), не подтверждаются.

Тем не менее нередко наблюдается чрезмерное упрощение требований или непонимание возможностей планирования УП, что влечет за собой определенные последствия. При таком подходе сложно выявить причины, приводящие к тем или иным результатам. Кроме того, показатели эффективности сводятся просто к статистике, отражающей составляющие проекта на его высшем уровне, в результате чего решения принимаются позже, чем это необходимо, и, соответственно, уже не имеют никакого значения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня планирование в УП и гибкий подход могут рассматриваться как два разных способа

разделения проекта на фазы. Однако фазы проекта отражают высший уровень технологий, используемых в проекте, которые подтверждают операции и их характеристики, относящиеся к низшему уровню. Современное планирование в УП направлено на проект, содержание которого декомпозируется на технологические фазы, контракты в рамках каждой фазы, операции, связанные с каждым контрактом, при этом можно планировать каждую операцию, оценивать, контролировать ее состояние и выполнение, принимать и оплачивать (для завершенных работ), прогнозировать (для незавершенных работ). Согласно данному подходу фазы проекта постоянно актуализируются путем корректировки операций проекта и их характеристик. В этом случае фазы проекта представляют собой важный инструмент управления. В результате указанного подхода текущий план управления проектами отражает изменение фаз (в виде изменения характеристик операций — объема работ, времени, стоимости) и содержания проекта в целом.

Фаза проекта в рамках гибкого подхода отражает высший уровень инвестиций в отдельный сегмент, которые подтверждают технологические шаги и их характеристики, относящиеся к низшему уровню инвестиционной фазы. Гибкий подход направлен на поэтапные периоды, а содержание проекта в целом последовательно декомпозируется только на предполагаемые инвестиционные фазы и технологические шаги в рамках ближайшей инвестиционной фазы, при этом можно планировать, контролировать, выполнять каждый шаг, осуществлять его приемку и оплату, а также производить оценку состояния и выполнения завершенных работ. Тем не менее специалисты, использующие гибкий подход на практике, будут ограничивать стремление прогнозировать незавершенные работы, относящиеся к шагам и предстоящим инвестиционным фазам. Инвестиционные фазы проекта, выделяемые в соответствии с этим подходом, нельзя использовать в качестве инструмента управления. В результате адаптивный подход отражает изменение инвестиционной

фазы (в виде изменения характеристик шагов — объема работ, времени, стоимости и т.д.) и содержания отдельной фазы проекта.

Таким образом, лучшие формы гибкого подхода предполагают некоторые составляющие современного разделения УП на фазы. Так, Н. Ни пишет о том, как можно использовать в ситуациях, требующих гибкого менеджмента, хорошо зарекомендовавшие себя компоненты традиционного управления проектами: «Области знаний, процессные области и артефакты традиционного управления проектами могут применяться в гибкой среде при условии их адаптации к ключевым принципам поэтапной итеративной разработки и готовности к изменениям» [11, с. 3].

Для определенной части сообщества специалистов в области УП может быть удобна организация процесса управления проектами с помощью гибкого подхода. Если не обращать внимания на то,

как гибкий подход продвигается в настоящее время, в нем можно увидеть возможности для управления планированием краткосрочных требований, характерных для развивающихся отраслей промышленности, требующих простых инструментов, которыми можно быстро воспользоваться для поддержки функций управления проектами. Именно на таком взгляде на гибкий подход должно основываться его продвижение. Принимая во внимание, что гибкий подход помогает добиваться соответствия ряду последовательных, краткосрочных требований (которые до конца неизвестны и не имеют четких временных границ), можно отметить: его главная ценность связана с формированием понимания того, что представляет собой планирование в УП. Отсутствие такого понимания может привести к управлению проектами на основе чисто интуитивного подхода и переделыванию, казалось бы, законченных работ проекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Aguanno K. (2013). *Continuous Delivery: the Ultimate Challenge for Software Development Managers*. — <http://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2013/02/PMWJ6-Jan2013-aguanno-bowler-Continuous-Delivery-Ultimate-Challenge-Advisory.pdf>.
2. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (2000). Newtown Square: Project Management Institute.
3. Berggren C., Jarkvik J., Soderlund J. (2008). «Lagomizing, organic integration, and systems emergency wards: innovative practices in managing complex systems development projects». *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 111–122.
4. Conforto E.C., Amaral D.C. (2008). «Evaluating an agile method for planning and controlling innovative projects». *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 2, pp. 73–80.
5. Drucker F.P. (1970). *The Practice of Management*. London: Pan Books.
6. Fleming Q.W., Koppelman J.M. (2000). *Earned Value Project Management*. Newton Square: PMI.
7. Goldratt E.M. (1997). *Critical Chain*. Great Barrington: The North River Press Publishing Corporation.
8. Hatfield M. (2013). *The Coming Sea-Change in Project Management Science*. — <http://pmworldjournal.net/wp-content/uploads/2013/01/PMWJ6-Jan2013-HATFIELD-Coming-Sea-Change-in-Project-Management-SeriesArticle.pdf>.
9. Henderson K. (2002). *Implementing Earned Value Concept on Commercial IT Projects, a Practical Approach*. — <http://microplanning.com.au/wp-content/uploads/2011/10/evforitprojects.pdf>.
10. ISO/IEC 12207:2008(en). *System and Software Engineering — Software Life Cycle Processes*. — <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:12207:ed-2:v1:en>.
11. Nee N.Y. (2012). *Finding the Right Blend: Sometimes Pure Agile Isn't the Way to Go*. — <http://pmworldjournal.net/wp-content/uploads/2012/10/PMWJ4-Nov2012-NEE-FindingTheRightBlend-AdvisoryArticle.pdf>.
12. Nicholson L. (2013). *Agile in Project Management, a Brief Overview*. — <http://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2013/04/pmwj9-apr2013-nicholson-agile-project-management-brief-history-commentary.pdf>.
13. Oltmann J. (2013). *Agile vs. Traditional: an Unnecessary War*. — <http://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2013/04/pmwj9-apr2013-nicholson-agile-project-management-brief-history-commentary.pdf>.
14. Pells D.L. (2007). «R. Max Wideman, featured interview». *PM World Today*, Vol. XI, No. X.
15. Pickavance K. (2013). *A New Construction Contract for the 21st Century, Background*. — <http://pmworldjournal.net/wp-content/uploads/2013/01/pmwj7-feb2013-pickavance-new-ciob-construction-contract-series-article.pdf>.

16. Prieto B. (2015). *Project Management Theory of Large Complex Projects*. — <http://pmworldjournal.net/wp-content/uploads/2015/06/pmwj35-Jun2015-Prieto-Project-Management-Theory-and-Management-of-Large-Complex-Projects.pdf>.
17. *Principles behind the Agile Manifesto*. — <http://agilemanifesto.org/principles.html>.
18. Schupak A. (2013). «A healthy hybrid». *PM Network*, Vol. 27, No. 6, pp. 54–59.
19. «To break the rules, you must first master them» (2016). *The Economist*, December 19th 2015 — January 1st 2016, p. 11.
20. White B. (1971). *Sourcebook of Planning Information*. London: Clive Bingley.
21. Wickwire J.M., Driscoll J.T., Hurlbut S.B. (1991). *Scheduling: Preparation, Liability and Claims*. New York: John Wiley & Sons.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: Abdomerovic M. (2017). «Changing the code of agile promotion. How promotion of an agile product redefines the meaning of project management planning».

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

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

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ В ПРОЕКТАХ РАЗРАБОТКИ ПО В РОССИИ: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Успешность проектов разработки ПО связана с выбором адекватных производственных подходов, технологий и инструментов. В статье представлена часть результатов авторского исследования, проведенного весной 2017 г. и охватившего 79 опытных инженеров из всех федеральных округов России. В исследовании оценена востребованность новейших и значимых мировых тенденций, связанных с организацией производственных процессов в проектах разработки программного обеспечения в российских регионах.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проекты разработки ПО, организация производства, технологии создания ПО

ВВЕДЕНИЕ: ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Коммерческий успех компании, занимающейся разработкой программного обеспечения (ПО), существенно зависит от качества производимых продуктов или услуг. Обеспечение высокого уровня качества ПО, как правило, достигается в компаниях со зрелыми и формализованными производственными процессами [1]. В этой типичной отрасли «новой экономики» ожидания конечных потребителей, технологии и производственные подходы меняются стремительно.

Этап совершенствования производственных подходов и методов проходят практически все проектные команды и компании. Они пробуют то гибкие подходы, то практику бережливого производства или даже более редкие модели, взятые из реального сектора экономики, вроде канбан или R2M. Однако лучшие методы оптимизации процессов производства ПО широко известны. Часть из них относится к организации производственных процессов и развивается уже десять лет



Пащенко Денис Святославович — к. т. н., MBA, независимый консультант в области разработки программного обеспечения (г. Москва)

[2, 3], достигнув значительного распространения в мире. Часть, по мнению ряда авторов [4–6], являются новыми, они стремительно завоевывают популярность на наиболее зрелых рынках разработки ПО (в США, Австралии, Израиле и Западной Европе). И те, и другие в контексте глобализации IT-сообщества стремительно проникают на российский рынок. Понимание и адаптированное использование этих мировых тенденций в организации проектов производства ПО позволяет российским командам и их продуктам сохранять конкурентные возможности на общем рынке. Также важной представляется оценка отраслевыми специалистами уровня развития отечественной IT-отрасли в организационно-производственной сфере.

В данной статье представлены некоторые результаты авторского исследования, проведенного во всех федеральных округах России в марте — апреле 2017 г. и объединившего мнения 79 опытных инженеров, руководителей проектов, архитекторов программного обеспечения. Основная его цель — это определение востребованности мировых трендов при организации производственных процессов в рамках проектов разработки ПО, актуальных в 2016–2017 гг., в российских регионах. Исследование проводилось путем анкетирования с отложенной обратной связью и возможностью для экспертов прокомментировать обобщенные итоги.

В исследовании были поставлены следующие задачи:

1) определить востребованность в российских регионах текущих мировых трендов в разработке и проектировании информационных систем, подходов к организации производства;

2) получить квалифицированное мнение экспертов о локальных российских трендах в области импортозамещения и обработки персональных данных, связанных с регулирующей ролью государственных органов.

Перечень выбранных вопросов в анкете связан с тенденциями, которые, как показал профессиональный опыт автора, либо уже востребованы

в деятельности российских производителей ПО, либо получили значительное распространение на развитых рынках в практике международных IT-компаний. В качестве рабочей гипотезы исследования предполагалось, что:

■ текущие тенденции и подходы к разработке ПО, находящиеся на пике популярности в странах «новой экономики» (США, Великобритании, Австралии, Сингапуре и т.п.), являются востребованными в российских командах разработки ПО и IT-компаниях;

■ новейшие тенденции, только завоевывающие популярность в странах «новой экономики», еще не получили должного распространения в российской практике, соответствующие технологии и подходы находятся в стадии обсуждения, возможно, первых практических проб, а не в стадии коммерческой эксплуатации.

В данной статье будут рассмотрены только вопросы, посвященные производственным и организационным подходам к проектированию информационных систем, поэтому автор приводит лишь часть вопросов, которые изучались в рамках исследования. Проблематика востребованности современных мировых технологий и инструментальных средств, трендов проектирования ПО, локальных российских трендов в импортозамещении и защите персональных данных вынесена за пределы данной работы.

В предложенной экспертам анкете, рассылаемой через «Google.Формы», тренды были разделены на группы по области применения и на подгруппы по степени актуальности (на пике и восходящие). Для каждого тренда было предложено описание, приведены значения специфических терминов и необходимые пояснения, а также набор мнений, одно из которых выбирал каждый эксперт при анкетировании в качестве ответа. Полученные результаты были структурированы инструментами «Google.Формы», снабжены краткими авторскими выводами и отправлены экспертам. Почти треть экспертов предоставила по ним обратную связь, которая, впрочем, во всех случаях была положительной.

1. ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

В исследовании были выделены тенденции, распространенность которых среди мировых лидеров разработки ПО из США и Европы, по мнению автора, близка к максимальной. В статье приведено описание этих тенденций и мнение российских экспертов о степени их востребованности в отечественной практике.

Организация формального подразделения, которое следит за ходом и успешностью проектов разработки ПО, — это стандарт организационного устройства для подавляющего большинства лидирующих в мире IT-компаний. Такое подразделение может носить разные наименования: офис управления проектами, лаборатория проектов, центр управления производством, проектный офис, но всегда имеет одни и те же цели — выполнение проектов разработки ПО в соответствии с заданными параметрами, улучшение процессов проектного управления, мониторинг части рисков. Отметим, что создание этого подразделения — наиболее простой способ организации регулярного контроля проектов, повышения их прозрачности и управляемости.

В более ранних работах автора уже изучалась невысокая распространенность формализованного подхода к проектному управлению в России [7]. В данном исследовании перед экспертной панелью также поднимался вопрос о росте востребованности централизованного контроля и создании соответствующих официальных подразделений. Как видно из полученных результатов (рис. 1), в России тенденция к централизованному мониторингу проектов и созданию формальных подразделений продолжает оставаться невостребованной. По мнению автора, такое положение дел как ослабляет целый ряд конкурентных возможностей российских поставщиков ПО на общем рынке, так и уменьшает шансы компаний на оптимизацию производства программных продуктов для собственных нужд.

Значительно лучше в России ситуация со смежной парадигмой организации разработки ПО с итерационных на гибкие и гибридные (рис. 2). Такие подходы к разработке в мире занимают сегодня доминирующее положение, большинство поставщиков ПО уже сделали свой выбор в пользу agile. Исследование показывает, что в России у них также значительное положение — проекты и опыт почти половины опрошенных экспертов включают использование какой-то части гибких и гибридных методик. Стоит отметить, что российские проекты и команды долго шли к этому, в более ранних исследованиях автора в России не наблюдалось какого-либо заметного присутствия элементов гибкой разработки [7].

Использование подхода непрерывной поставки и интеграции ПО в мире де-факто является стандартом для многих интернет-компаний и поставщиков инновационных программных продуктов в секторе b-2-c [8]. Организация производства ПО, благодаря которой новые релизы появляются на еженедельной основе (а иногда и чаще), — это одно из следствий гибких методологий разработки, дающее уникальные конкурентные преимущества. В то же время такой подход требует кардинальной перестройки производственных процессов и максимальной вовлеченности в работу всех членов проектных команд. Эксперты отмечают рост популярности этого подхода: около половины из них наблюдают его применение знакомыми командами и в проектах, еще треть видела использование данного подхода в единичных случаях.

В мировой практике непрерывная поставка и интеграция ПО связана с применением географически распределенных команд. Это удешевляет разработку и позволяет максимально использовать часы в сутках, разнося различные этапы работ по разным часовым поясам. В России данный подход также популярен (рис. 3), о чем можно судить по результатам исследования: все чаще разработкой одного сервиса или программного продукта занимается команда, состоящая из сотрудников разных офисов. Географически распределенные команды также стали стандартом отрасли

Рис. 1. Мнение российских экспертов о централизованном контроле проектов

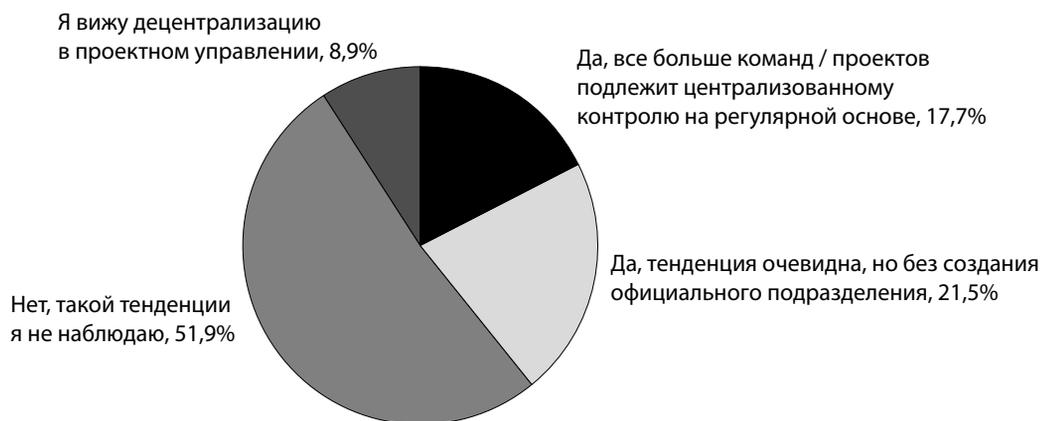


Рис. 2. Рост популярности гибких подходов к разработке ПО

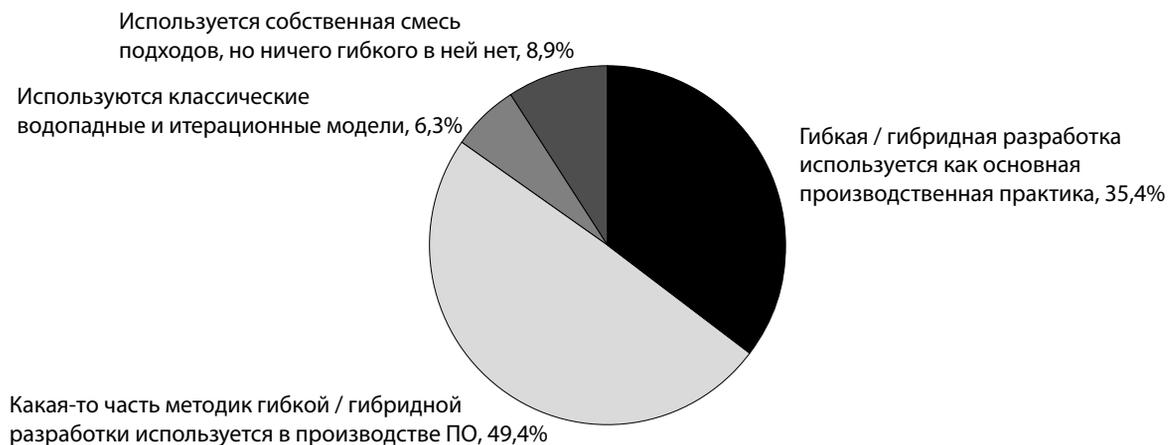
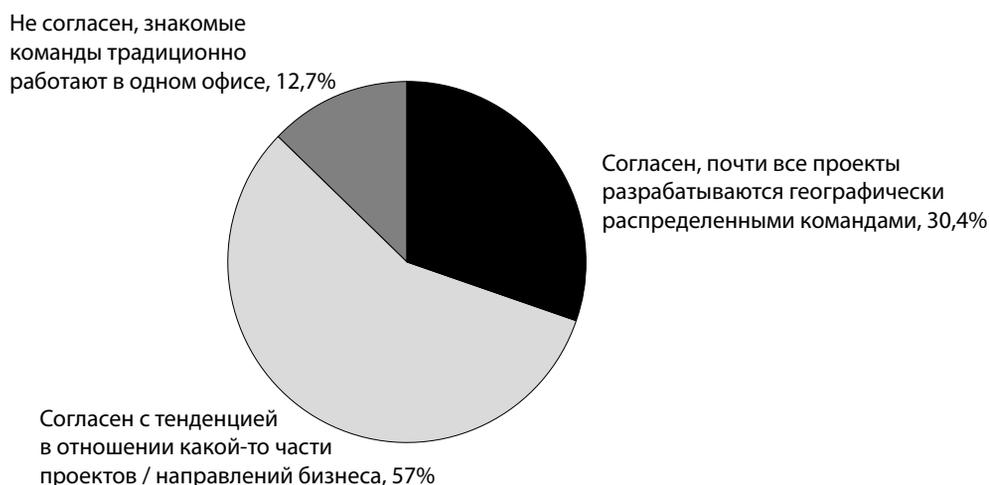


Рис. 3. Популярность географически распределенных проектных команд в России

в России. Из более раннего исследования автора можно узнать об особенностях и принципах формирования распределенных команд в России, их преимуществах и недостатках [9].

Стремительно меняется такая производственная область в разработке ПО, как управление качеством программных продуктов, в частности тестированием. Современная производственная практика подразумевает значительное покрытие функционала информационной системы автоматическим тестированием. Доля покрытия может достигать 50%, а создание тестов — быть самостоятельной задачей в проекте или отдельным производственным процессом. Панель экспертов также подтвердила востребованность такого подхода в российских проектах: для 62% экспертов уровень покрытия автоматическими тестами функционала системы в проектах значителен — от 35% до 50%. Автоматизация процессов

производства ПО продолжается во всем мире, включая Россию.

Также в данном исследовании экспертам было предложено оценить востребованность в России мировых трендов, только набирающих свою популярность. Развитие этих тенденций на всех рынках мира остается открытым вопросом, однако его можно оценивать по стремительному росту их востребованности в США и в международных глобальных ИТ-компаниях. Сейчас нет никаких оснований считать, что данные тенденции будут развиваться в одинаковом ключе на всех рынках разработки в странах — экспортерах услуг разработки ПО (России, Индии, Китае, Турции и т.д.).

Одним из восходящих трендов является растущая востребованность DevOps-подхода¹ при создании ПО [10]. В большей степени это относится к компаниям, разрабатывающим ПО для собственных нужд, и связано с необходимостью увязывания

¹ DevOps (development and operations) — процесс разработки и доставки программного обеспечения, который подчеркивает связь и взаимодействие между управлением продуктом, разработкой программного обеспечения и участниками этих процессов. — Прим. авт.

интересов разработчиков и инженеров по сопровождению информационных систем на ранних этапах сотрудничества, иногда даже до получения конечного представления о требованиях к ПО. Ключевая особенность DevOps-подхода — это наличие набора дополнительных бизнес-процессов, в ходе которых взаимодействуют инженеры, отвечающие за разработку ПО, контроль его качества и эксплуатацию. Исследование подтверждает рост популярности DevOps среди команд разработки в российских регионах: 57% экспертов в российской панели указывают на применение элементов DevOps в своих компаниях и проектах.

Управление коммуникациями в команде является традиционной проектной практикой, однако в проектах разработки ПО проектные команды все чаще взаимодействуют по рабочим вопросам с помощью мобильных инструментов — мессенджеров, мобильных планировщиков задач, групповых чатов. На смену проектным чатам в Skype все чаще приходят мобильные мессенджеры Telegram и WhatsUp. Российские эксперты также отмечают данную тенденцию в знакомых проектных командах: более 75% экспертов подтвердили, что значительная часть рабочих коммуникаций проходит через мобильные каналы и с помощью соответствующих инструментов — чатов, мессенджеров и мобильных планировщиков задач.

Еще одна новейшая тенденция — это выполнение значительной части работы вне офиса. Это связано не с удаленностью офиса или экономией издержек, а с принципиально иным подходом к организации процессов коммуникаций и совместной проектной работы. Виртуальные каналы коммуникации и географически распределенные команды делают офис местом редких личных встреч, а основную проектную работу членам проектной команды позволяют выполнять там и тогда, когда им это удобно. Эксперты в целом не отметили значительного роста данной тенденции в регионах. Менее 40% экспертов указали, что подходы к организации работы команд и бизнеса меняются, а значительная часть проектных работ выполняется вне офиса.

2. ПОДРОБНЕЕ О ПАНЕЛИ ЭКСПЕРТОВ

В этом разделе статьи приведены данные, позволяющие оценить панель экспертов, представивших свое мнение о востребованности мировых тенденций в технологиях и подходах к разработке ПО в российских регионах, а также информация о возрасте, опыте, регионах и направленности работы экспертов.

Данные об опыте экспертов панели представлены в табл. 1. Как можно увидеть, почти половина экспертов имеет значительный опыт в отрасли разработки ПО — 10 и более лет. Это свидетельствует об их вовлеченности в процессы трансформации отрасли и глобальном переходе российских софтверных компаний от «водопадных» моделей к гибким и гибридным подходам к организации разработки.

Данные о возрасте экспертов представлены в табл. 2. Из нее следует, что более половины экспертов находятся в самом продуктивном для отрасли возрасте — от 30 до 39 лет. Это период наиболее стремительного профессионального и карьерного роста для большей части специалистов по разработке ПО.

Важно также понимать отраслевую специфику экспертов — разработка для внешнего рынка (включая b-2-b и b-2-c) очень сильно отличается по таковой для внутренних нужд компании. Эти различия настолько объемны, что заслуживают отдельного исследования, однако инженеры обоих направлений создают уникальные программные продукты, реализуют в России и мире «цифровую революцию» и используют схожие технологии и инструменты в разработке своего ПО. Данные о направленности разработки экспертами ПО представлены в табл. 3.

Данные о географической принадлежности экспертов и местах получения ими опыта представлены в табл. 4. Такая разбивка опыта в целом отражает авторское представление о распределении трудовых ресурсов на IT-рынке в России. Москва традиционно является центром информационных технологий в России, а Новосибирск,

Таблица 1. Отраслевой опыт экспертов панели

Варианты ответа на вопрос «Сколько лет вы занимаетесь профессиональной разработкой ПО?»	Доля экспертов в панели, %
1–3 года	2,5
3–6 лет	20,3
6–10 лет	32,9
Более 10 лет	44,3

Таблица 2. Возраст экспертов панели

Возраст	Доля экспертов в панели, %
40 лет и более	5
30–39 лет	53,2
20–29 лет	41,8

Таблица 3. Источники опыта экспертов панели

Варианты ответов на вопрос «К чему больше всего относится ваш опыт последних двух-четырех лет?»	Доля экспертов в панели, %
К проектам системной интеграции (system integrator)	11,4
К разработке ПО для собственных нужд компании (in-house development)	15,2
К разработке ПО на заказ (включая аутсорсинг)	36,7
К разработке ПО (сервисов, технологий) независимым поставщиком (вендором)	36,7

Таблица 4. Географическая принадлежность экспертов по федеральным округам России

Федеральные округа	Доля экспертов, %
Москва	34,1
Сибирский	21,5
Приволжский	12,7
Северо-Западный (включая Санкт-Петербург)	10,1
Южный и Северо-Кавказский	7,6
Центральный (без Москвы)	6,3
Уральский	5,2
Дальневосточный	2,5

используя свой образовательный и научный потенциал, в последние годы становится значительным центром разработки ПО в России, отесняя Санкт-Петербург. Столичные и международные компании создают свои центры разработки в регионах России, опираясь на технологические вузы. Также следует отметить возрастающее влияние китайских IT-производителей на рынок высокотехнологичного труда Дальневосточного и Сибирского федеральных округов: все больше российских специалистов работает в китайских и китайско-российских IT-компаниях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показывает участие российских команд и компаний в глобальном отраслевом сдвиге в сторону гибких подходов и виртуализации проектов. В России оказываются востребованными почти все основные мировые тенденции в организации производственных процессов. Так, российским компаниям свойственны переход к гибким и гибридным производственным моделям, использование методов непрерывной поставки и внедрения, географически распределенных команд. Если путь к гибким методам действительно был долгим и сложным, то методы непрерывной поставки и интеграции на удивление быстро стали заметны на российском рынке. Автор надеется, что рост использования данных практик даст заметный синергический эффект, повышающий конкурентоспособность отечественной отрасли. Развитие подходов к проектам разработки ПО с географически распределенной командой, что было отмечено в более ранней работе автора [9], остается на высоком уровне востребованности, как и у других стран — экспортеров услуг по разработке ПО (Индии, Китая, Турции).

В то же время, к сожалению, в российских IT-компаниях создание формализованной структуры контроля проектов (например, проектного офиса) остается не слишком популярным подходом. Это тем более странно, что в традиционных

отраслях производства (например, в строительстве или машиностроении) в отечественных компаниях такие структуры в течение последнего десятилетия активно появляются и успешно работают.

Отметим, что в современном мире и в России активно идут процессы автоматизации самих процессов автоматизации, в том числе в области разработки ПО [11]. Российские эксперты отмечают активный рост использования автоматических тестов для значительного процента функционала.

Из тенденций, только набирающих темп в 2017 г., следует отметить DevOps-подход, который становится все более популярным в России. Практическая ценность данного подхода вполне очевидна и давно описана [12], остается надеяться, что его популярность в российских проектах — это не просто формальное исполнение бизнес-процессов, а действительное использование его преимуществ.

Российские команды разработки также продолжают уверенное движение в сторону виртуализации проектов — все больше рабочих коммуникаций проходит через мобильные каналы и соответствующие инструменты, такие как чаты Telegram и WhatsUp, в некоторых командах применяются подходы удаленной работы без привязки членов проекта к определенному офису. Данные подходы не столько связаны с экономией финансовых ресурсов, сколько обусловлены принципиальным и осознанным изменением организации проектной работы — виртуализация проектов направлена на максимальное вовлечение инженеров в работу, стирание границы между их личным временем и официальными рабочими часами, мотивированием на работу в проекте «на результат» в постоянном режиме. Этот сложный процесс имеет свои объективные недостатки, однако мировая IT-отрасль движется в этом направлении.

Приведенные результаты исследования могут быть интересны специалистам в области разработки ПО, т.к. помогают оценить не только востребованность мировых трендов в практике

собственной фирмы, но и организационную зрелость ИТ-компании на фоне российских конкурентов.

Кроме того, исследования востребованности в России новых мировых тенденций в организации производственных процессов указывают на место России на мировом рынке экспорта ПО. Отметим, что страны второго эшелона в экспорте услуг по разработке ПО (Китай, Индия, Турция) — это государства, основной статьёй экспорта которых является человеческий капитал (IT outsourcing), а не программные продукты или системные технологии. Все компании из России за последние 25 лет вряд ли создали более 10 прикладных или системных программных продуктов, ставших мировыми лидерами в какой-либо нише, включая специализированное ПО для ВПК. Однако почти все мировые ИТ-гиганты имеют в России свои центры разработок, в которых трудятся тысячи, возможно, лучших российских специалистов. Результаты исследования подтверждают, что российские компании последовательно проходят (с некоторым отставанием) набор процессно-организационных состояний, которые уже

были пройдены лидерами разработки ПО из США и Западной Европы. Это иллюстрируется постепенным разворотом в сторону гибких подходов к разработке, виртуализации и использованию распределённых проектных команд и автоматизации производственных процессов. Постулируемая высокая восприимчивость отечественного рынка разработки ПО к новым трендам оставляет российским ИТ-компаниям значительные конкурентные возможности на глобальном рынке, даже если это рынок услуг аутсорсинга ПО, а прямыми конкурентами являются страны вне G7.

Одним из путей развития текущего исследования может стать более подробное изучение текущих тенденций и инструментальных средств автоматизации производства ПО на всех стадиях процесса. Текущие мировые тенденции в автоматизации написания и комментирования программного кода, автоматического создания несложных веб-проектов, по мнению автора, имеют значительный потенциал для развития данного рынка и существенного смещения производства ПО в сторону конвейерных промышленных принципов.

ИСТОЧНИКИ

1. Паулк М., Куртис Б., Хриссис М.Б. Модель зрелости процессов разработки программного обеспечения. — М.: Интерфейс-Пресс, 2002.
2. Dingsøyra T., Nerur S., Balijepally V., Moe N.B. (2012). «A decade of agile methodologies: towards explaining agile software development». *Journal of Systems and Software*, Vol. 85, Iss. 6, pp. 1213–1221.
3. Cohn M. (2010). *The Roles of the Project Management Office in Scrum*. — <https://www.mountangoatsoftware.com/articles/the-roles-of-the-project-management-office-in-scrum>.
4. Ambler S.W. (2014). *We Need More Agile IT Now! Dr. Dobb's The World of Software Development (UBM) Trends*. — <http://www.drdoobbs.com/architecture-and-design/we-need-more-agile-it-now/240169361>.
5. Singh L. (2016). *Why Effective Project Communication is Vital for Software Project Success?* — <http://www.iqinco.com/effective-project-communication-vital-successful-completion-software-project/>.
6. Vilner A. (2016). *Top-10 Software Development Trends*. — <https://www.sam-solutions.us/blog/top-10-software-development-trends-in-2017>.
7. Пащенко Д.С. Исследование актуальных практик внедрения изменений в производственные процессы разработки ПО и их влияния на проектную деятельность // Управление проектами и программами. — 2014. — №4. — С. 280–290.
8. Lianping Ch. (2015). *Continuous Delivery: Huge Benefits, but Challenges Too*. — <http://ieeexplore.ieee.org/document/7006384/?reload=true>.
9. Пащенко Д.С. Географически распределённые команды: естественные и организационные особенности проектов разработки программного обеспечения // Программная инженерия. — 2017. — №2. — С. 88–95.
10. Walls M. (2013). *Building a DevOps Culture*. O'Reilly Media.
11. Вичугова А.А. Автоматизация процесса разработки программного обеспечения: методы и средства // Прикладная информатика. — 2016. — Т. 11. — №3. — С. 63–75.
12. Swartout P. (2012). *Continuous Delivery and DevOps: A Quickstart Guide*. Packt Publishing.



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



Статья посвящена связи проектного и стратегического управления, влиянию проектов на успешность работы компании. Одна из основных сложностей взаимодействия между руководством компании и проектными командами, а также между подразделениями заключается в расхождении стратегических планов и тактических действий — об этом рассказывает автор.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектами, стратегические инициативы, сбалансированная система показателей, барьеры, эффективность



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)

Существует ли связь между высоким качеством управления проектами и долговременной успешной работой компании?

В традиционных сводах знаний стратегия упоминается редко. Несколько неожиданно то, что интерес компаний к УП возрастает — кажется, проекты действительно потребляют все больше ресурсов. Парадокс, но при этом между стратегическими намерениями и их реализацией существует непреодолимая пропасть: в то время как руководство компаний задается вопросом, получают ли они когда-нибудь прибыль или иные выгоды, которые им обещает портфель проектов организации, те, кто выполняет эти проекты, могут оставаться в неведении относительно стратегических предпочтений компании или знать о них очень мало. Между тем автономия этих команд может уводить проекты далеко от стратегических целей организации.

1. ВАЖНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

Р. Каплан и Д. Нортон после своей новаторской работы о сбалансированной системе показателей

и стратегически ориентированных организациях сфокусировались на необходимости связать стратегию с текущей деятельностью компании, что позволило бы последней получить и усилить конкурентные преимущества. В книге *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* [1] рассказывается о внедрении формальных систем для успешной реализации стратегии. В этой работе Каплан и Нортон описывают необходимость «перевода» стратегии на «язык» соответствующих схем, единиц измерения, а также целей, которых организация хочет достичь. Однако такой «перевод» требует от нее преодолеть разрыв между намерениями и действиями, а стратегические инициативы позволяют понять, как это сделать.

«Стратегические инициативы представляют собой законченные последовательности проектов и программ, находящиеся вне рамок повседневной деятельности организации и разработанные для того, чтобы помочь организации достигать поставленных целей». Хотя необходимость объединить долгосрочную стратегию и тактические действия может казаться очевидной, Каплан и Нортон на основании собственного исследования сделали вывод, что 50% организаций не удается увязать стратегию с краткосрочными планами и бюджетами. «Один из генеральных директоров так выразил разочарование большинства руководителей отсутствием связи между стратегией и текущими планами: «Половина моих инициатив достигает стратегических целей. Я просто не знаю, какая половина».

2. ЧИТАЯ МЕЖДУ СТРОК, ИЛИ ПОЧЕМУ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ

Каплан и Нортон предложили модель процесса управления инициативами, опирающуюся на три вида активности, позволяющие компании согласовать действия и приоритеты:

1) выбор стратегической инициативы — определение программы действий, необходимой для реализации стратегии;

2) бюджетирование — определение источника финансирования, отдельного от текущего бюджета;

3) назначение ответственного — определение лица, которое возглавит реализацию программы.

Однако при дальнейшем чтении описаний, относящихся к этим шагам, обнаруживается, что истинные причины разрыва между намерениями и действиями заключаются в ограничениях, связанных с каждым из этапов.

Стратегические планы требуют скоординированных действий, часто выходящих за рамки конкретных функций и бизнес-подразделений. Каплан и Нортон отмечают, что в своей оригинальной концепции сбалансированной системы показателей они призывали компании выбирать инициативы для достижения каждой стратегической цели независимо от других. Однако впоследствии они признали, что такой выбор делает невозможным взаимное влияние и синергический эффект взаимосвязанных стратегических инициатив. Те, кто знаком только с ранними работами авторов, могут таким образом упустить шанс для интеграции, подменяя ее отдельными мероприятиями.

Согласно новым рекомендациям Каплана и Нортон не следует ограничиваться инициативами для достижения единичных стратегических целей, т.к. обычно требуются именно взаимодополняющие инициативы, реализуемые несколькими бизнес-подразделениями. «Мы настойчиво рекомендуем... объединять инициативы в рамках стратегических направлений и рассматривать их как комплексный портфель». Другими словами, для достижения связанных общим стратегическим направлением целей часто нужно использовать весь набор инициатив. Таким образом, успешная реализация стратегии требует синергии, а не оптимизации на уровне одной инициативы или подразделения.

3. БАРЬЕРЫ НА ПУТИ К УСПЕХУ

На пути реализации стратегических инициатив могут возникать дополнительные барьеры, связанные с рядом факторов.

- Утверждение: отдельные стратегические инициативы могут быть утверждены в разных частях организации, что мешает их реализации.

- Финансирование: общее финансирование проектов для различных бизнес-подразделений встречается редко. Таким образом, существует риск, что финансовую поддержку получит — и, соответственно, будет реализована — лишь часть инициатив. Бюджеты обычно ориентированы на местные центры ответственности и определенные функциональные подразделения, однако стратегические инициативы требуют единого финансирования.

- Ресурсы: то же можно сказать о персонале и других ресурсах проекта. Чтобы избежать привязки к тем или иным подразделениям, ресурсы для стратегических инициатив должны распределяться централизованно и обоснованно.

- Управление: ответственность руководителей за реализацию инициатив необходимо разделять с участниками проектной команды независимо от подразделений, к которым они принадлежат, — это поможет преодолеть разобщенность.

Стратегические инициативы должны получить убедительное документированное обоснование, в котором следует указать связанные с ними ожидаемые выгоды и преимущества. Оно может быть использовано в качестве базы для успешной реализации этих инициатив.

4. СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ С ПОМОЩЬЮ УСПЕШНЫХ ИНИЦИАТИВ

А. Брейч и С. Бодли-Скотт трактуют стратегические инициативы как «средства, при помощи

которых видение переводится в практику» [2]. Таким образом, успешные инициативы являются ключом к реализации стратегии. «Упрощенно говоря, успех — это следствие влияния двух факторов: качества стратегии, которой следует организация, и ее эффективной и понятной реализации».

Изменения в технологиях, запросах клиентов, конкуренции и социальных ожиданиях часто требуют радикальных и серьезных ответных действий. В предыдущих статьях мы фокусировались на возрастающем уровне неопределенности и двойственности и необходимой антихрупкости¹. Чтобы выстоять в существующих условиях, нужна трансформация стратегической позиции. Она часто осуществляется посредством стратегических инициатив. Тем не менее, как отмечалось выше, информации о таких инициативах и о том, как успешно их реализовать, недостаточно. Устранить этот недостаток призвана статья доктора Т. Кука-Дэвиса, посвященная управлению стратегическими инициативами [3]. Доктор Кук-Дэвис рассматривает трудности в осуществлении трансформации, идентифицирует четыре важных направления мышления, ориентированных на результаты, персонал, сложности и лидерство, и исследует эти четыре области, анализируя основные проблемы в управлении стратегическими инициативами.

5. ЗАДАЧА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

Американский профессор и гуру менеджмента Дж.П. Коттер заключил, что лидеры определяют видение будущего и стратегию, позволяющую добраться туда. Однако, как и следовало ожидать, существует много препятствий для реализации стратегии, требующих постоянных улучшений и корректировок. Французский государственный деятель генерал Ш. де Голль высказал сходную мысль: «Следует быстро двигаться

¹ Антихрупкость — понятие, введенное профессором, экономистом и трейдером Н.Н. Талебом в книге «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса», обозначающее способность к извлечению выгоды из неудач, потерь, ошибок; умение закаляться, развиваться и становиться сильнее при столкновении с хаосом. — *Прим. ред.*

и уметь приспособливаться, иначе любая стратегия бесполезна». М. Портер отметил, что существует фундаментальное различие между стратегией и операционной эффективностью, которую она порождает.

Согласование стратегии с краткосрочными проектными и программными инициативами требует периодического исследования. Владельцам стратегических инициатив нужно контролировать все действия, чтобы обеспечить реализацию этих инициатив и получить значимые результаты. Британский политик и премьер-министр сэра У. Черчилль однажды иронически заметил: «Как бы красива ни была стратегия, вы хотя бы иногда должны смотреть на результаты».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешное осуществление стратегических инициатив требует эффективного согласования, интеграции и активного взаимодействия между бизнес-единицами, элементами стратегии, заинтересованными лицами и источниками финансирования. Оно также предполагает понимание роли изменений в широком бизнес-контексте и делает эти изменения видимыми. Однако прежде всего следует серьезно обсудить то, что нужно для реализации стратегических инициатив. Надо признать, подобно Каплану и Нортону, что инициативы не могут быть реализованы подразделениями изолированно, и поэтому говорить о стратегии необходимо.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kaplan R.S., Norton D.P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
2. Brache A., Bodley-Scott S. (2006). *Implementation: How to Transform Strategic Initiatives into Blockbuster Results*. New York: McGraw Hill Professional.
3. Cooke-Davies T. (2017). *Managing Strategic Initiatives*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/07/pmwj60-Jul2017-Cooke-Davies-managing-strategic-initiatives-series-article.pdf>.

Перевод с английского Н. Юдиной.

Источник: Dalcher D. (2017). «We need to talk about strategy».

PM World Journal, Vol. VI, Issue VII — July, pp. 3–5.

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

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: СЛОВАРЬ СКЕПТИКА

В 1906 г. вышла книга Амброза Бирса «Лексикон циника» (The Cynic's Word Book), впоследствии переименованная в «Словарь Сатаны» (The Devil's Dictionary), в которой были собраны скептические определения различных понятий, в основном из области политики. В данной статье автор предпринимает попытку составления аналогичного словаря терминов из сферы управления проектами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: словарь, управление проектами, термины



Пайни Кристин — PdMP, консультант в области управления проектами. Имеет многолетний опыт управления IT-проектами в крупных компаниях. Специализируется на управлении рисками, предметной областью, управлении проектами и программами, организационной зрелости. Автор и ведущий курсов по данным темам. Принимал участие в работе над первой редакцией стандарта ОРМЗ и четвертой редакцией Руководства к РМВОК (г. Мужен, Франция)

Анализ проекта после его реализации. Его также называют post-mortem-анализом (дословно — посмертным). Напоминает судебно-медицинскую эксгумацию разлагающихся останков трупа, изучая которые можно получить очень мало информации о прежнем существовании того, кому они принадлежали, и еще меньше — о том, как должны вести себя живущие.

Аутсорсинг. Передача ключевых возможностей организации людям, которые в меньшей степени заинтересованы в долгосрочной хорошей репутации компании, чем в своей сиюминутной прибыли.

Бенчмаркинг. Средство, позволяющее сравнить компанию с другими, благодаря которому организации могут либо утешиться в своей заурядности, либо посмотреть свысока на коллег из более заурядных компаний.

Бюджет проекта. Максимальная сумма, которую руководство планирует потратить на проект. Минимальная сумма, которую менеджер проекта может назвать команде в качестве предварительной оценки стоимости проекта. Величина, взятая из расчетов экономического обоснования проекта

и скорректированная для достижения требуемых результатов.

Веха проекта. Некоторая точка в ходе осуществления проекта, с достижением которой все могут поздравить себя (и втайне переформулировать предстоящие цели).

Гибкие методы разработки. Успокоительное средство для заинтересованных сторон проекта, благодаря которому они могут претерпеть длительный период проб и ошибок. Схожи с закусками, которые подают посетителям ресторанов: в ожидании основного блюда они могут заменить им нормальную еду.

Гибкое управление проектами. Ряд принципов разработки программных продуктов, в основе которых лежат хорошие слаженные отношения и плохое руководство.

График работ. Тщательно разработанное описание проекта, при следовании которому, скорее всего, все будет происходить совсем не так, как вы ожидали.

Группы процессов управления проектами. Формальные совокупности процессов, объединенных на основе определенных характеристик, используемых скорее теми, кто объединяет эти процессы в группы, чем теми, для кого это делается. Самая большая польза от групп процессов УП заключается в том, что с их помощью можно определить сотрудников, ничего не понимающих в управлении проектами, т.к. они думают, что группы процессов составляют жизненный цикл проекта.

Диаграмма PERT. Прогноз хода осуществления проектов, представленный графически. Расшифровывается как Place Events Randomly Together («объедини события случайным образом»). Представляет собой график с работами на стрелках, при взгляде на который возникают вопросы: кто в проекте играет роль Вильгельма Телля, кто — его сына и что является яблоком.

Дилемма курицы или яйца. Большинство проектов вначале выглядят как куриный переполох из-за чудовищной ошибки, а заканчиваются тем, что всех участников закидывают яйцами.

Жизненный цикл. Концепция, оправдывающая существование координационного комитета проекта. Последовательность шагов (или фаз), которая неуклонно ведет членов команды проекта к земле обетованной (правда, перед этим они блуждают в пустыне). В ходе жизненного цикла из яйца вылупляется гусеница, которая затем превращается в куколку, а после чаще всего появляется моль (а не бабочка).

Закрытие проекта. Последний момент, когда можно привести ожидания клиента в соответствие с результатами, которые, скорее всего, будут достигнуты. Закрытие проекта — это чаще всего праздник (имеет смысл отпраздновать хотя бы то, что постоянный отток денежных средств, возможно, начнет сокращаться).

Запуск проекта. Напоминает запуск космического корабля. Мероприятие, на котором руководители высшего звена отправляют свою команду в неизвестность без какой-либо поддержки.

Зрелость. Способность принимать неудачи, которая приходит с возрастом (см. также «зрелость в области управления проектами»).

Зрелость в области управления проектами. Ее можно определить как:

- концепцию, позволяющую руководителям обосновать организационные изменения, которые они в любом случае хотят осуществить, с помощью идей, которые они сами не понимают;
- ряд идей, выдвинутых менеджерами проектов в надежде, что они смогут навязать собственные модели эффективности высшему руководству и таким образом облегчить себе работу;
- состояние между неразумностью младенца и старческим слабоумием; некоторые организации переходят из первого сразу во второе, нигде не задерживаясь.

Индекс выполнения сроков. Величина, обратная значению данного показателя, отражает то, насколько важно найти уважительные причины для затягивания сроков или снижения ожиданий заинтересованных сторон.

Индекс эффективности затрат (Cost Performance Index). Величина, обратно пропорциональная

размеру чаши для подаяний менеджера проекта (см. также «индекс выполнения сроков»).

Интеграция. В сфере слияний и поглощений может представлять собой:

- оптимизацию: сохранение лучшего из того, что есть в двух компаниях (отметим, что в этом случае речь всегда идет об обосновании того, что является лучшим, а не о достижении результата);

- гомогенизацию: с обеих компаний снимаются сливки и разбавляются чем-то менее аппетитным;

- канибализацию: из двух равных компаний та, что равнее, поглощает другую.

Календарный план по вехам проекта. Кратчайшее расстояние между кризисами в проекте.

Клиентская поддержка. Напоминает хирургическую помощь: позволяет более или менее нормально существовать дальше, но не решает саму проблему.

Консенсус. Достижение договоренности путем снижения ожиданий сторон до среднего уровня. Поскольку данный процесс способствует отсеиванию экспертов и увеличению числа заурядных участников, с течением времени средний уровень ожиданий все больше снижается, что имеет предсказуемые последствия. Данный подход пользуется большой популярностью у политиков (применяется в целях обеспечения их переизбрания). Однако его следует избегать в областях деятельности, в которых важен результат, таких как медицина, виноделие и кулинария.

Контрольные списки. Метод, при котором для проверки сделанного используются галочки. Галки, как и другие птицы, могут быть переносчиками болезней. По этой причине следует тщательно проверять источник списка (т.е. смотреть, кто является его составителем).

Критический путь. Именно на нем сосредоточено внимание руководства, в то время как проектная команда разбирается с реальными проблемами.

Линия помощи. Телефонная линия, выступающая в качестве замены хорошим товарам и услугам.

Мотивация. Метод психологического воздействия, который используют руководители, чтобы заставить сотрудников выполнять неоплачиваемую работу.

Наделение полномочиями. Предоставление сотрудникам власти, достаточной для того, чтобы они собственными руками создали себе неприятности, но недостаточной, чтобы выбраться из них.

Невосполнимые издержки. Сумма денег или усилия, которые нельзя вернуть, поэтому их не следует принимать во внимание при пересмотре бюджета. Защитники проекта называют их инвестициями, а противники — напрасными тратами.

Непрерывное совершенствование. Стратегия постоянного изменения правил игры, призванная объяснить, почему ситуация никогда не меняется.

Общий временной резерв. Период времени, обычно меньший, чем время простоя, который может себе позволить команда реализации проекта, прежде чем приступить к выполнению задачи.

Операция проекта. Определяется как наименьший элемент планирования. Ее можно сравнить с квантом в физике: невозможно иметь точное представление о всех ее свойствах (согласно принципу неопределенности), кроме того, она фактически не существует в физической реальности до тех пор, пока не будет измерена.

Освоенный объем. Ряд объективных показателей, отражающих любое отклонение от плана. Руководители высшего звена их недолюбливают, т.к. не могут использовать эти показатели для оказания давления.

Отчет о текущем состоянии проекта. Документ, в котором сотрудник предоставляет руководству информацию, посредством которой хочет склонить его к решению, на принятие которого надеется. Связь этой информации с реальностью обратно пропорциональна отношению между плановым и текущим состоянием проекта.

Офис управления программами. Структура, поощряющая руководителей высшего звена брать на себя ответственность за то, как они срывают проекты.

Офшоринг. Способ усугубить недостатки аутсорсинга (см. соответствующую статью) путем создания дополнительных сложностей в виде разных часовых поясов.

Оценка. Можно выделить три подхода к осуществлению оценки.

1. Ориентированный на заинтересованные стороны. Заключается в предоставлении данных, которые, вероятнее всего, окажутся приемлемыми для ключевых стейкхолдеров (тогда предложение будет принято).

2. Основанный на достижении консенсуса. Последовательность действий при данном подходе такова: опросите трех человек, сложите их оценки, получившееся значение и есть искомая оценка. Обратите внимание, что делить на три полученную величину (как при использовании традиционного метода исчисления средних показателей) не надо.

3. Псевдонаучный подход. Попросите эксперта дать предварительную оценку. Умножьте получившееся значение на число «пи».

Планирование методом «набегающей волны». Подход, в основе которого лежит принцип, который можно описать словами «пока все идет нормально». При его использовании вы точно знаете, куда идете, но понятия не имеете, когда все это закончится. Представьте, что вы каждый раз кладете на спину верблюду совсем немного соломы, полагая, что он не заметит увеличения ноши — похожий принцип лежит в основе данного метода. Кроме того, согласно ему невосполнимые издержки рассматриваются как основание для дальнейших инвестиций. Напоминает гибкий подход, но не так сильно разрекламирован.

План передачи программы в эксплуатацию. То, что мы делаем в самом конце программы или проекта. Напоминает учения на случай эвакуации на круизном судне. Главное отличие состоит в том, что на большинстве таких судов достаточно спасательных шлюпок.

План проекта. Основа для неконтролируемых инвестиций. Набор благостных утверждений относительно того, как должен осуществляться

и развиваться проект, основанный на предположении, что обязательно можно будет воспользоваться всеми маловероятными благоприятными возможностями и никакие угрозы (даже вполне вероятные) не реализуются.

План управления рисками. Сборник надежд и страхов. В большинстве проектов используется в качестве ограничителя для дверей.

Пользователь. Кто-то, кто говорит вам, что он хочет на самом деле, тогда, когда вы даете ему то, о чем он просил.

Проблема. Оправдание для неудач в достижении целей проекта.

Прогнозирование. Проектная деятельность, похожая на древнюю науку гадания на внутренностях животных. В сфере управления проектами предсказание делается на основе изучения неаппетитных «останков» недавней деятельности или еще более неаппетитных внутренностей руководителей высшего звена (например, когда руководитель «чует что-то нутром»).

Прогнозируемая дата окончания проекта. Подобна миражу или горизонту: находится в поле зрения, но отодвигается, как только вы к ней приближаетесь.

Проект. Временное нарушение нормальной работы организации.

Реестр заинтересованных сторон. Галерея жуликов.

Свободный временной резерв. Время, которое требуется команде, чтобы осознать, что сотрудники, осуществляющие предшествующие операции, от которых она зависит, не закончили свою работу вовремя.

Свод знаний. Представляет собой основу для многих стандартов. Главное — определить, о каком именно своде идет речь: своде здания, в котором совершаются важные открытия, священного храма или склепа, где покоятся останки умерших от чумы.

Слияние. Встреча двух равных сторон, одна из которых всегда равнее другой. Цель слияния — интеграция (см. соответствующую словарную статью).

Словарь. Технический справочник, содержащий список определений, которые понятны только тем людям, которые знают, что представляют собой сами понятия.

Спонсор проекта. Ранее назывался покровителем. В словаре Сэмюэла Джонсона определяется как «лицо, оказывающее поддержку и предоставляющее защиту». Обычно это негодяй, который «поддерживает», относясь к вам с высокомерием, и берет плату лестию.

Спонсорство в проекте. Выделение небольшой суммы денег на реализацию идеи, с которой спонсор хотел бы ассоциироваться, если она будет удачной, и не хотел бы в случае провала.

Теория ограничений. Метод анализа проблем, используемый для обоснования сомнительных решений с помощью псевдонаучных теорий.

Угроза. Неопределенное явление, которое может причинить вред проекту. Существует два вида угроз:

- 1) неудача для вашего проекта;
- 2) удача для проекта вашего коллеги.

Управление конфигурацией проекта. Средство, позволяющее добиться того, чтобы все случайные изменения и ошибки в проекте были рассмотрены после его завершения.

Управление портфелем проектов. Средство, позволяющее обеспечить работой весь персонал,

занятый в проектах. Напоминает распределение яиц по разным корзинам, но при этом все корзины несет один человек.

Управление проблемами. Перекалывание ответственности на других.

Управление проектами с использованием критической цепи. Метод, основанный на жестких принципах календарного планирования, в обязательном порядке подразумевающий применение теории ограничений (см. соответствующую словарную статью), — это и позволяет отличить его от других подобных методов.

Управление рисками. Процесс, который так не любят руководители за то, что благодаря ему все их надежды и обещания сталкиваются с суровой реальностью.

Усвоенные уроки. Ряд выводов из серии «все крепки задним умом», которые в аналогичных ситуациях в будущем будут упущены из виду. Появляются в результате преобразования информации, скрытой в умах участников проекта, в записи, спрятанные где-то в базах данных. Своего рода электронный копролит.

Устав проекта. Документ, напоминающий клятву верности на свадьбе: после ее произнесения счастливые стороны расписываются, пока еще не осознав в полной мере суровую правду жизни.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: Piney C. (2017). «The devil's dictionary of project management terms».

PM World Journal, Vol. VI, Issue IV, April 2017.

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

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
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» http://www.ibs-nn.ru
14–16 сентября 2017 г.	Филиал Северного (Арктического) федерального университета им. Ломоносова, ул. Воронина, д. 6, г. Северодвинск, Россия	Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием	Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Управление инновационным развитием Арктической зоны Российской Федерации» http://narfu.ru/sf/science/konferentsii/upravlenie-razvitiem-arkticheskoy-zony
27–30 сентября 2017 г.	Отель Laguna Parentium, г. Пореч, Хорватия	Международная тематическая конференция	13-я Международная конференция Organization, Technology and Management in Construction (OTMC) http://www.otmc2017.com
28–29 сентября 2017 г.	Отель Laguna Parentium, г. Пореч, Хорватия	Специальная международная группа по интересам	Специальная международная группа по интересам IPMA «Мегапроекты» (Megaprojects) http://www.otmc2017.com/ipma-sig-on-megaprojects
6–7 октября 2017 г.	НИУ «БелГУ», Высшая школа управления, г. Белгород, Россия	Тематический юбилейный бизнес-форум	III Бизнес-форум «Практики проектного управления — 2017», приуроченный к 20-летию Президентской программы подготовки и повышения квалификации управленческих кадров http://проект-вшу.белгу.рф
19 октября 2017 г.	Отель и бизнес-центр Radisson Slavyanskaya, г. Москва, Россия	Всероссийская тематическая конференция	5-я Всероссийская конференция компании «Аванта» «Внедрение проектного управления. Успешный проектный офис» http://conference.advanta-group.ru
22–24 октября 2017 г.	Convention and Exhibition Centre, г. Мельбурн, Австралия	Национальная конференция	Национальная конференция AIPM 2017 г. I3 — Innovate, Influence & Implement https://www.aipm.com.au/articles/national/2017-conference-program-released
2–3 ноября 2017 г.	г. Инчхон, Южная Корея	Международная исследовательская конференция	Международная исследовательская конференция IPMA «Успех проекта» (Project success) http://www.ipma.world/event/ipma-research-conference-2017-project-success/
22–23 ноября 2017 г.	Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, ул. Академика Сахарова, д. 12, г. Москва, 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
29 ноября — 1 декабря 2017 г.	H4 Hotel Muenchen Messe, г. Мюнхен, Германия	Ежегодная международная конференция	11-я Международная конференция по управлению проектами PROMAC 2017 http://www.spm-hq.jp/promac/2017/?id=1
4–6 декабря 2017 г.	Отель DoubleTree by Hilton, Ленинградское шоссе, д. 39, стр. 1, г. Москва, Россия	Ежегодная международная конференция	XII Международная конференция компании Infor-Media «Управление проектами 2017–2025: будущее начинается сегодня» http://www.infor-media.ru/informedia-russia/client/index.aspx?sub=introduction&id=conference&ConfID=684

ОБЗОР МЕРОПРИЯТИЙ И ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

1. XVI МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ «СТАВКА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ»

30–31 мая 2017 г. состоялась конференция по управлению проектами, ежегодно проводимая ПМСОФТ. Формат конференции предполагал доклады, дискуссии, круглые столы, авторские мастер-классы. Кроме того, на стендовых презентациях были представлены новые релизы программных продуктов для управления проектами, стоимостью и рисками от ведущих вендоров.

С докладами на конференции выступили представители таких компаний, как госкорпорация «Росатом», ПАО «Газпром», группа «НЛМК», ГК «ИнфоСтрой», АО «ОДК», ГК «Ленниихиммаш», ПАО «Газпром нефть», ПМСОФТ и др. В ходе конференции были рассмотрены следующие темы:

- методология и стандартизация управления проектами: задачи, опыт применения на практике, международные стандарты — ISO 21500, PMBOK 5th ed., IPMA Delta, ГОСТы по управлению проектами, программами, портфелями, идеи,

технологии и подходы в области проектного управления и системной инженерии;

- проектное финансирование;
- проектные сервисы и РМС-консалтинг в России: вызовы и перспективы;
- развитие проектных компетенций;
- трансфер технологий и знаний, наставничество и менторство в современных условиях;
- стоимостный инжиниринг как интеграционная идеология определения ценности для компании;
- value engineering и функционально-стоимостный анализ и др.

Отдельная секция конференции была посвящена проектам, реализуемым в государственном секторе.

Одним из ярких событий мероприятия стало традиционное вручение наград за личный и корпоративный вклад в развитие проектного менеджмента.

В рамках деловой программы конференции был проведен II бизнес-семинар Ассоциации развития стоимостного инжиниринга (ААСЕ) Moscow Spring Workshop — 2017. В этом году

соорганизатором бизнес-семинара выступила госкорпорация «Росатом» в лице Отраслевого центра капитального строительства (ОЦКС) «Росатома», что обеспечило мероприятию высокий статус. В ходе бизнес-семинара свои доклады представили как международные, так и российские эксперты.

В конференции и бизнес-семинаре приняли участие более 200 специалистов российских и зарубежных компаний: сотрудники проектных офисов, руководители проектов, топ-менеджеры.

2. VII МЕЖДУНАРОДНАЯ МОЛОДЕЖНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ: ОТ МАЛОГО К ВЕЛИКОМУ

25–26 мая 2017 г. прошла международная научно-практическая конференция по управлению проектами, ежегодно организуемая НИУ ВШЭ. На открытии конференции с приветственным словом выступили А.В. Гроссман (ПАО «Сбербанк»), А.В. Полковников (СОВНЕТ), Д.А. Ильенков (московское отделение PMI), М.Н. Кулина (Аналитический центр при Правительстве РФ).

Программа конференции состояла из шести тематических секций:

- 1) «Системный подход как основа управления проектами»;
- 2) «Практика государственного управления проектами»;
- 3) «Секреты успеха стартап-проектов»;
- 4) «Устойчивое развитие — шаг в будущее»;
- 5) «Команда — залог успеха проекта, лучшие практики»;
- 6) «Гибкие методологии и как это работает?»

С докладами выступили эксперты в области проектного управления — представители компаний государственного и коммерческого секторов: госкорпорации «Росатом», Минпромторга России, Банка России, Deloitte, Ernst & Young, московского отделения PMI, IBS и др. Формат мероприятия предусматривал не только выступления спикеров,

но и мастер-классы, дискуссии, а также конкурс проектов, подведением итогов которого была завершена конференция.

3. «ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»

1 июня 2017 г. стартовал конкурс «Проектный Олимп», ежегодно проводимый Аналитическим центром при Правительстве РФ. Начиная с 2017 г. этот конкурс будет проходить в новом формате, т.к. теперь он объединен с конкурсом «Лучший проект года», проводимым ассоциацией «СОВНЕТ». Ассоциация «СОВНЕТ» теперь является соучредителем одной из основных номинаций — «Управление комплексным проектом — лучший проект года».

Помимо этого организаторами конкурса «Проектный Олимп» расширен перечень специальных номинаций конкурса:

- «Гибкие подходы к управлению государственными проектами»:
 - в категории «Федеральные, региональные и муниципальные органы власти, а также подведомственные им учреждения»;
 - в категории «Госкорпорации, компании с государственным участием, коммерческие и общественные организации, а также институты развития»;
- «Организация и деятельность проектных офисов по улучшению инвестиционного климата регионов»;
 - «Реализация проектов региональных молодежных правительств»;
 - «Система управления проектной деятельностью на основе стандарта PMI»;
 - «Инновационный проект на финансовом рынке»;
 - «Профессиональное управление проектами в спорте»;
 - «Проектное управление в системе Пенсионного фонда РФ»;
 - «Системы управления проектной деятельностью интегрированных структур»;

- «Системы управления проектной деятельностью в органах исполнительной власти субъектов РФ, курирующих вопросы промышленности и торговли»;

- «Управление проектами в сфере строительства»;

- «Прокуратура. SMART-управление».

Итоги конкурса «Проектный Олимп» будут подведены в ноябре 2017 г. на IV Ежегодной конференции «Практика применения проектного управления в государственном секторе».

4. МОНИТОРИНГ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

На сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в июне 2017 г. в числе прочих представлены три государственных стандарта, которые могут быть полезны специалистам в области управления проектами.

1. ГОСТ Р ИСО/МЭК 33001-2017 «Информационные технологии. Оценка процесса. Понятия и терминология» [1]. ГОСТ подготовлен ООО «ИАВЦ» и является переводом международного стандарта ISO/IEC 33001:2015 Information Technology — Process Assessment — Concepts and Terminology. Данный стандарт содержит термины, относящиеся к результативности оценки процесса. Они сгруппированы следующим образом:

- термины, относящиеся к процессу и управлению им;
- термины, относящиеся к оценке процесса;
- термины, относящиеся к моделям процесса;
- термины, относящиеся к измерению процесса.

В стандарте также указаны основные компоненты, обеспечивающие результативность процесса, описаны результаты оценки и способы их применения. Кроме того, в нем приведена структура

семейства стандартов для оценки процесса. Стандарт будет введен в действие 1 марта 2018 г.

2. ГОСТ Р ИСО/МЭК 33002-2017 «Информационные технологии. Оценка процесса. Требования к проведению оценки процесса» [2]. ГОСТ также подготовлен ООО «ИАВЦ» и также является переводом зарубежного стандарта — ISO/IEC 33002:2015 Information Technology — Process Assessment — Requirements for Performing Process Assessment. Данный стандарт содержит требования к проведению оценки процесса, а именно:

- мероприятия по оценке;
- функции, обязанности и компетенции;
- исходные данные оценки;
- запись данных оценки;
- класс оценки;
- анализ возможностей процесса;
- ключевые элементы процедуры оценки.

Данный стандарт также вводится в действие 1 марта 2018 г.

3. ГОСТ Р ИСО/МЭК 33003-2017 «Информационные технологии. Оценка процесса. Требования к системам измерения процесса» [3]. ГОСТ подготовлен ООО «ИАВЦ» и является идентичным переводом зарубежного стандарта ISO/IEC 33003:2015 Information Technology — Process Assessment — Requirements for Process Measurement Framework.

Данным стандартом определены и описаны требования к системам измерения процесса:

- построение концепции;
- определение конструкции;
- практическое применение;
- проверка спецификации конструкции;
- свойства процесса присвоения оценок;
- обобщение;
- анализ чувствительности.

Данный стандарт также вводится в действие 1 марта 2018 г.

Материал подготовлен Н. Артонкиной.

ИСТОЧНИКИ

1. ГОСТ Р ИСО/МЭК 33001-2017 «Информационные технологии. Оценка процесса. Понятия и терминология». — <http://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&baseC=6&page=0&month=6&year=2017&search=&id=217699>.
2. ГОСТ Р ИСО/МЭК 33002-2017 «Информационные технологии. Оценка процесса. Требования к проведению оценки процесса». — <http://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&baseC=6&page=0&month=6&year=2017&search=&id=217694>.
3. ГОСТ Р ИСО/МЭК 33003-2017 «Информационные технологии. Оценка процесса. Требования к системам измерения процесса». — <http://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&baseC=6&page=1&month=6&year=2017&search=&id=217700>.

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

Profession — project management consultant

Grigory Tsipes

The current level of interest in project management in Russia (both in commercial companies and in the public sector) is the highest ever. Following this, the demand for consulting services in the field of project management is growing. What competencies are required for modern project management consultants, what are their professional tools, how to use their knowledge and skills with maximum efficiency — these are the issues of concern to many people.

KEYWORDS: certification, competence, consulting, training

Project portfolio and program management competence

Martin Sedlmayer

Project portfolio and program managers ensure the efficient portfolio management. For this purpose they must have a set of competences that defines not only their technical and vocational skills but personal characteristics, as well as the ability to work in a particular context. From this article you will know what is meant by competence, what are the project portfolio manager's role, tasks and important competences.

KEYWORDS: competence, project portfolio management, program management, project portfolio and program manager, organization's strategy

Changing the code of agile promotion. How promotion of an agile product redefines the meaning of project management planning

Muhammed Abdomerovic

For a long time now, the understandings of project management planning concept has been enthusiastically embraced in big engineering and construction companies. However, the concept has been criticized by many in information technology and other new fast growing industries. The author consider how the promotion of agile approach changes the meaning of current project management planning components and notes the need for changing the code of this promotion.

KEYWORDS: project management planning, agile approach, project phases, project feedback, original plan, baseline plan, current plan

Modern approaches to organizing production processes in projects of software development in Russia: results of the study

Denis Pashchenko

The success of the organization of software development projects is significantly associated with the selection of adequate production approaches, as well as related technologies and tools. This article presents some results of the author's research conducted in the spring of 2017 and covered 79 experienced engineers from all federal districts of Russia. The study demonstrate the relevance of the latest and significant global trends in the organization of production processes in software development projects in Russia.

KEYWORDS: software development projects, production organization, software development technologies

We need to talk about strategy

Darren Dalcher

The article considers a link between project and strategic management, projects' impact on organisational success. The author considers one of the major difficulties in interaction between senior executives and project teams, as well as between departments — a gap between strategic intention and execution.

KEYWORDS: projects, strategic initiatives, balanced scorecard, barriers, efficiency

The Devil's dictionary of project management terms

Crisipin Piney

Originally published in 1906, The Devil's Dictionary by Ambrose Bierce offered cynical definitions of terms of the political language of the period. This article attempts to provide similar «helpful» definitions of project management-related terms.

KEYWORDS: dictionary, project management, terms

КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №3, 2017

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

Седлмайер М.: International Project Management Association (IPMA), Central secretariat P.O. BOX 7905, 1008 AC Amsterdam, The Netherlands.

Абдомерович М.: 10217 Springhurst Gardens Circle, Louisville, KY 40241, USA.

Пашченко Д.С.: Россия, г. Москва, ул. Садовая-Самотечная, д. 24/27, 6 эт.

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

Пайни К.: Villa 26, 1300 Chemin du Grand Vallon, 06250 Mougins, France.

Артонкина Н.В.: Россия, г. Москва, ул. Академика Варги, д. 4, кв. 115.