



Управление проектами и программами

Юй Я. **166** Компетентность в области управления проектами — ключевой фактор экономического роста развивающихся стран

Рашке К. **174** Цифровая трансформация через инновации продуктов и проектного управления

Сивараман Р., Рачка М. **186** Переход от индивидуальной к организационной гибкости

Храпков И.Б., Максин Д.Г. **194** Управление коммуникациями в проекте: идентификация информационных потребностей участников

Родин С.Н. **204** Управление проектами внедрения автоматизированных систем управления технологическим процессом. Проблемы работы с системными интеграторами

Ушаков А.В. **212** Сильная матрица: перезагрузка

Далчер Д. **218** Сочетаются ли коммерческий менеджмент и проекты?

222 В мире управления проектами

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№3(55) сентябрь 2018

Главный редактор
ТОВБ АЛЕКСАНДР САМУИЛОВИЧ,
президент COBHET, экс-вице-президент и почетный член 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 и издатель:

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

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!

Лейтмотивом очередного номера нашего журнала стали новые тенденции в сфере использования концепций управления проектами и практических подходов к нему. Бурные изменения в экономике, технологических областях, требованиях к качеству порождают необходимость постоянно совершенствования самых разных методов и инструментов управления проектами. Более того, все чаще речь идет о переосмыслении, казалось бы, незыблемых догм проектного менеджмента.

Именно о таких глобальных изменениях говорит Динг Ронггуй: интервью с ним под названием «Компетентность в области управления проектами — ключевой фактор экономического роста развивающихся стран» мы публикуем в рубрике «Новые идеи». Китайский стиль управления проектами, как и вся китайская культура, предполагает, что большое внимание уделяется человеческому сочувствию, межличностным отношениям, а также эмоциям, которые иногда бывает сложно выразить. Многие положения этого стиля базируются на традиционной китайской мудрости, на логике тай-чи. В соответствии с данной логикой выстраиваются методы выявления противоречий, урегулирования конфликтов и достижения баланса интересов стейкхолдеров. Именно выход на первый план удовлетворения потребностей заинтересованных сторон вместо соблюдения ограничений традиционного проектного треугольника профессор Динг считает одной из самых важных тенденций современного менеджмента проектов. Еще одним принципиальным изменением, обусловленным характером проектов, станет превращение наемных работников в партнеров, объединенных общими задачами, интересами и ценностями.

Огромное количество новых идей сегодня связано с цифровой трансформацией. Внимание к этому направлению не случайно: именно в цифровой трансформации эксперты видят колоссальный потенциал роста бизнеса, экономики. Однако эффективное использование цифровых инструментов требует изменений в работе организации, и часто изменений радикальных. Об этих

изменениях идет речь в статье К. Рашке «Цифровая трансформация через инновации продуктов и проектного управления». Автор говорит о том, что широкое распространение инновационного программного обеспечения дает возможности для создания новых полезных продуктов и услуг, но не гарантирует их востребованности. Не менее важный вопрос — способна ли организация, даже имея необходимые цифровые инструменты, производить такие продукты? Может ли она изменить свою бизнес-модель, для того чтобы эта модель соответствовала новым продуктам и новым технологиям их создания и поддержки? Тем не менее осуществить такие изменения необходимо, потому что инструменты, которые использовались для разработки продуктов ранее, в целом не подходят для управления инновациями.

Рубрику «Новые идеи» продолжает статья Р. Сивараман и М. Рачки «Переход от индивидуальной к организационной гибкости». Гибкие методы управления сегодня чрезвычайно популярны в профессиональном сообществе, однако само понятие «гибкость» является еще недостаточно изученным. Авторы статьи рассматривают данное явление как совокупность определенных качеств личности, наличие и эффективное использование которых позволяет добиться гибкости всей организации, а это, в свою очередь, повышает устойчивость бизнеса. В статье подчеркивается, что гибкость особенно актуальна в условиях цифровой эпохи, когда необходима постоянная и очень быстрая адаптация к изменениям и новым возможностям.

Статья И.Б. Храпкива и Д.Г. Максина «Управление коммуникациями в проекте: идентификация информационных потребностей участников», публикуемая в рубрике «Теория и методология», посвящена исследованию одной из традиционных областей управления проектами — управлению коммуникациями. В качестве отправного пункта в процессе проектирования коммуникаций авторы рассматривают информационные потребности заинтересованных сторон. Однако эти потребности

не всегда очевидны, в том числе для самих заинтересованных сторон, а традиционные методы их выявления, например однократные опросы, не дают хороших результатов. По мнению авторов, важнейшим инструментом обеспечения информационных потребностей в проекте является экспертная поддержка, а организация такой поддержки требует выделения соответствующих ресурсов.

Продолжая ставшую традиционной для журнала тему управления инжиниринговыми проектами, в рубрике «Опыт и практика» мы публикуем статью С.Н. Родина «Управление проектами внедрения автоматизированных систем управления технологическим процессом. Проблемы работы с системными интеграторами». Автор отмечает, что, казалось бы, очевидное решение привлечь для реализации проекта профессиональную команду системного интегратора совершенно не гарантирует соблюдения ни одного из ограничительных проектных треугольников. При этом источником проблем часто становятся вовсе не профессиональные качества подрядчика, а его стремление к получению максимальной прибыли (даже если это наносит ущерб интересам заказчика). В этих условиях профессиональное управление проектом со стороны заказчика, в том числе с использованием гибких методов, становится критическим фактором успеха проекта.

Продолжает рубрику «Опыт и практика» статья А.В. Ушакова «Сильная матрица: перезагрузка». Сложности, связанные с внедрением и использованием адаптивных организационных структур, хорошо известны. Это и нарушение принципа единой команды, и конфликты функциональных и проектных менеджеров, и, как результат, снижение эффективности процессов принятия и реализации управленческих решений в проекте. Подход, предлагаемый автором, базируется на двух принципах: коллегиальность при выработке решений и наличие сильного лидера, выполняющего функцию «дирижера». Для иллюстрации применения этого подхода на практике в статье используются материалы крупного нефтегазового

проекта, ставшего победителем конкурса «Проектный Олимп — 2016».

В рубрике «Авторский взгляд» мы продолжаем публикацию серии работ Д. Далчера. Очередная его статья «Сочетаются ли коммерческий менеджмент и проекты?» посвящена теме, которая на протяжении многих лет выпадала из поля зрения специалистов в области управления проектами. Это тем более странно, поскольку о необходимости интеграции коммерческого менеджмента и управления проектами видные английские специалисты Родни Тернер и Мартин Барнс говорили еще более 20 лет назад. Ключевой вопрос в этой области: как заработать деньги на проекте или по крайней мере не потерять их — до сих пор игнорируется методологами и плохо понимается практиками. Тем не менее, как отмечает автор статьи, в последние годы интерес к этой области заметно растет, что позволяет рассчитывать на появление новых путей развития и источников повышения эффективности проектов и проектного управления.

Завершает номер рубрика «В мире управления проектами», в которой кроме обзора новостей за прошедший квартал мы публикуем подробный отчет о конференции «Управление проектами — 2018: государство, цифровая экономика, инфраструктура», прошедшей в Ульяновске. Очень приятно отметить успех этого мероприятия: большое количество участников (более 400 человек), вовлеченность структур исполнительной власти федерального и регионального уровней, поддержка бизнес-партнеров. Все это свидетельствует о росте зрелости нашего профессионального сообщества и о хороших перспективах развития проектного управления не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и по всей России.

В заключение хочу обратить ваше внимание на одно из мероприятий в календаре событий — 32-й Всемирный конгресс IPMA. Время его проведения — сентябрь 2020 г., и это не опечатка. Национальная ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» получила официальное подтверждение

проведения конгресса в Санкт-Петербурге. До мероприятия остается два года, и это совсем не так много. Мы ждем вас всех на этом конгрессе и призываем выступить в качестве авторов

докладов, участников круглых столов, просто гостей. И конечно, нам очень нужны ваша помощь в подготовке конгресса, ваши идеи, ваше активное участие.

Г.Л. Ципес, заместитель главного редактора

КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ — КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН

Предлагаем вниманию читателей интервью с Дингом Ронггуем, профессором, деканом факультета менеджмента Института научно-технических исследований Школы менеджмента Шаньдунского университета, научным руководителем соискателей степени доктора наук.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проектное мышление, логика тай-чи, компетентность, китайская культура, развивающиеся страны



Юй Яньцзюань — журналист, редактор Project Management Review Magazine, окончила Пекинский международный исследовательский университет (Beijing International Studies University (BISU)) (г. Пекин, Китай)

Когда речь заходит об управлении проектами в Китае, нельзя не упомянуть Динга Ронггуя. Профессор Динг известен как носитель китайской мудрости в сфере проектного менеджмента, он посвятил свою жизнь распространению этой мудрости. Его статьи и книги, в которых часто цитируется китайская литература, поражают глубокими познаниями и наблюдениями, заставляющими задуматься. Недавно опубликованная книга профессора Динга *Taiji Logic: Chinese Wisdom for Project Governance*¹ («Логика тай-чи: китайская мудрость для руководства проектами») получила хорошие отзывы читателей. В ней автор по-новому взглянул на тай-чи и показал, как его принципы могут способствовать руководству проектами. Данная книга — пример того, как Динг Ронггуй черпает мудрость из китайской культуры для управления проектами. Будучи профессором и консультантом, Динг уделяет большое внимание взаимодействию теории и практики. Он настаивает на необходимости совершенствования проектного

¹ Ronggui D. (2018). *Taiji Logic: Chinese Wisdom for Project Governance*. Beijing: China Electric Power Press.

мышления в практической деятельности. Он идет в авангарде научных исследований в области управления проектами и способен интересно рассказать о профессиональных терминах простым и образным языком. Профессор Динг — энтузиаст управления проектами, он любит выполнять творческую работу и общаться с людьми, представляющими различные культуры и имеющими разнообразный опыт и знания. С его точки зрения, проекты — это платформа для заинтересованных сторон, обеспечивающая их сотрудничество и реализацию инструментов управления проектами для уникальных достижений (или выполнения сложных, но интересных задач) путем объединения всех возможных сил. Именно поэтому он выбрал для себя карьеру в сфере управления проектами и получает большое удовольствие от того, чем занимается. Бенджамин Франклин сказал, что в жизни нет ничего неизбежного, кроме смерти и налогов. Профессор Динг считает, что есть еще третья неизбежная вещь. Она заключается в том, что все мы живем в проектах. Хочется верить, что благодаря усилиям таких талантливых людей, как Динг, когда-нибудь мы будем жить в них счастливо и успешно.

1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И КИТАЙСКАЯ КУЛЬТУРА

Яньцзюань Юй: Вы ввели в обращение термины «проектное мышление», «проектный образ мыслей». Не могли бы Вы рассказать об эффективных способах проектного мышления?

Ронггуй Динг: Три основополагающих элемента компетентности эффективных менеджеров проектов включают умение понимать информацию, касающуюся проекта, изыскивать и интегрировать ресурсы проекта, преобразовывать различные концепции в конечные результаты. Для развития этих элементов компетентности менеджерам необходимо эффективное проектное мышление, включающее системное

и диалектическое мышление. Причиной многих проблем является отсутствие системности. В проектах мы должны создать систему, обеспечивающую баланс между промежуточными и конечными целями. Все взаимосвязано. Важной составляющей системного мышления является мышление, ориентированное на заинтересованные стороны.

Проекты — это уникальные, новые, динамичные и временные инициативы. Все в мире стремится к единству и борьбе, поэтому нам необходимо использовать диалектическое мышление. В управлении проектами существует множество представлений, основанных на диалектике, например, «нам не следует полагаться на людей, однако системы включают людей».

Китайский стиль управления проектами берет начало в системном и диалектическом мышлении, которые, в свою очередь, объединяет мышление, основанное на тай-чи.

Я.Ю.: Вас называют носителем и распространителем китайской мудрости в области проектного менеджмента. Каково, по Вашему мнению, влияние китайской культуры на управление проектами?

Р.Д.: Ключ к управлению — построить отношения между людьми. Эффективность такого подхода тесно связана с культурой. Недостаточно положиться на выполнение жестких правил — это особенно актуально для инновационных проектов с заинтересованными сторонами, имеющими различный опыт. Более полезным является мягкий стиль управления и лидерства, при котором учитываются культурные особенности. Если сравнить жесткие правила с кирпичами, из которых построен дом, то культура — это то, что их скрепляет, поэтому при управлении проектами важно учитывать культуру. В китайской культуре по сравнению с западной уделяется больше внимания человеческому сочувствию, межличностным отношениям, а также эмоциям, которые сложно выразить. Среди китайских менеджеров проектов распространена практика формирования дружеских отношений в результате

осуществления проекта, что показывает важность культуры.

Я.Ю.: Недавно вышла Ваша новая книга Taiji Logic: Chinese Wisdom for Project Governance. Какова связь между руководством проектами и тай-чи?

Р.Д.: Все люди смотрят на мир и понимают его в соответствии с их собственной логикой. Из-за различий в логике мы придерживаемся разных точек зрения и подходов к совершению действий. Менеджерам проектов необходимо следовать особой логике, которая отличается от таковой других специалистов — это логика тай-чи. Проекты существуют благодаря изменениям, которые происходят из-за единства и борьбы противоположностей инь и ян. Механизм эффективного руководства проектами предполагает своевременное прогнозирование основных противоречий (поиск противоположностей) и использование имеющихся возможностей для урегулирования конфликтов приемлемым для всех заинтересованных сторон способом. Наиболее подходящее время для разрешения противоречий — это «периоды тай-чи», когда слитые в единое целое противоположности (в периоде покоя) начинают разделяться на инь и ян. Суть руководства проектами с точки зрения китайской мудрости состоит в том, чтобы извлечь выгоды из этих периодов тай-чи: управлять силой инь и ян, используя подход к разрешению противоречий, основанный на принципе золотой середины (в Китае он называется чжун-юн). Таким образом мы можем не только использовать противоречия для развития проекта, но и разрешать их до того, как они возникнут, тем самым поддерживая руководство проектом в динамичном и сбалансированном состоянии и максимально удовлетворяя потребности заинтересованных сторон. В трактате «Дао дэ цзин» данное состояние описывается следующим образом: «Когда работа сделана и задачи выполнены, все люди говорят: именно таким должен быть наш путь». Логика тай-чи представляет

собой уникальные теорию и метод, основанные на диалектическом мышлении, которые обеспечивают баланс интересов конкретных сторон. Три основные составляющие логики тай-чи:

1) выявление ключевых противоречий в проекте на основе принципов единства и борьбы противоположностей инь и ян;

2) выбор времени для разрешения этих противоречий в соответствии с законом разделения инь и ян в тай-чи;

3) использование гибкого подхода чжун-юн для достижения баланса интересов стейкхолдеров и устранения противоречий.

Столкновение и слияние различных культур делает наш мир красочным, но в то же время приносит в него конфликты. Логика тай-чи — это философия и эффективная методология для урегулирования конфликтов при руководстве проектами. В эпоху VUCA² из-за разнообразия и сложности культур мы можем потеряться в дебрях различных теорий, методов управления и практических подходов к нему. Логика управления поможет нам найти простой и четкий путь и vybrаться из этих дебрей. Если говорить кратко, то логика тай-чи дает нам возможность достичь баланса и эффективности при выполнении нашей работы.

Я.Ю.: В Китае есть старая поговорка, касающаяся управления человеческими ресурсами: «Никогда не сомневайтесь в людях, которых вы нанимаете, и никогда не нанимайте людей, в которых сомневаетесь». Похоже, Вы с ней не согласны. Почему?

Р.Д.: На самом деле для мира бизнеса это высказывание не подходит. Более уместно было бы сказать «сомневайтесь в тех, кого нанимаете, и нанимайте людей, в которых сомневаетесь». В древние времена в Китае жил известный врач Е Тяньши. Однажды его мать заболела. Болезнь была странной, и во время лечения Тяньши не был уверен в одном из ингредиентов лекарства. Если бы он использовал его правильно, то мог

² От англ. volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). — Прим. ред.

бы вылечить мать, в противном же случае она могла умереть. Он спросил другого врача о том, следует ли ему добавить этот ингредиент. Тот ответил, что он может это сделать без всяких сомнений, его обоснование было простым: если решение добавить ингредиент будет правильным, то врач приобретет хорошую репутацию, если же больной умрет, то врачу нет до этого никакого дела, если только пациент — не его мать. Данная легенда наилучшим образом подходит для описания отношений между владельцами предприятия и сотрудниками-исполнителями. Владельцы дают исполнителям полномочия, чтобы те создавали для них ценности, однако не чувствуют себя с ними комфортно. Безусловно, исполнители делают много вещей, которые этому способствуют. Независимо от того, удастся компании внедрить так называемую систему современного предприятия или нет, возникают проблемы, связанные с самосознанием сотрудников, не говоря уже о множестве проблем, которые они не считают таковыми со своей субъективной точки зрения. Таким образом, владельцам необходимо вмешаться и осуществлять контроль над исполнителями. Вот так осуществляется руководство компанией, и теперь становится понятно, почему подход, основанный на принципе найма исполнителей «сомневайтесь в тех, кого нанимаете, и нанимайте людей, в которых сомневаетесь», так не нравится владельцам. Следует также отметить появление ряда основательных и бесполезных концепций, таких как концепция транзакционных издержек и механизм мотивации и контроля. Решают ли они проблему радикально? Мне кажется, что нет, и именно поэтому мы говорим «менеджмент — это несовершенная красота». Объектами управления являются обычные люди. Эти люди не обладают суперспособностями, и то, можно ли им доверять, не зависит от их самоконтроля (который, в свою очередь, развивается благодаря образованию и формированию нравственности). Это зависит от того, могут ли наши методы управления уменьшить уровень ненадежности сотрудников.

2. РЕЗУЛЬТАТЫ НАБЛЮДЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ЕГО ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Я.Ю.: Какую роль, с Вашей точки зрения, будет играть управление проектами в реализации международной инициативы Китая «Один пояс и один путь»?

Р.Д.: Большинство стран, которые охватывает данный проект, относятся к развивающимся. Это регионы с большим потенциалом экономического роста, в которых активно осуществляется проектная деятельность. Однако из-за недостаточности финансирования, технического и управленческого опыта наблюдается отставание в реализации таких инфраструктурных проектов, как строительство железных дорог, аэропортов и мостов, что тормозит экономический рост этих регионов. Без государственных должностных лиц, компетентных в области управления проектами, политика экономического развития не будет реализована на практике в виде проектов. Без инвесторов, компетентных в рассматриваемой сфере, инвестиции не принесут дохода из-за неудачных проектов. Без квалифицированных и компетентных менеджеров проектов деньги будут потрачены впустую, несмотря на государственную политику, благоприятную для реализации проектов. Очевидно, что компетентность в области проектного менеджмента становится ключевым фактором, способствующим экономическому росту развивающихся стран.

Я.Ю.: Знания и практика должны быть неразрывно взаимосвязаны. Справедливо ли это в отношении управления проектами?

Р.Д.: С одной стороны, управление проектами основано на практике. Предполагается, что для получения конкретного продукта в условиях ограниченного времени мы должны иметь четкое представление о результатах проекта. С другой стороны, ввиду уникальности заинтересованных сторон скопировать успешный опыт похожих проектов сложно. Следовательно, менеджеры проектов должны быть компетентны в сфере

инноваций. Мой опыт работы в качестве члена жюри конкурса IPMA Global Project Excellence Award показывает, что в основе каждого проекта, победившего в конкурсе, лежат систематические инновации, которые не будут работать без сочетания теории и практики. Другими словами, превосходные проекты — это модели соединения теории и практики.

Я.Ю.: Вы проработали в данной области много лет. Расскажите о наиболее запоминающихся уроках, которые Вы извлекли из этого опыта.

Р.Д.: Я выполняю работу, связанную с оценкой участников, а также управленческие функции при организации конкурса с 2005 г. В качестве ведущего асессора я посетил ряд крупных проектов. Во время этих визитов я видел примеры успешной реализации проектов, но также обнаружил ряд недостатков в области проектного менеджмента. Самый большой из них связан с мышлением лиц, принимающих решения (ЛПР) в проекте. Критерии успеха проекта претерпели изменения: вместо традиционного проектного треугольника «время, затраты, качество» на первый план выходит удовлетворение потребностей заинтересованных сторон. Если ЛПР уделяют внимание только критериям, составляющим традиционный треугольник, они совершают ужасную ошибку. Они не должны игнорировать тот факт, что продукты проекта предназначены для долгосрочного использования. В течение длительного времени после поставки продукта будет возрастать количество стейкхолдеров, интересы которых связаны с данным продуктом (хотя их потребности не учитывались при достижении целей проекта). Из-за недостатка перспективного видения у ЛПР в проекте происходят такие аварии, как утечка радиации на атомной станции, взрыв на химическом заводе. Таким образом, можно сказать, что настало время переосмыслить критерии успеха проекта.

Я.Ю.: Вы придерживаетесь убеждения, что необходимо переосмыслить и управление проектами. Почему?

Р.Д.: В эпоху VUCA в сфере управления проектами мы сталкиваемся с множеством вызовов и сложных задач. Последовательная смена новых идей, теории, методологий и практических примеров не помогает нам сформировать четкое представление о мире, предприятиях и проектах. Вместо этого ее результатом становятся беспокорство, путаница и даже страх. Для того чтобы приспособиться к условиям нового мира, нам недостаточно традиционных теорий в области управления проектами, в основе которых лежат концепции административных полномочий, интеллектуальной власти, сотрудничества в команде, планирования и т.д. Нас охватывает паника и ощущение опасности, когда мы имеем дело с продуктами с элементами искусственного интеллекта, «Интернетом вещей», цифровыми ресурсами и технологией блокчейн. Причина этого связана с тем, что нам не хватает теории познаний и логики, которой можно следовать (для того чтобы менеджеры проектов могли справиться со стоящими перед ними задачами в эпоху VUCA, эта логика должна быть нестандартной). Из-за нехватки логики в сфере управления мы наблюдаем какие-то разобщенные и поверхностные явления, не объединенные единой сутью и общим законом. После достижения крайней точки в своем развитии все процессы начинают двигаться в противоположном направлении. Поскольку традиционные теории и методологии управления проектами не способны помочь нам повысить эффективность и почувствовать себя в большей безопасности, когда мы сталкиваемся с изменениями, то пора переосмыслить управление проектами.

3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И БУДУЩЕЕ

Я.Ю.: Вы как-то отметили, что мы должны осуществить китайскую мечту с помощью конкретных проектов. Не могли бы Вы рассказать об этом подробнее?

Р.Д.: Для того чтобы пройти путь развития от страны-производителя до государства с большой производственной и инновационной мощностью, Китаю необходимо поддерживать ряд конкретных проектов, таких как разработка и строительство авиалайнера (например, крупнейшего китайского пассажирского самолета C919), космического корабля, высокоскоростной железной дороги, спутниковой навигационной системы («Бэйдоу»), создание суперкомпьютера, спутника для квантовой передачи информации и т.д. Надежность инноваций повышается ввиду того, что мы уделяем больше внимания риску. Именно надежность способствует участию в инновационной деятельности большего числа людей. В современном обществе повсюду возникает очень много инновационных идей. Управление проектами должно обеспечить инновационным компаниям долгосрочное существование. При отсутствии у инвесторов навыков управления проектами инновационные идеи будут уничтожены, а если лица, предлагающие инновации, не компетентны в сфере управления проектами, то их действия по стимулированию инвестиций можно назвать мошенническими. Управление необходимо осуществлять до возникновения проблем. При реализации таких мегапроектов, как разработка авиалайнера, задача первостепенной важности — завоевать доверие общества по отношению к процессам проектного менеджмента, и тогда оно будет доверять и результатам проекта, поскольку имидж таких проектов складывается благодаря не только продвижению и рекламе продукта, но и процессам управления проектами. Для крупномасштабных проектов характерна следующая последовательность действий: создать бренд управления проектами, завоевать доверие клиентов и таким образом получить заказ. Успешно осуществить упомянутые конкретные проекты мы можем только при условии высокого уровня компетентности в сфере проектного менеджмента, а претворить китайскую мечту в жизнь — только путем достижения практических результатов проектов.

Я.Ю.: С какими проблемами сталкивается управление проектами в Китае?

Р.Д.: По сравнению с другими странами в Китае осуществляется больше проектов, что говорит о высоком спросе на управление проектами. Тем не менее мы до сих пор сталкиваемся с некоторыми трудностями на пути развития проектного менеджмента. Во-первых, у нас отсутствует офис управления проектами на государственном уровне. Я полагаю, что руководство проектами должно быть важнейшей частью руководства страной. Во-вторых, при продвижении управления проектами исключительно предприятиями развитие будет осуществляться медленно. До настоящего времени мы не придавали управлению достаточной важности. В-третьих, из-за недостаточности эффективного управления изменениями мы часто сталкиваемся с проблемой баланса между жесткими принципами и гибкостью. В-четвертых, нам по-прежнему необходимо совершенствовать навыки и повышать компетентность персонала проекта.

Я.Ю.: Каково, по Вашему мнению, будущее управления проектами и тенденции в этой области в Китае и в мире?

Р.Д.: Я думаю, для описания сути того, что будет представлять собой управление проектами в будущем, можно использовать слово «союз». Основной акцент следует сделать на приобретении ресурсов проекта и их распределении между различными организациями, отраслями и даже странами. Люди будут объединяться при инициации проекта и расставаться при его закрытии. Традиционная модель, согласно которой ресурсы (особенно человеческие) принадлежат определенным сформировавшимся организациям, изменится, т.к. должности превратятся в роли, а наемные работники — в партнеров. Главная проблема будет заключаться в том, как выявить и интегрировать в проект компетентных сотрудников, отвечающих его потребностям, для достижения эффекта союза, который можно описать словами «приход, работа, уход». С точки зрения руководства проекта, основная задача будет

заключаться в том, чтобы заметить возможности, благоприятные для проекта, а также обеспечить

разделение ценностей, связанных с продуктами проекта.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: Ding Ronggui: PM Competence Is Key Growth Driver of Developing Countries. — <http://www.pmreview.com.cn/english/Home/article/detail/id/160.html>.

Печатается с разрешения Project Management Review Magazine.

Всем подписчикам на 2018 год в подарок:

- альманахи;
- доступ к электронным версиям журналов;
- сотрудничество на льготных условиях для вузов, библиотек и корпоративных институтов



**Для получения более подробной информации свяжитесь с нами:
тел.: +7 (495) 103-3110, e-mail: mail@grebennikov.ru**

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЧЕРЕЗ ИННОВАЦИИ ПРОДУКТОВ И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена использованию цифровых инструментов для бизнес-преобразований. Цифровая трансформация рассматривается с точки зрения опыта, накопленного в сфере технологических преобразований. Автор подчеркивает роль инновационных продуктов и управления инновациями в трансформации и предлагает матрицу для определения необходимого уровня инноваций в проекте.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: цифровая трансформация, продукт, поставка продукта, продуктовые инновации, проектные инновации, матрица уровней инноваций, рыночная стратегия

1. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ И ИННОВАЦИИ

Цифровая трансформация очень часто упоминается в различных контекстах. Представляется, что все варианты употребления этого выражения объединяет то, что оно используется для обозначения маркетинговой концепции, направленной на продажу компьютерного обеспечения (аппаратного и программного) и/или консультационных услуг. Похоже, под цифровой трансформацией стали понимать всеобщую многоцелевую трансформацию, охватывающую преобразования различного вида: связанные с agile- и облачными технологиями, «Интернетом вещей», «большими данными», реализацией концепции «как услуга» (as a service), мобильными приложениями, анализом деловой информации (business intelligence), автоматизацией бизнес-процессов, интеграцией разработки и эксплуатации ПО (DevOps) и т.д.

Множество различных статей, презентаций, рекламных объявлений, вебинаров, блогов, посвященных рассматриваемой теме, содержат утверждения о том, что компании при правильном

Рашке Курт — PhD, PMP, обладатель сертификата Lean Six Sigma, эксперт в области разработки продуктов, менеджер инновационных проектов, преподаватель курса «Эффективное внедрение нового продукта» в рамках программы Executive MBA в Университете Техаса в Далласе (UT Dallas). В 2004 г. основал прикладной форум по управлению проектами в UT Dallas. В течение пяти лет был председателем специальной группы по разработке новых продуктов PMI (Техас, США)

использовании цифровых технологий и собственных потенциальных возможностей могут трансформировать свои бизнес-модели, процессы, организационные структуры, уровень вовлеченности персонала в рабочий процесс, потребительский опыт и т.д. К сожалению, в этих источниках, как правило, не рассматриваются конкретные меры, которые нужно предпринять для достижения желаемых целей. Как же тогда организация может решить, каким образом и когда именно следует использовать множество доступных цифровых инструментов для достижения значительного роста компании и/или удовлетворенности внутренних заказчиков?

К счастью, трансформации, обусловленные развитием технологий в целом, — явление далеко не новое, и накопленный в данной сфере опыт (извлеченные уроки) можно использовать в новейшей области цифровых технологий. В качестве примеров технологий, обусловивших преобразование предприятий (а в итоге и всего общества), можно привести паровую двигатель, электричество, телеграф, телефон, двигатель внутреннего сгорания, радио, фотографию, телевидение, компьютеры, Интернет.

Перечисленные изобретения очень отличаются друг от друга, однако в каждом случае трансформации осуществлялись с помощью инновационных продуктов (товаров или услуг), созданных благодаря технологиям, которые, в свою очередь, способствовали появлению способов обслуживания, которых ранее не существовало. Первый извлеченный урок заключается в том, что все технологические трансформации связаны с технологиями не напрямую, они возникают путем использования продуктов (товаров или услуг), появившихся вследствие развития этих технологий, а трансформационная ценность создается посредством формирования нового опыта обслуживания. Второй извлеченный урок — продукты, способствующие преобразованиям, являются инновационными: это выражается в том, как именно используются товары и оказываются услуги. Таким образом, трансформации и инновации неразрывно связаны.

2. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ (СВЯЗАННАЯ С НОВЫМИ ПРОДУКТАМИ)

С учетом истории технологических преобразований упрощенно цифровую трансформацию можно охарактеризовать следующим образом: в результате создания и широкого распространения инновационного программного обеспечения появились ранее не существовавшие полезные услуги для обширного круга заказчиков и конечных пользователей. Если компании будут рассматривать цифровую трансформацию с точки зрения возникновения продуктов и услуг вследствие создания программного обеспечения, то им будет проще выбрать, в какие цифровые инструменты инвестировать, и оценить, как нужно изменить бизнес-модели, организационные структуры, уровень вовлеченности персонала в работу и т.д., для того чтобы они соответствовали новым продуктам. Благодаря такому подходу организации также с максимальной эффективностью смогут использовать обширные своды знаний по разработке новых продуктов и управлению их жизненным циклом для достижения собственных конкретных целей.

Первый вопрос, который должна задать себе компания при обдумывании цифровой трансформации, не «Какие цифровые технологии мы должны внедрить?», а «Каков контингент клиентов, которых мы хотим обслужить, какие потребности и желания заказчиков и конечных пользователей не удовлетворяют существующие продукты?» Когда мы ответим на этот вопрос, нам нужно спросить себя, какие технологии необходимо разработать или приобрести, чтобы появились товары и услуги, которые удовлетворят эти потребности и за которые заказчики готовы платить суммы, достаточные для адекватной финансовой отдачи.

Часто, когда компании обращают внимание в первую очередь на возможности, которые дает технология, а не на потребности заказчика или конечного пользователя, они неизбежно в конце концов используют технологии для снижения

затрат, разработки продукта в ответ на предложение конкурентов и расширение существующей линейки продуктов. Все это разумно с точки зрения бизнеса, но вряд ли приведет к целенаправленной трансформации, для которой требуется задействовать инновационные продукты, значительно превосходящие по своей ценности существующие. Подобные продуктовые инновации, в свою очередь, вызывают изменения в бизнес-процессах, организационной структуре, навыках сотрудников и т.д., и степень этих изменений определяется уровнем инноваций.

На основе вышесказанного можно сделать вывод о третьем извлеченном уроке: инновационные продукты необходимы для преобразований, однако их недостаточно. Следует точно определить инновацию и управлять ею, чтобы появившийся в результате нее продукт приносил значительную выгоду как поставщику, так и заказчику. Кроме того, нужно, чтобы заказчик был согласен платить за продукт достаточные суммы для обеспечения финансовой отдачи от инвестиций поставщика. Как мы покажем далее, управление инновациями имеет две составляющие: связанную с продуктом и проектом.

3. ПРОДУКТ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ЕГО ПОСТАВКИ

Рассмотрим главное различие между цифровыми и нецифровыми продуктами. В первом случае проектирование продукта отделено от проектирования платформы для его поставки, во втором — нет. Например, в сфере авиаперевозок проектирование воздушного судна, используемого для обслуживания пользователей, объединяет проектирование услуги (продукта) и пользовательского опыта. В случае же цифровых продуктов оказание услуг и пользовательский опыт проектируются отдельно от платформы для поставки продукта, которая может уже существовать (это может быть, например, персональный компьютер, смартфон, планшет с Wi-Fi и доступом в Интернет

или интранет) и использоваться для оказания целого комплекса услуг.

Следует отметить: наличие стандартного программного обеспечения, предоставляющего платформу для поставки продукта, является причиной того, что цифровые продукты можно спроектировать и ввести в работу намного быстрее и с меньшими затратами, чем нецифровые. Последние обычно требуют платформ поставки, оптимизированных в соответствии с требованиями заказчика.

4. ЗАКАЗЧИКИ И КОНЕЧНЫЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ

Многие успешные продукты (как цифровые, так и нецифровые) должны быть выгодны и заказчикам (которые платят за них), и конечным пользователям, которым предоставляется услуга, связанная с продуктом. Исключение составляют продукты, продающиеся напрямую потребителям.

Однако заказчики и конечные пользователи — это не одно и то же, у них разные потребности, которые продукт должен удовлетворять. Если снова привести в пример авиаперевозки, то можно увидеть, что заказчиками самолетов являются авиакомпании, и самолеты имеют множество конечных пользователей: это пассажиры, члены экипажа, авиадиспетчеры, компании, обеспечивающие питание на борту, и т.д. Заказчики самолетов стремятся к низким затратам на приобретение воздушного судна и эксплуатационным расходам, а конечные пользователи хотят удобства, простоты в эксплуатации, надежности, предсказуемости и т.д., и все это должно быть предусмотрено при проектировании.

Понимание потребностей заказчиков и конечных пользователей особенно важно при разработке цифровых продуктов, способствующих преобразованиям, т.к. тип и уровень инноваций для двух рассматриваемых сторон могут существенно различаться. Для примера можно рассмотреть такие цифровые продукты, как соцсеть Facebook

и поисковая система Google: заказчики, которые платят за услуги, — это рекламодатели, а конечные пользователи — индивидуальные потребители.

Следует отметить, что удовлетворение указанных потребностей критично и если продукт разрабатывается для продажи внешнему заказчику, и если компания планирует использовать его для получения внутриорганизационных выгод. В первом случае организации обычно выделяют на это время и деньги, т.к. им необходимо заключить сделку. К сожалению, во втором случае компании очень часто не считают нужным в полной мере удовлетворять потребности и заказчиков, и конечных пользователей, т.к. последние фактически вынуждены будут использовать разработанный продукт в любом случае.

5. ПРОДУКТОВЫЕ ИННОВАЦИИ

При выявлении благоприятных возможностей, связанных с продуктом, компания должна выбрать для него рыночную стратегию. Если предполагается, что продукт будет продан внешним заказчикам, то необходимо определить, будет ли он использоваться для:

- защиты / поддержки существующего рынка аналогичных продуктов (например, посредством сокращения затрат, повышения производительности, улучшения потребительского опыта, реагирования на угрозу со стороны конкурентов и т.д.);
- расширения / увеличения существующего рынка (например, для расширения линейки продуктов для привлечения новых заказчиков);
- создания нового рынка (если существующие продукты не удовлетворяют существующие потребности покупателей).

Уровень требуемых инноваций напрямую связан с используемой рыночной стратегией для продвижения продукта (рис. 1).

На рис. 1 можно увидеть, что на уровень необходимых инноваций влияет то, каким образом заказчики / конечные потребители используют

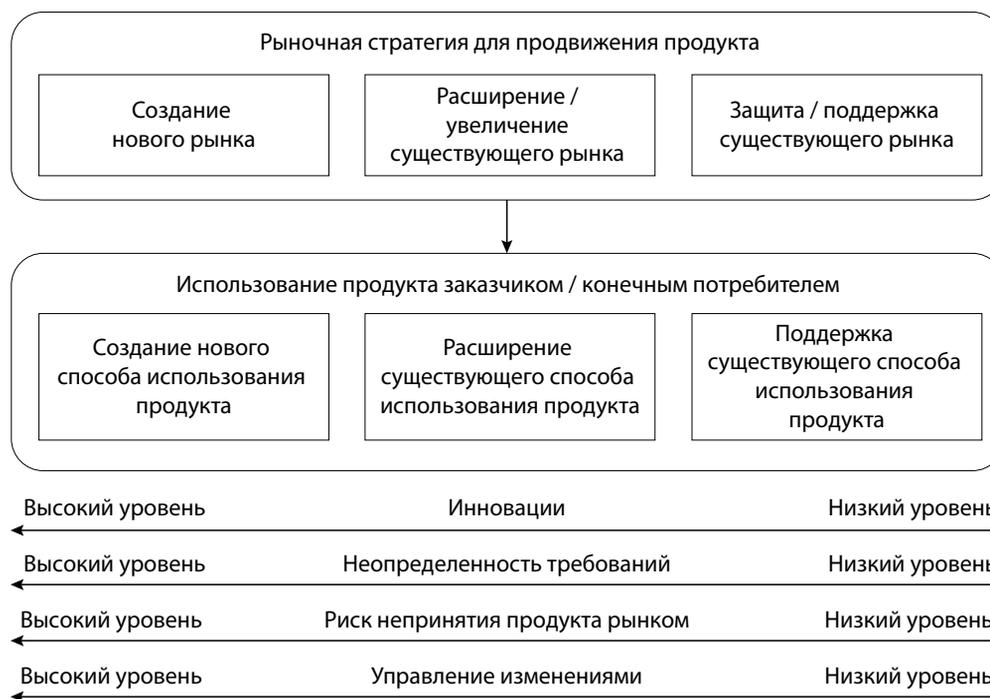
новый продукт. Если он аналогичен существующим на рынке продуктам, то данный уровень может не превышать текущий. При смене рыночной стратегии уровень инноваций (как для разработчика продукта, так и для его пользователя) повышается.

Отметим, что несмотря на то что рыночная стратегия применяется в отношении продуктов, предназначенных для продажи внешним заказчикам, важно понимать, какой уровень инноваций и изменений со стороны конечных пользователей необходим при разработке и внешних, и внутренних продуктов.

Как правило, с инновациями связано получение некоторых выгод, однако высокий уровень инноваций имеет определенные последствия, которыми необходимо проактивно управлять. Например, если мы не обладаем полной информацией о той или иной характеристике продукта или его новой функциональной возможности, с инновациями будет связана неопределенность требований. Данная неопределенность, с учетом того что существует множество вариантов реализации видения продукта, приводит к возникновению риска непринятия продукта рынком. Если компания выбрала стратегию защиты / поддержки существующего рынка или его умеренного расширения, то этот риск можно уменьшить путем опроса существующих заказчиков и конечных пользователей, знакомых с имеющимися продуктами, об их предпочтениях в области возможных инноваций (при этом можно использовать метод фокус-групп, анкетирование, оценку прототипа).

Тем не менее данные методики оценки продукта работают плохо, если стратегия предполагает разработку продукта, вызывающего преобразование, в результате которых создается новый рынок или значительно расширяется существующий. В таких случаях новые характеристики или функциональные возможности успешных продуктов никак не связаны с текущим опытом заказчиков и конечных пользователей. Здесь можно вспомнить известное высказывание Генри Форда

Рис. 1. Связь между рыночной стратегией, использованием продукта и инновациями



о том, что, если бы он спросил своих клиентов, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь, или наблюдение Стива Джобса: люди сами не знают, чего хотят, пока ты не покажешь им это. При разработке подобных продуктов используются такие методы, как дизайн-мышление, быстрое изготовление опытных образцов и/или непосредственное наблюдение над тем, как заказчики и конечные пользователи пытаются понять, чего они хотят на самом деле (в отличие от того, чего они хотят на словах). Для успеха таких продуктов необходимы многократные итерации.

Управление изменениями необходимо тщательно планировать и осуществлять в неразрывной связи с разработкой продукта. Если речь идет о продукте для внешнего заказчика, то управление изменениями обычно неразрывно связано

с маркетингом. Существует множество известных методов, с помощью которых до сведения целевой аудитории (заказчиков и конечных пользователей) можно довести информацию о преимуществах продукта и о том, как его использовать, чтобы получить эти преимущества. Управление изменениями также имеет большое значение для внутренних продуктов, несмотря на то что ему часто уделяют мало внимания. Если внутренние пользователи не вовлечены в проектирование и разработку продукта, если им не рассказали о том, зачем нужен продукт и какие выгоды можно извлечь из его использования, то преимущества будут получены не сразу и не в полной мере.

Для успешной разработки продукта, вызывающего трансформацию, требуется полное понимание того, какие инновации необходимы заказчикам

и конечным пользователям и какое инновационное поведение от них потребуется. План проекта по разработке продукта предполагает, во-первых, достаточное количество итераций для точного определения инноваций, а во-вторых, достаточную гибкость управления, способствующую такому выполнению проекта, которое приведет к созданию инноваций. Чем выше уровень требуемых инноваций, тем большая гибкость необходима при реализации проекта и тем больше его потребность в управлении изменениями / маркетинге для получения выгоды от инноваций.

6. ПРОЕКТНЫЕ ИННОВАЦИИ

Планирование, проектирование и разработка продуктов осуществляется посредством проектов. Например, в руководстве к Своду знаний по управлению проектами (РМВОК)¹ PMI говорится: «Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги». В данном руководстве, как и в литературе по управлению проектами в целом, подробно обсуждаются различные способы организации «временного предприятия», а также процессы, необходимые для «создания уникального продукта или услуги». Однако при этом не рассматривается, как уровень требуемых инноваций влияет на выбор способа организации проекта или его процессы.

Как показано на рис. 2, для успеха проекта необходимо достичь баланса между предсказуемостью / стандартизацией / эффективностью, с одной стороны, и гибкостью / быстрым реагированием / действенностью, с другой.

Например, при разработке медицинского оборудования в США должны быть выполнены стандартные требования Управления по надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (Food and Drug Administration, FDA). Данные требования предсказуемы, выполнить их необходимо

эффективно. Для выполнения других требований, не относящихся к FDA, необходимы гибкость и способность быстро реагировать на изменения. В случае разработки финансовых продуктов требования, связанные с интерфейсом пользователя, могут быть гибкими, в то время как программное обеспечение для обработки платежей должно быть стандартизировано, а его работа предсказуема. В целом чем выше уровень необходимых инноваций, тем более гибким должно быть управление проектом и тем быстрее нужно реагировать на изменения. Чем ниже уровень требуемых инноваций, тем больше степень прогнозируемости и стандартизации.

С. Уилрайт и К. Кларк из Гарвардской школы бизнеса разработали прекрасный метод, позволяющий понять, какой уровень инноваций / гибкости необходим для проекта². На рис. 3 показано, как с помощью данного метода можно проанализировать проект с точки зрения различий между:

- 1) создаваемым продуктом и существующим;
- 2) процессом разработки нового продукта и процессами, использованными ранее.

В зависимости от этих различий проекты можно разделить на производные, прорывные, проекты по разработке различных платформ, а также проекты НИОКР. Чем больше изменений в новых продуктах или процессах по сравнению с существовавшими ранее, тем больше уровень инноваций и гибкости, требуемых для управления проектом.

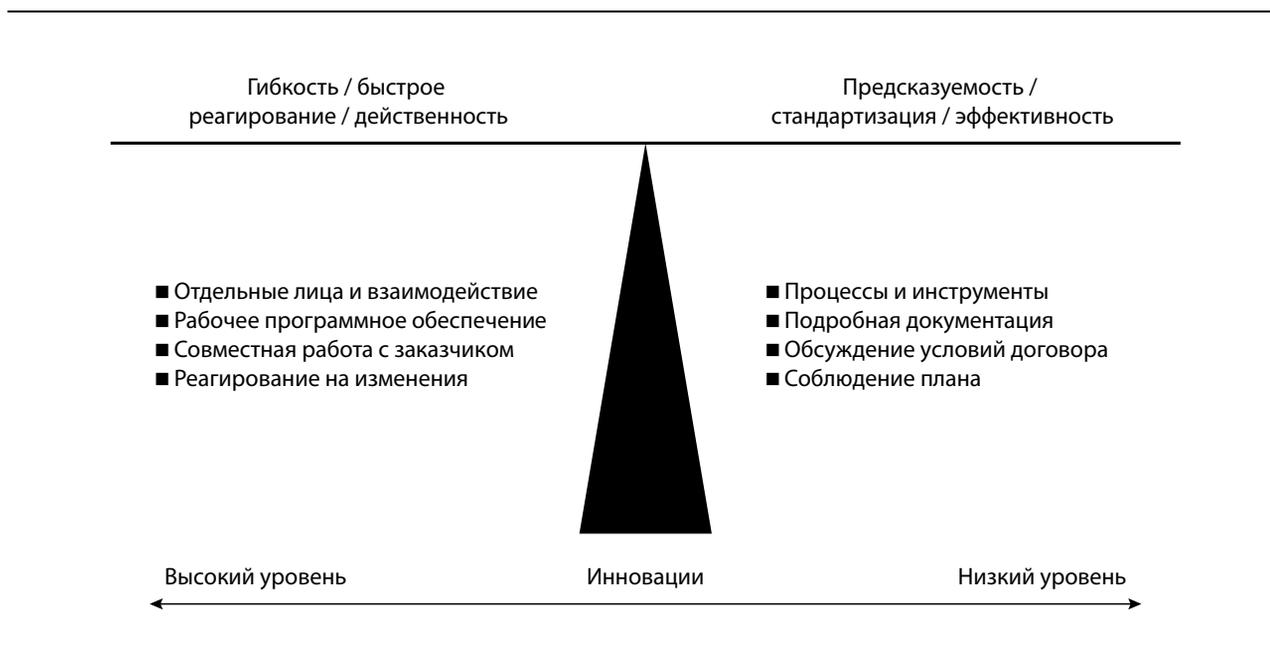
В таблице представлены примеры характеристик продуктов и процессов (аппаратного и программного обеспечения), которые следует рассмотреть при анализе уровня необходимых инноваций и гибкости. Следует отметить, что на практике такой анализ имеет свою специфику для каждой организации, поскольку осуществляется с учетом продуктов и процессов, существовавших в компании ранее.

Поскольку для проектов различных типов требуется разный уровень инноваций, уровни

¹ PMBOK Guide — Sixth Edition. — <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.

² Wheelwright S., Clark K. (2003). «Creating project plans to focus product development». *Harvard Business Review*, September, pp. 1–14.

Рис. 2. Баланс в проекте



гибкости и рисков в них также будут отличаться друг от друга (рис. 4).

7. МАТРИЦА УРОВНЕЙ ИННОВАЦИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОДУКТА

Как отмечалось ранее, для успешного создания нового продукта необходимо управлять инновациями, связанными как с самим продуктом, так и с процессом его разработки. На рис. 5 представлена матрица, позволяющая проанализировать, какой уровень управления инновациями необходим.

Мы успешно использовали данную матрицу для определения уровня и типа инноваций, необходимых для продуктов различных видов во многих отраслях, и пришли к следующему выводу: несмотря на то что в разных организациях и отраслях существуют различные представления о том, какие особенности определяют те или иные типы проектов и способы использования продукта, в результате некоторых обсуждений сотрудники

каждой организации обычно приходят к согласию относительно значимых для них условий.

В результате подобного анализа потребностей организации в области управления инновациями при разработке продукта обычно становятся понятными не только уровень необходимых инноваций, но и конкретные аспекты плана разработки продукта, при реализации которого потребуются проактивное управление инновациями. Например, типичный процесс Scrum-разработки подразумевает, что владелец продукта или представитель заказчика способен эффективно установить приоритеты при разработке характеристик продукта и определить приемлемость результатов спринтов отдельных сотрудников. Как правило, это справедливо для проектов, в которых для структурирования и использования продукта требуется низкий или средний уровень инноваций. Если же уровень необходимых инноваций высок, то оценок владельца продукта или заказчика может быть недостаточно. Тогда нужно осуществить более глубокое исследование потребительских

Рис. 3. Зависимость инноваций / гибкости при управлении проектами от изменений продукта и процесса его разработки по сравнению в существовавшими ранее



Таблица. Характеристики продукта и процесса, определяющие уровень инноваций / гибкости для проектов разработки аппаратного и программного обеспечения

Характеристики продукта		Характеристики процесса разработки продукта	
Аппаратное обеспечение	Программное обеспечение	Аппаратное обеспечение	Программное обеспечение
Свойства продукта	Свойства продукта	Производственный процесс	Инфраструктура
Функциональные возможности	Функциональные возможности	Производственный участок	Операции
Уровень интеграции	Уровень интеграции	Материальные ресурсы	Процесс разработки
Уровень эффективности работы	Уровень эффективности работы	Процесс проектирования	DevOps
Качество / надежность	Архитектура продукта	Проектирование / испытания	Процесс подготовки к использованию

Рис. 4. Взаимосвязь типа проекта, гибкости и риска



свойств продукта с использованием таких методов, как детальная оценка прототипа или анализ использования продукта заказчиками.

Кроме того, процессы Scrum обычно предполагают, что члены проектной команды обладают всеми навыками и инструментами, необходимыми для надежной разработки и испытания характеристик продукта. Это также верно при низком и среднем уровне необходимых инноваций (если сравнивать новые и существующие продукты и процессы их разработки). Если же проектная инновация требует характеристик продукта, инструментов, структуры команды, подбора и подготовки персонала, которые значительно отличаются от существующих, то все эти аспекты нужно будет подвергнуть изменениям.

8. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ БИЗНЕСА

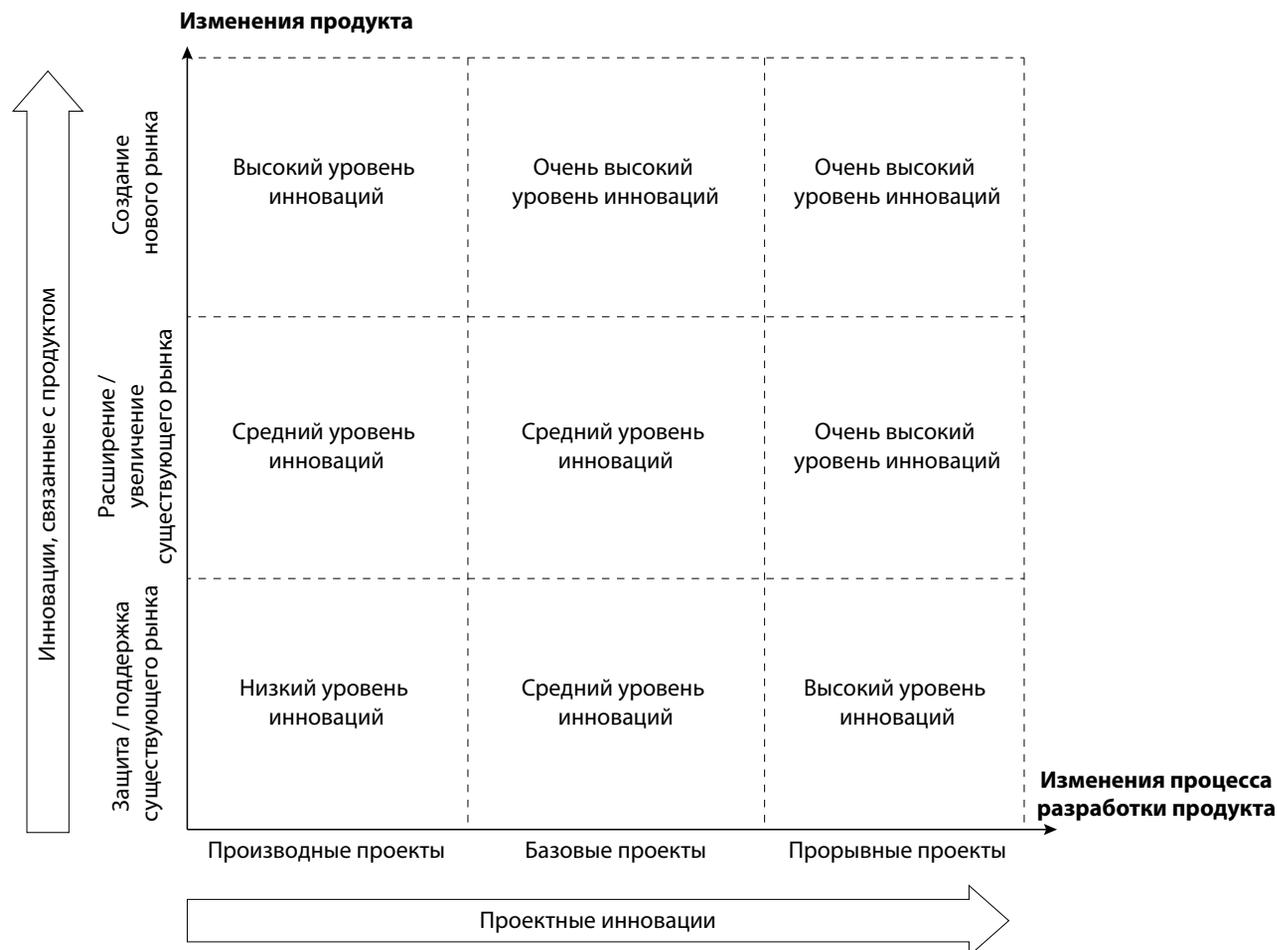
При использовании представленной матрицы для анализа множества случаев разработки продуктов в различных организациях мы обнаружили,

что низкий уровень инноваций обычно соответствует продуктам основной деятельности компаний, средний — продуктам, предназначенным для расширения бизнеса, высокий и очень высокий — продуктам, связанным с преобразованием бизнеса (рис. 6).

Соотнесение продуктов в портфеле компании с матрицей стало откровением для руководителей организаций, использующих данный инструмент. Оно показало, что почти все ресурсы, предназначенные для разработки продуктов, направлялись на расширение бизнеса путем увеличения существующей линейки продуктов за счет привлечения других заказчиков. В целом на продукты, связанные с преобразованиями (с высоким уровнем инноваций и большими рисками), тратилось очень мало усилий, в то время как эти продукты необходимы для долгосрочного и устойчивого успеха компании.

В литературе при анализе примеров продуктов, используемых для цифровой трансформации, наблюдается аналогичная ситуация. Совершенствование продуктов программного обеспечения

Рис. 5. Матрица уровней инноваций при разработке продукта

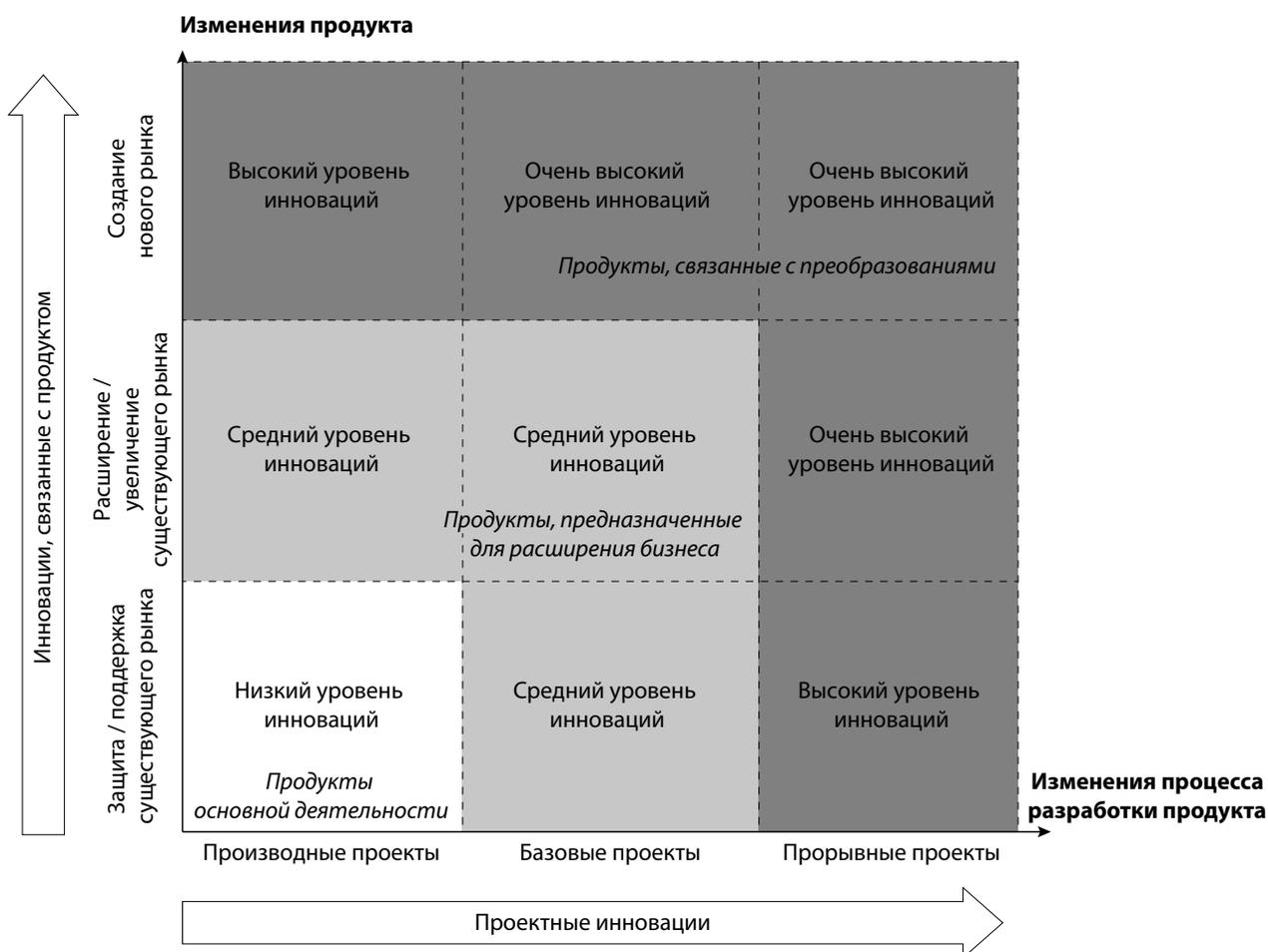


призвано улучшить потребительский опыт, сократить затраты на существующие продукты основной деятельности компании или расширить бизнес путем оптимизации поиска и заказа существующих продуктов потребителями. Безусловно, это разумно с точки зрения бизнеса, но часто преобразованиям подвергаются только те компании, которые предоставляют инструменты и консультационную поддержку, требуемые для совершенствования.

Для цифровой трансформации бизнеса необходимо разрабатывать и продвигать на рынке

инновационное ПО (благодаря которому создаются продукты), обеспечивающее появление ценных, ранее недоступных услуг для широкого круга заказчиков и конечных пользователей. Следует тщательно определять инновации (связанные с характеристиками продукта и с его использованием), проактивно управлять ими для удовлетворения тех потребностей заказчиков и конечных пользователей, которые не удовлетворяют существующие продукты. Инструменты, которые использовались для разработки продуктов ранее,

Рис. 6. Матрица уровней инноваций при разработке продукта и бизнес-результаты (типы продуктов)



в целом не подходят для управления инновациями. Если компании хотят достичь успеха, должны

быть готовы взять на себя риски и изменить свои обычные способы ведения бизнеса.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Статья подготовлена на основе доклада, представленного автором на 12-м Ежегодном симпозиуме по управлению проектами, организованном Университетом Техаса в Далласе (UT Dallas) и прошедшем в мае 2018 г.

Источник: Raschke C. (2018). «Digital transformation through produce and project innovation management».

PM World Journal, Vol. VII, Issue VII, July.

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



Журналы по менеджменту

Менеджмент сегодня

Издается с 2001 года.

Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль. Журнал освещает широкий спектр конкретных проблем управления, предлагает рекомендации специалистов, их практический опыт.

Основные темы журнала

- Антикризисный менеджмент
- Стратегические схемы
- Управление ресурсами
- Управление организационными процессами
- Формирование корпоративных ценностей и организационной культуры
- Управленческая компетентность и управленческие решения
- Построение партнерского траста и корпоративная социальная ответственность
- Зоны управленческих рисков
- Эмоциональный интеллект и лидерство
- Конкурентные войны и бенчмаркинг

Цель издания: служить надежным источником идей и практических инструментов, предоставляя возможность изложения взглядов на актуальную проблематику управления бизнесом максимально широкому кругу специалистов в области управления организацией.

Аудитория журнала: менеджеры, которые столкнулись с радикальными переменами в своей отрасли и стараются отреагировать на них наиболее эффективным образом, российские и зарубежные производители товаров и услуг, исследовательские и консалтинговые компании.

Авторы: преподавательский состав бизнес-школ и авторы книг, топ-менеджеры крупных российских предприятий, представительств западных компаний, руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм.



Главный редактор:
Селиванов Александр Николаевич —
генеральный директор
«САКС Игрушки»

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

Подписка:

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

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



ПЕРЕХОД ОТ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГИБКОСТИ

В статье представлена авторская модель индивидуальной гибкости «Маяк». Авторы исследуют формирование концепции профессионализма на основе данной модели. Используя гибкое мышление, они рассказывают о развитии практических навыков при переходе от индивидуальной гибкости к организационной. Данный переход предполагает применение методов и подходов, позволяющих добраться оттуда, где мы находимся, до желаемого места (рассматриваемого как результат).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: индивидуальная гибкость, организационная гибкость, метод целей и ключевых результатов, НИОКР, лидерство, ориентированное на воздействие



Сивараман Раджи — PMI-ACP, PMP, PMO-CP, глава компании ASBA LLC, преподаватель Государственного университета г. Монктлер. Работает в Сингапуре, Таиланде, Индии и США в качестве консультанта, директора, советника по стратегическим вопросам, члена консультационного совета некоммерческих организаций. Автор ряда публикаций, докладчик международных конференций (Нью-Джерси, США)



Рачка Михал — MBA, PMI-ACP, PMP, CISA, заместитель директора по IT-стратегии и управлению проектами польского банка tBank S.A., читает лекции по проектному менеджменту в рамках программ MBA для руководителей, выступает в качестве докладчика на конференциях (Польша)

ВВЕДЕНИЕ

В данной статье мы предпримем попытку помочь читателям пройти путь от гибкости индивидуальной до организационной. По нашему мнению, настоящее требование бизнеса — достижение целей организации — связано с развитием разносторонних компетенций. Однако только этого может быть недостаточно. На рис. 1 представлены семь видов индивидуальной гибкости, необходимых для получения конкурентного преимущества организации [1].

Мы проанализировали сложные моменты преобразований, связанных со сменой парадигмы менеджмента, — распространением гибкого управления и цифровизацией. Специалисты компании McKinsey в статье *Going from fragile to agile* («Переход от хрупкости к гибкости») объясняют, какие факторы способствуют организационной гибкости, почему она так важна и что нужно делать для ее развития [2]. Они рассматривают вопросы, касающиеся ценности, целостности организаций, сотрудничества и совершенства.

Рис. 1. Модель индивидуальной гибкости «Маяк» (Personal Agility Lighthouse™(PALH™) Model)



Источник: доклад авторов, представленный на VI Международной конференции по управлению проектами в странах Балтии Project Management Development — Practice and Perspectives [1].

Таким образом, если вы хотите осуществить в вашей компании преобразования любого рода, целесообразно достичь состояния организационной гибкости. Это возможно при совершенствовании семи составляющих модели индивидуальной гибкости на всех уровнях организации. Рассмотрим данные составляющие более подробно.

1. ГИБКОСТЬ, СВЯЗАННАЯ С ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКОЙ

Данный вид гибкости напрямую относится к «исполнению ролей в компании» [3], поиску слабых сторон сотрудников и организации и выходу за рамки ролей, которые предполагает наша повседневная работа.

Современные тенденции, связанные с появлением новых бизнес-моделей, способны подействовать на организацию как подрывные инновации. Возникают вопросы, что представляет собой основная деятельность вашей компании (повседневная работа) и что может подорвать эту деятельность. Обладает ли организация способностью к адаптации? Может ли ваша компания экспериментировать с новыми

бизнес-моделями или привносить в них что-то инновационное? После ответа на эти простые вопросы можно сделать вывод о вашей организационной гибкости. К ее развитию может подтолкнуть как способность адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, так и способность использовать подрывные технологии в отношении вашего бизнеса. Это особенно актуально в условиях цифровой эпохи [4].

Указанные тенденции влияют на все отрасли. Инновационные прорывы в областях технологий, медицины, транспортировки, машинного обучения будут продолжать преобразовывать мир, в котором мы живем и работаем. Будучи подготовленными, организации и лидеры легко адаптируются к цифровой эпохе. Понимания слабых сторон на индивидуальном уровне можно достичь с помощью наставничества: ориентироваться следует на людей, которые уже находятся там, где вы хотите быть. На организационном уровне этого можно добиться путем использования бенчмаркинга: сравнение необходимо производить с компаниями, которые принадлежат к отраслям, уже ощутившим на себе действие подрывных инноваций. Кроме того, следует упомянуть о T-образной модели компетенций¹.

¹ Данная модель предполагает наличие у сотрудника не только экспертных знаний в его профессиональной сфере (вертикальная линия буквы T, глубина), но и знаний в ряде других областей (горизонтальная линия буквы T, ширина). — Прим. ред.

Если вернуться к индивидуальному уровню, то речь идет о так называемых Т-образных людях [5]. На организационном уровне соответствующего состояния компании можно достичь путем налаживания системы связей (нетворкинга) с организациями других отраслей или создания дочерних компаний в целях изучения новых бизнес-моделей. Подобную компанию можно назвать Т-образной организацией.

2. ГИБКОСТЬ, СВЯЗАННАЯ С ИЗМЕНЕНИЯМИ

Основываясь на концепции позднейшего ответственного момента (Last Responsible Moment, LRM) [6] из области лин-мышления, мы полагаем, что модель индивидуальной гибкости «Маяк» можно реализовать без особых потрясений, если помнить: обязательство необходимо выполнить до момента, после которого непринятие решения будет иметь негативные последствия. Иметь возможность выбора — это роскошь, и в определенный момент мы должны принять решение и остановиться на одном варианте. Организационной гибкости можно достичь, когда у компании есть четкие и значимые перспективное видение и цель, которые в нашей статье символизируют безопасное достижение маяка и те способы и средства, с помощью которых этого можно добиться.

Главная сложность заключается в организации сотрудников и команды таким образом, чтобы они достигли маяка. Например, кому-то необходимо сосредоточить внимание на цели и стремиться к ней, быстро реагируя на различные трудности и преодолевая их. В этом случае организации могут применять метод целей и ключевых результатов (Objective and Key Results, OKR) [7]. Он предназначен для установления целей на квартал, донесения информации о них до сотрудников и отслеживания результатов. Метод служит для того, чтобы соединить цели компании, отдельных команд и индивидуальные цели персонала и установить иерархические отношения между ними, благодаря чему достигаются измеримые результаты и все

сотрудники могут работать вместе в едином направлении. Его можно рассматривать не с точки зрения достижения установленных ключевых результатов, а в контексте четкого обозначения следующих шагов (целей), благодаря чему у команд могут появиться полномочия и знания для принятия надлежащих решений (ключевые результаты), а также они могут понять, можно ли отложить принятие решения, оставить вопрос открытым для дальнейшего обсуждения.

Гибкость рассматриваемого вида также связана со скоростью изменений [8]. Если вы будете учитывать инертность, характерную для крупных предприятий (скорость внешних изменений обычно гораздо выше скорости изменений внутри таких организаций), то это может дать вам большое преимущество. Руководители могут постоянно наблюдать за бизнес-окружением, отслеживать скорость внешних изменений и на основе собранных данных внедрять новые бизнес- и операционные модели, позволяющие не отставать и повышать скорость внутриорганизационных изменений, что комплексно поможет организациям.

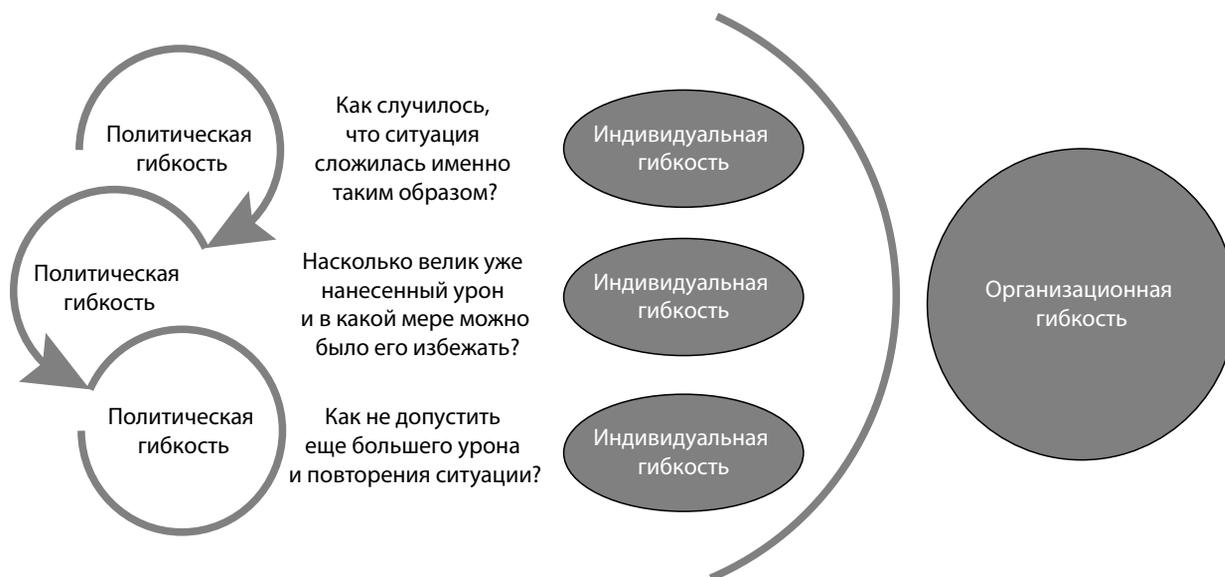
3. ПОЛИТИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ

От отдельных сотрудников может потребоваться творчески подойти к решению политических дилемм, а для этого им понадобится гибкое мышление. В работе они должны быть независимы от политики — это касается абсолютно всех слоев общества, проектов, команд и т.д. Основные вопросы, на которые мы должны ответить для перехода от политической гибкости отдельных лиц к организационной гибкости, представлены на рис. 2. Отчасти данные вопросы основаны на предположениях, представленных в статье Р. Найт [9].

4. ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ГИБКОСТЬ

Когда отдельные сотрудники смиряются с ошибками и эмоциями, начинают приносить пользу

Рис. 2. Переход от политической к организационной гибкости (Political Agility for Organizational Agility)



Источник: [1].

и оказывать поддержку, деятельность организации в целом становится плодотворной. Мы можем подниматься по ступеням лестницы эмоций до капитанского мостика, тем самым влияя на капитана нашего корабля (организации), который, в свою очередь, влияет на весь корабль.

В работе отдельных сотрудников и в бизнес-среде в целом получает развитие лидерство, ориентированное на воздействие (Impact Driven Leadership, IDL) [10]. Использование данного гибкого навыка помогает управлять ожиданиями непростых поставщиков и клиентов путем включения в команды сотрудников с разнообразными навыками. Данная «экосистема» усиливает организационную гибкость. Составляющие эффективного лидерства подробно раскрывает имплицитная теория лидерства [11]. Различные эмоции отдельных сотрудников могут привести к успеху или неудаче организации.

Эмоциональная гибкость крайне важна для развития организационной гибкости компаний

множества отраслей. Приведем пример из исследования, посвященного ведению бизнеса в сфере здравоохранения. Т. Пайп и др. [12] изучили и оценили влияние обучающих мероприятий на уровень стресса отдельных сотрудников и организации в целом. Результаты их исследования показали, что в связи с указанными мероприятиями значительно уменьшилась тревога и сократились связанные с ней проблемы. Кроме того, авторы пришли к выводу о том, что постоянная ориентация на усиление положительных эмоций привела к повышению благополучия как на индивидуальном, так и на организационном уровнях. Таким образом, мы полагаем, что необходимо развивать эмоциональную гибкость на всех уровнях.

5. ГИБКОСТЬ, СВЯЗАННАЯ С МЫШЛЕНИЕМ

Данный вид гибкости авторы соотносят с понятием «организация, ориентированная на действие»

(основываясь при этом на работе Дж. Биркиншоу [13]). Если посмотреть на организационную структуру любой компании, то на ее различных уровнях (функциональном, а также уровнях подразделений и первых лиц) мы увидим ряд отделов, ответственных за различные области деятельности. Аналогичным образом наш мозг выполняет определенные функции, за которые отвечают его различные отделы. Идеально интегрированную организацию также можно сравнить с лодкой, в которой все члены экипажа гребут в идеальном ритме, их работа согласована. Такая организация обязательно достигнет большого успеха. Гибкость рассматриваемого вида нужна, если один из отделов не в порядке — она помогает все исправить. Данный процесс можно сравнить с приглашением в компанию стороннего консультанта при возникновении аналогичных проблем или поиском способов их решения внутри компании.

Умение отдельных лиц быть гибкими в этот момент способствует переходу от индивидуальной гибкости к организационной. Таким умением обладают трендсеттеры, использующие свое нестандартное мышление для глобализации бизнеса. Работа мозга и разума в ее динамической сложности устроена совершенно гениально. На протяжении всего пути от индивидуальной к организационной гибкости необходимо подвергать анализу мыслительные процессы отдельных сотрудников и компании в целом. Это необходимо осуществлять во время их фактической реализации, перед завершением и после него. Возвращение к этим процессам, по нашему мнению, приведет к совершенствованию процессов их принятия, адаптации (в том числе адаптационного цикла).

6. ГИБКОСТЬ, СВЯЗАННАЯ С ОБУЧЕНИЕМ

Гибкость данного вида связана с ответом на вопрос: как оставаться открытым для новых достижений и возможностей в сфере обучения? Кроме того, необходимое условие для развития данного вида гибкости — иметь мужество признать, что

мы не знаем всего. Если мы примем тот факт, что мы можем быть неправы в наших предположениях, то сможем воспринять новые открытия и возможности.

Возможности в сфере обучения связаны с непрерывным совершенствованием. Они появляются, когда лидеры заботятся о безопасности сотрудников и поощряют их к точному определению проблем и поиску их решений. Можно вспомнить концепцию шнура андона, используемого в производственной системе компании «Тойота» [14]. Он представляет собой веревку, проходящую вдоль конвейерной линии завода, за которую можно потянуть в любой момент для остановки производства, что означает либо отклонение от нормы, либо возможность для улучшения. Компания поощряет сотрудников дергать шнур, когда они видят брак. Лидеры компании ответственны за формирование культуры, предполагающей реализацию организационного потенциала на пределе возможностей, поэтому случаи брака неизбежны. Однако стоит отметить: считается, что организационная культура терпит неудачу, если брак обнаружен, но о нем умалчивается. Такие случаи означают, что мы либо не стремимся к максимальной реализации возможностей, либо боимся рассказать о браке. Компании, использующие данную концепцию, обязаны на всех уровнях измерять число остановок конвейера и действовать в соответствии с результатами.

Мы считаем, что компаниям стоит обратить внимание на поток создания бизнес-ценности в их структуре с учетом описанной организации производственных линий. Кроме того, этот подход позволяет ускорить процесс обучения в тех случаях, когда в компании отсутствуют обычные взаимосвязи между бизнес-элементами или, наоборот, эти связи очень разнообразны. Если вместо создания департамента НИОКР, который, как правило, отвечает за инновации и эксперименты, лидеры развивают необходимую организационную культуру и поддерживают ее, а на всех структурных уровнях формируется мышление, требуемое для НИОКР, то благодаря существованию

разнообразных и многопрофильных команд скорость обучения может возрасти. Тогда независимые друг от друга бизнес-направления могут создавать новые продукты и экспериментировать с ними, но также могут и уничтожить данные начинания. Наша цель — извлечь из этого уроки.

7. ГИБКОСТЬ, СВЯЗАННАЯ С ПОЛУЧЕНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ

Гибкость данного типа связана с вдохновением, побуждением выйти за пределы собственных возможностей, а также с долгосрочными результатами и выгодами. Речь в данном случае идет не только, например, о достижении поставленных целей, продажах, но и об удовлетворении потребностей клиентов. Организационной гибкости можно добиться путем понимания клиентов и сути конкуренции. Компании, которые заботятся об удовлетворенности своих клиентов и уважают конкурентов, ставят перед собой цели, позволяющие им двигаться в правильном направлении и вдохновлять лидеров, команды быть лучше, стремиться к превосходству и выходу на новый уровень.

Предположим, у нас есть цель. Для того чтобы получить как можно больше и быть успешным, недостаточно сосредоточиться только на процессе ее оптимального достижения. Для создания условий, при которых у сотрудников будет формироваться чувство цели, необходимо выбирать значимые проекты.

При выборе цели необходимо исходить из того, что результаты должны быть достижимы. Когда люди видят и чувствуют цель, они могут принимать четкие решения о том, что делать дальше, и быть уверенными в том, какие действия лучше с точки зрения благополучия организации.

В настоящее время мы наблюдаем все больше процветающих компаний, не имеющих жестко определенных организационных структур. Классические модели принятия решений, например прескриптивные подходы [15], подразумевают,

что отдельные лица определяют различные варианты и оценивают их всеми возможными способами (выявляют их значимость, возможные проблемы и т.д.), рационально определяют последующее направление действий.

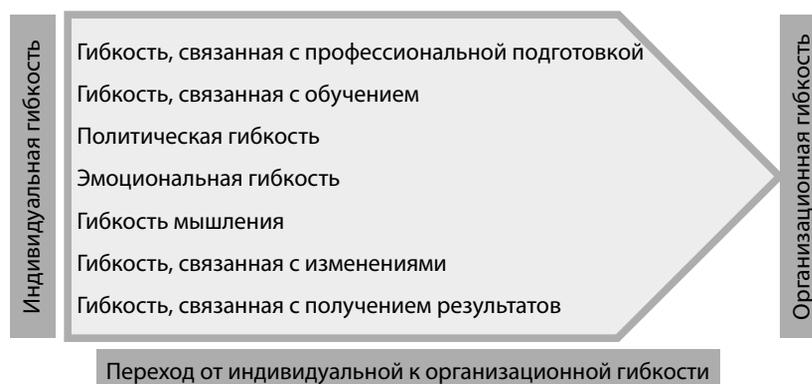
Модель, предложенную в данной статье, можно использовать для перехода от индивидуальной к организационной гибкости независимо от типа карьеры сотрудников (стабильной, линейной, спиральной, временной).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Семь составляющих предложенной модели индивидуальной гибкости являются связующими звеньями между возможностями для совершенствования бизнеса, способствующими высокоэффективному достижению организационной гибкости. С помощью гибких навыков можно сохранить целостность компании, получить многочисленные выгоды. Развитие индивидуальной гибкости различного вида (политической, эмоциональной, связанной с образованием и мышлением) помогает организации достичь эффективности и соответствующих требованиям желаемых результатов, стабильность которых обеспечивается с помощью гибкости, связанной с обучением и изменениями (рис. 3). Каждый сотрудник вносит свой вклад в организационные преобразования и развитие, вовлекаясь в них и справляясь с препятствиями.

Если все сотрудники получили хорошую профессиональную подготовку, т.е. знают все аспекты законов функционирования организации, все служебные функции и обязанности делегированы, то при принятии необходимых решений в компании не останется места неопределенности. Гибкость, связанная с профессиональной подготовкой, помогает руководителям оценивать все имеющиеся варианты очень быстро — для этого им нужно поставить себя на место других сотрудников и выбрать наилучшую линию поведения.

Благодаря новым тенденциям (например связанной с цифровизацией) [16] лодка, в которой

Рис. 3. Переход от индивидуальной к организационной гибкости (Cruise from Personal Agility to Organizational Agility)

Источник: [1].

мы все плывем от индивидуальной гибкости к организационной, становится более надежной.

Навыки сотрудников, относящиеся к эмоциональной гибкости, помогают организациям приспособиться к изменениям глобальных рынков и способствуют движению от индивидуальной к организационной гибкости.

Если компания плывет против каких-то политических течений, приверженность и лояльность со стороны ее персонала могут уменьшаться. Однако на определенном уровне карьерного роста сотрудников возникает сдвиг уровня их ответственности: от ответственности за себя к ответственности за организацию. Такие изменения можно сравнить с волной, и независимо от того, вызвана она внешними или внутренними причинами, поднимается вертикально или распространяется горизонтально, если организация устранит неопределенность в своих целях, она достигнет более высокой эффективности. При этом главную роль в достижении общего успеха играет политическая гибкость.

В катастрофической ситуации крайне важными являются предельная гибкость и признание того факта, что никто из нас не может знать всего. Руководители компании могут руководствоваться бизнес-правилами из области программного

обеспечения [17] и собирать различные точки зрения, прежде чем принимать решение. В критической ситуации эмоциональное состояние человека таково, что он может не принять во внимание какие-то внешние идеи. Для того чтобы быть на высоте в крайне сложной ситуации, необходимо уметь учитывать различные мнения, принимать и адаптировать их. Данное умение достигается путем непрерывного обучения, и огромную помощь в этом оказывает индивидуальная гибкость, связанная с обучением.

Иногда обстоятельства таковы, что у нас мало вариантов выбора и мы вынуждены постоянно оценивать текущее положение дел с точки зрения его возможных изменений. В этом случае ключевое условие того, что мы успешно доберемся до пункта назначения, — намеченные цели, включающие критерии успеха. Основной характеристикой гибкости, связанной с изменениями, являются попытки найти лучшие варианты действий и их реализация.

В работе Д. Рейда и соавторов, посвященной концепции лидерства в сфере цифрового бизнеса (Digital Business Leadership, DBL) [18], подчеркивается крайняя важность высокой эффективности и поддержания производительности. Их можно достигнуть, если в любой ситуации быть готовым

принять и преодолевать непредвиденные обстоятельства. Именно это и составляет сущность гибкости, связанной с получением результатов. Благодаря умению контролировать решения, цели и ход их достижения отдельные сотрудники становятся более устойчивыми, при этом закладывается прочный фундамент для организации, способной оставаться на плаву.

Очень часто в бизнесе возникают существенные препятствия, при которых необходимо быстро детально проанализировать все варианты

выбора, обдумать все буквально на ходу [19], при этом в таких условиях недостатка времени нужно, чтобы решение было надежным, авторитетным и убедительным. Сотрудники всех бизнес-подразделений должны быстро найти и оценить все доступные варианты перед принятием решения, которое позволит устранить препятствие. По моему мнению, в таких случаях поможет индивидуальная гибкость, связанная с мышлением, развитие которой оттачивает интеллект сотрудников.

ИСТОЧНИКИ

1. *Project Management Development — Practice and Perspectives*. — http://balticpmconference.eu/sites/default/files/image-uploads/programma_2017_20.04%20%281%29.pdf.
2. *Going from Fragile to Agile*. — <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/going-from-fragile-to-agile>.
3. *3 Reasons Why Role Play Training Works*. — <http://info.empowertheuser.com/blog/2014/05/28/3-reasons-why-role-play-training-works>.
4. *Disrupt or Get Disrupted*. — <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/03/07/disrupt-or-get-disrupted/#55da97fa304c>.
5. Wladawsky-Berger I. (2017). *The Rise of the T-Shaped Organization*. — <http://blogs.wsj.com/cio/2015/12/18/the-rise-of-the-t-shaped-organization/>.
6. Sironi G. (2017). *Lean Tools: the Last Responsible Moment*. — <https://dzone.com/articles/lean-tools-last-responsible>.
7. *OKR: Objectives and Key Results*. — <http://weekdone.com/resources/objectives-key-results>.
8. *Organizational Agility: Thriving in a State of Constant Change*. — <https://conversations.actionable.co/thoughts/2017/05/organizational-agility-thriving-in-a-state-of-constant-change/>.
9. Knight R. *How to Work with Someone Who's Always Stressed Out*. — <https://hbr.org/2017/08/how-to-work-with-someone-whos-always-stressed-out>.
10. *Impact Driven Leadership*. — <http://www.scicomeducationgroup.com/index.php/programs/training/corporate-development/70-senior-management/302-impact-driven-leadership>.
11. Martin R., Epitropaki O. (2001). *Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes*. — <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1368430201004003005>.
12. Pipe T. et. al. (2017). *Building Personal and Professional Resources of Resilience and Agility in the Healthcare Workplace*. — <https://www.heartmath.com/wp-content/uploads/2014/06/mayo-article-resilience.pdf>.
13. Denning S. *Julian Birkinshaw's Fast / Forward: How Agile Builds Action-Oriented Firms*. — <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/06/24/julian-birkinshaws-fastforward-how-agile-builds-action-oriented-firms/#2c37cb861406>.
14. Willis J. (2017). *The Andon Cord*. — <https://itrevolution.com/kata>.
15. Divekar A.A., Bangal S., Sumangala D. (2012). *The Study of Prescriptive and Descriptive Models of Decision Making*. — http://thesai.org/Downloads/IJARAI/Volume1No1/Paper12-The_Study_Of_Prescriptive_And_Descriptive_Models_Of_Decision_Making.pdf.
16. Vernon T. *10 Benefits of Bringing Agile to Digital Transformation*. — <http://www.fintricity.com/10-benefits-bringing-agile-digital-transformation>.
17. *Business Rules in Decision Management Systems*. — <https://www.slideshare.net/jamet123/business-rules-in-decision-management-systems>.
18. Reid D., Bowden M., Cohen I., Chatham R. (2016). *BRMs Must Add Digital Business Leadership (DBL) Skills to Their Toolkit to Remain Successful*. — <https://leadingedgeforum.com/event/brms-must-add-dbl>.
19. DesMarais C. (2017). *How to Think on Your Feet Under Pressure: 6 Tips*. — <https://www.inc.com/christina-desmarais/how-to-think-on-your-feet-under-pressure-6-tips.html>.

Перевод с английского Л. Рубченко.

Источник: Raji Sivaraman, Michal Raczka. (2018). *Cruise from personal agility to organizational agility*. — <https://pmworldlibrary.net/article/cruise-from-personal-agility-to-organizational-agility>.
Печатается с разрешения авторов и PM World Journal (www.pmworldjournal.net).

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТЕ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ

В статье исследуется понятие «информационная потребность участника проекта» как основа создания эффективной системы коммуникаций в проекте. Авторы описывают механизм возникновения информационных потребностей, классифицируют их и предлагают некоторые инструменты удовлетворения информационных потребностей участников проекта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система управления коммуникациями проекта, информационные потребности участника проекта, модель «7 К-вопросов», матрица экспертов, матрица отслеживания требований к информации, менеджер по информации



Храпов Игорь Борисович — PMP, CPMA (уровень D), обладатель сертификата PRINCE2 Foundation, руководитель проектов (ПМ СТАНДАРТ СРП-3), старший преподаватель Учебно-консультационного центра ГК «Проектная ПРАКТИКА», преподаватель Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС». Сфера научных интересов — социально-психологические аспекты управления проектами (г. Москва)



Максин Дмитрий Геннадьевич — к. т. н., PMP, CPMA (уровень D), PRINCE2 Foundation, руководитель проектов (ПМ СТАНДАРТ СРП-3), старший преподаватель Учебно-консультационного центра ГК «Проектная ПРАКТИКА», преподаватель Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС». Сфера научных интересов — управление системами различного назначения в условиях неопределенности (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Для успешной реализации проекта его руководитель и команда создают систему управления проектом, одной из важнейших составляющих которой является система управления коммуникациями.

Коммуникация — это управляемая передача информации между двумя и более лицами и/или системами [3]. Эффективность обеспечения информацией участников проекта является целью создания системы управления коммуникациями.

Поясним употребление в работе сразу двух терминов: «коммуникация» и «коммуникации». Термин «коммуникация» используется, когда речь идет о коммуникативной функции управления или о коммуникативном процессе. Когда же рассматривают управляемый обмен информацией в организационно-технологическом аспекте, то используют термин «коммуникации», например «внешние и внутренние организационные коммуникации», «выбор каналов коммуникаций», «цифровые коммуникации». В статье сообразно контексту употребляются оба термина.

Значимость эффективной коммуникации в социально-экономической деятельности в целом и в проектной деятельности в частности очевидна и для теоретиков, и для практиков менеджмента. Известно высказывание специалиста института PMI М. Ньюэла: «Если у менеджера проекта есть хорошие коммуникативные навыки, а других навыков нет совсем, то команда успешно выполнит проект, несмотря на то что у нее такой руководитель» [15].

Парадоксально, но, признавая важность обмена информацией, руководители проектов зачастую пренебрегают целенаправленной практикой создания системы управления коммуникациями.

Здесь еще раз необходимо разделить термины «коммуникация» и «коммуникации». Анализ источников, описывающих феномен коммуникации в менеджменте [1, 13], позволяет утверждать: когда речь идет о рассмотрении явления коммуникации вообще, употребляется термин «коммуникация», например, выделяя ту или иную модель процесса коммуникации, авторы рассуждают о гипотетических отправителе и получателе информации, канале коммуникации между ними, шумах и т.п.

Рассматривая явление коммуникации в практической управленческой деятельности во всем многообразии его проявления, авторы используют термин «коммуникации», тем самым отражая множество отправителей и получателей, каналов коммуникаций, используемых технологий передачи информации и т.п. Отсюда и название «система управления коммуникациями», а не «система управления коммуникацией» в проекте.

Отчасти такое положение дел объясняется отсутствием ясного понятийного аппарата, на основании которого можно определять практические методы и инструменты управления коммуникациями в проекте, а отчасти — тем, что некоторые специалисты по управлению проектами радуют за подход, называемый ими «здоровым смыслом», хотя именно применительно к управлению коммуникациями он не работает.

Как известно, коммуникативные качества считаются врожденными [2]: любой человек обменивается информацией с себе подобными, т.к.

без этого немыслима не только производственная, образовательная или иная деятельность — без коммуникаций невозможна жизнь. Как заметил Г.Г. Почепцов, «человеческая цивилизация в значительной степени покоится на коммуникативных процессах» [16], но при этом можно вспомнить и афоризм Б. Шоу: «Единственная огромная трудность в общении — это иллюзия того, что оно имело место». Проявление этого парадокса — иллюзорное убеждение: раз коммуникация естественна, раз это то, что мы делали всегда, с самого рождения, то, следовательно, мы способны делать это хорошо всегда или в большинстве ситуаций. Эта иллюзия подпитывается «здоровомыслящими» специалистами, которые стремятся компенсировать трюизмами отсутствие четких трактовок основных терминов теории информации в ее приложении к дисциплине управления проектами. Такая ситуация в итоге приводит к отсутствию точных понятий, обоснованных методов и эффективных инструментов управления коммуникациями в проектной деятельности при реальной практической потребности в них.

В действительности дисциплина «управление проектами» во многом совершенствуется посредством изучения практической деятельности проектных команд, опыт которых с помощью профессиональных сообществ формализуется и, превращаясь в практические модели, концепции, методы и инструменты, используется в новом качестве. Исходя из вышеописанных предпосылок этот путь особенно актуален для такой функциональной области управления проектами, как управление коммуникациями.

Согласно целому ряду стандартов по управлению проектами [4, 17, 20] основной задачей управления коммуникациями проекта является удовлетворение информационных потребностей его участников. Анализ этих стандартов, а также работ ведущих экспертов по УП указывает на отсутствие определения понятия «информационные потребности участника проекта», на основе которых менеджер проекта должен выстроить систему управления коммуникациями. В то же

время необходимо заметить, что понятие «информационные потребности» неоднозначно трактуется в теории информации и, как отмечают некоторые исследователи, является недостаточно изученным [12, 14], а применительно к управлению проектами не изучалось вовсе.

1. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И МЕХАНИЗМ ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ

Участник проекта (стейкхолдер), движимый некоторой потребностью, выбирает проект в качестве средства ее удовлетворения. Например, инвестор хочет увеличить свои капиталы, заказчик проекта — решить насущную производственную задачу, а руководитель проекта возглавляет проект (по поручению или даже настоянию работодателя), надеясь, что при условии его успешного осуществления он получит деньги, повышение и почет.

Безусловно, потребности, которые побуждают стейкхолдера принять участие в проекте, многочисленны и индивидуальны. Понятие «потребность», а также механизм удовлетворения потребностей раскрыты в многочисленных публикациях, касающихся теорий деятельности и функциональных систем.

Для исследования информационных потребностей участника проекта в первую очередь важны ответы на следующие вопросы.

1. Что такое потребность?
2. Как появляется потребность?
3. Как связаны между собой те или иные потребности?

Анализ многочисленных работ по теориям деятельности и функциональных систем приводит к следующим ответам на поставленные вопросы.

1. Под потребностью будем понимать «жизненную задачу живого существа по обеспечению себя необходимыми условиями существования» [6, 7]. Потребность — это характеристика отношений живого существа с его окружением, следовательно, для исследования потребности

необходимо выделить и анализировать эти отношения [6].

2. Потребности человека имеют биологическую и социальную природу, возникли в ходе эволюции и представляют внутреннюю способность сохранения существования в природе и социуме. Потребность актуализируется при появлении рассогласования между наличествующими и требуемыми для нормального существования индивида условиями.

3. Потребности бывают первичными и вторичными. Вспомогательные, или вторичные, инструментальные, производные, потребности возникают в ходе деятельности субъекта как необходимость в средствах и инструментах для осуществления деятельности по удовлетворению первичных (главных) потребностей.

Заметим, что потребности есть не только у индивидов, но и у различных социальных общностей: организаций, коллективов, рабочих групп и т.п., и все вышеперечисленное в целом относится и к ним.

Необходимо сделать одно важное замечание: потребность — это именно задача, а не состояние, дефицит или нужда [6]. Понимая важность данного замечания для нашего исследования, приведем результаты анализа различных определений понятия «потребность», выполненного В.А. Иванниковым [6, 7], дополнив примерами поясняющие выводы исследователя. Для удобства восприятия приведем их в табл. 1.

Итак, ни состояние нехватки чего-либо, ни переживание нужды не могут служить ключевыми признаками понятия «потребность». Таким признаком является именно задача обеспечения организма необходимыми условиями существования в изменяющейся среде.

Перейдем к определению понятия «информационная потребность участника проекта». Проблема информационных потребностей была поставлена в 1960-е гг. В статье *The process of asking questions* [22] американский журналист Р. Тейлор описывает четыре уровня вопросов. Под вопросом подразумевается информационная потребность.

Таблица 1. Анализ определения понятия «потребность»

Пример определения	Контрпример
«Потребность — это объективное состояние субъекта, характеризующееся нехваткой чего-либо»	Хорошо известно следующее явление: полный человек имеет аппетит гораздо больший, чем худой, несмотря на наличие в крови достаточного или даже избыточного количества жиров, сахара и т.п. При этом удовлетворение этого аппетита у полного человека приводит отнюдь не к социуму, а скорее к разрушению организма и угрозе жизнедеятельности. Трудно объяснить объективной нехваткой чего-либо желание человека слушать симфонию Чайковского или изучать труды Аристотеля. Иными словами, не существует объективной нормы, отклонение от которой можно оценить как дефицит, рассматривая эстетические потребности
«Потребность — это субъективное переживание нужды или влечение к чему-либо»	Не каждая нужда переживается. Например, отсутствие кислорода не переживается как его недостаток — переживается удушье. Непонятно, что заставляет человека «отдать последнюю рубашку» при объективной необходимости в отдаваемом предмете

Источники: [6, 7].

1. Идеальный вопрос — это вопрос, который человек не может сформулировать, но который присутствует в его подсознании и представляет неосознаваемую информационную потребность.

2. Вопрос, который человек осознает, но не может однозначно сформулировать. Это осознанная информационная потребность. Человек через диалог, постепенно, т.е. через обратную связь с другим индивидом, может сформулировать этот вопрос и получить ответ.

3. Вопрос, который человек осознает и может сформулировать однозначно на естественном языке.

4. Вопрос, который можно формализовать для информационной системы.

Как замечает М.В. Загидуллина, Р. Тейлор «предложил модель степени осознанности информационной потребности и указал на такой важный ее аспект, как возможность существования в неосознаваемом виде» [5].

Обратим внимание на то, что Р. Тейлор описывает информационную потребность через термин «вопрос» (question). Одно из значений слова «вопрос» — то или иное положение, обстоятельство как предмет изучения и суждения, задача, требующая решения, проблема. Это подтверждает вышеизложенный вывод о том, что потребность — это задача.

А.В. Соколов в работе «Что есть информационная потребность?», взяв за основу теорию функциональных систем академика П.К. Анохина, приводит следующее определение: «Информационная потребность — потребность в информационной деятельности, устраняющей дисбаланс (рассогласование между наличным и нормальным состоянием) информационной сферы субъекта» [18]. Автор также приходит к выводу, что понятие «информационная потребность» является абстрактным, и конкретизирует его как систему коммуникативных, познавательных, эстетических, регулятивных, мнемических и эстетических потребностей.

В.А. Касумов и С.З. Исмаилова описывают процесс формирования информационной потребности в научной и образовательной деятельности через решение поставленных конкретных задач [9].

Рассмотрение и анализ всех названных предпосылок позволяет нам предложить порядок возникновения и удовлетворения информационных потребностей участника проекта, а также определить само понятие «информационная потребность». Пусть некий стейкхолдер принимает участие в проекте, при этом проект является для него своеобразным средством удовлетворения потребностей. Определенное стейкхолдера приводит к появлению мотива

для участия в этом проекте, постановки цели и определения дальнейших действий для ее достижения. Таким образом начинается проектная деятельность стейкхолдера.

Стейкхолдер играет в проекте определенную роль или выполняет действия по достижению своих интересов. Для надлежащего выполнения проектной роли ему требуются соответствующие средства, т.е. выполнение роли актуализирует вспомогательные (вторичные, производные) потребности. К этим потребностям относится и информационная.

Информационная потребность участника проекта — задача обеспечения деятельности этого участника информацией для выполнения его проектной роли или удовлетворения его интересов в проекте. Информационная потребность участника проекта является производной от его основной деятельности в проекте и, следовательно, определяется проектной ролью, выполнением проектных задач и интересами тех участников, деятельность которых не характеризуется проектной ролью. Информационные потребности, как правило, не осознаются человеком даже в процессе опроса [12, 16, 18, 19], поэтому необходимо конкретизировать данное сложное понятие с помощью классификации.

2. КЛАССИФИКАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАСТНИКА ПРОЕКТА

Существуют потребности, которые сопровождают человека с рождения, — потребность в общении и познавательная потребность. Применительно к проекту первая включает в себя потребность во взаимодействии с другими участниками проекта для обмена информацией и потребность в средствах для организации и осуществления такого взаимодействия, а вторая представляет собой потребность в необходимых знаниях, способах и инструментах их получения. Многообразие ситуаций, существующих в такой сложной социально-экономической деятельности, как

проект, требует выделения ситуационных потребностей, которые можно также назвать спонтанными или субъективными. Они связаны с личностными особенностями субъектов и определяются их интересами, ценностями и установками. Сфера информационных потребностей участника проекта представлена на рисунке и описана в табл. 2.

3. МОДЕЛИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ В ПРОЕКТЕ

Одним из базовых результатов управления коммуникациями является система коммуникаций проекта, которая должна быть смоделирована, соответствующим образом спланирована, развернута и приведена в действие руководителем и командой управления проектом. Под системой коммуникаций в проекте будем понимать организационно-технологическую систему, предназначенную для осуществления эффективного обмена информацией между участниками проекта.

Рисунок. Структура информационной потребности



Таблица 2. Описание информационной потребности

Элементы информационной потребности	Информационная потребность	Описание
Потребность в общении	Потребность в обмене информацией	В ходе совместной деятельности участники вынуждены обмениваться информацией: передавать ее, принимать, запрашивать, понимать, интерпретировать, осмысливать, запоминать, прояснять непонятное, запрашивать и предоставлять обратную связь
	Потребность в средствах взаимодействия	Для ведения деятельности по информационному обмену с другими участниками проекта необходимы средства для организации и поддержания процесса этого обмена: средства приема, передачи, хранения, переработки данных
Познавательная потребность	Потребность в знаниях, определяющих проект как объект управления	Для управления объектом необходимо знать характеристики этого объекта: цели проекта, стратегию, продукт, результаты, ограничения и допущения, критерии успешности и т.д.
	Потребность в знаниях о состоянии проекта	Управлять можно только при условии получения данных о состоянии объекта управления, например, о прохождении контрольных точек, получении промежуточных результатов, состоянии работ и т.п.
	Потребность в знаниях об участниках проекта и проектных ролях	Управление проектом и реализация проектных работ осуществляется через выполнение проектных ролей и ради ожиданий участников проектной деятельности. Именно эти сущности — роль и интересы субъекта проектной деятельности, проявляемые в действиях, — требуют информации
	Потребность в информации для адаптации к изменениям в проекте	Проект осуществляется в среде, которая постоянно меняется. Для адаптации к изменчивой среде участникам проекта необходима информация для поддержания баланса со средой
	Потребность в инструментальных знаниях	Для выполнения проектной роли, содержательной вовлеченности в необходимые проектные процессы, обработки и преобразования получаемых данных проектными ролями и участникам проекта необходимы соответствующие инструменты и методы. Их знание, умение выбрать нужный инструмент (метод), правильно и эффективно использовать эти методы (инструменты) — насущная потребность
	Потребность в хранении знаний	Для неоднократного использования информации участнику проекта необходимо ее сохранять, извлекать и накапливать
Ситуационные потребности	Потребность в личном информационном пространстве*	Реализуя потребности в самовыражении, самореализации, которые являются сугубо личностными, участник проекта испытывает потребность в индивидуализации коммуникативных процессов. Руководитель проекта должен осознавать субъективность коммуникационных процессов и возможного влияния субъектов на них

* Для того чтобы, с одной стороны, обеспечить потребность в личном информационном пространстве, а с другой стороны, ограничить избыточность этой потребности у участника процесса коммуникации, необходимо введение соответствующих принципов и норм коммуникаций в проекте. Эти нормы могут быть формализованы в виде документального описания, входящего в план управления коммуникациями, и использоваться для устранения названной избыточности. Например, участник проектных коммуникаций может запрашивать информацию о семейном положении того или иного участника проекта, но удовлетворение этой потребности будет регулироваться названными нормами, для того чтобы проектные коммуникации оставались в рамках делового взаимодействия.

Для создания качественной системы коммуникаций в проекте используется предлагаемая авторами модель «7 К-вопросов» (7 W-questions). В процессе моделирования команда управления проектом, отвечая на эти вопросы, определяет систему коммуникаций своего проекта и отражает найденные решения в плане управления коммуникациями. Содержание модели приведено в табл. 3.

Как мы видим, в данной модели три уровня.

1. Логико-семантический, отражающий причину вступления участника проекта в коммуникативный процесс, а также ожидаемый от этого эффект. Данная причина по сути связана с информационной потребностью участника проекта.

2. Логико-информационный, отражающий структуру информационных каналов системы коммуникаций, а также состав информации, подлежащей передаче и кодированию в сообщения.

3. Технологический, отражающий информационные технологии коммуникации, соответствующие им средства, а также процессы, обеспечивающие заданный уровень качества коммуникации.

4. О ЗАДАЧАХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

Удовлетворение информационных потребностей участников проекта является функцией

руководителя проекта и выполняется посредством создания системы коммуникаций и решения задач, которые представлены в табл. 4.

Большинство перечисленных методов и инструментов решения задачи по обеспечению участников проекта информацией для удовлетворения их информационных потребностей хорошо известны в профессиональном сообществе и описаны, например, в Своде знаний РМВОК [17]. Поясним инструменты и метод, предлагаемые авторами.

Одним из основных источников информации для удовлетворения информационных потребностей стейкхолдеров являются эксперты. Достаточно посмотреть на процессы управления проектами, описанные, например, в РМВОК [17], чтобы увидеть, что в большинстве из них в составе «инструментов и методов» присутствует «экспертная оценка». Эксперт (лат. опытный) — сведущее лицо, специалист, привлеченный для того, чтобы высказать свое мнение, дать заключение по поводу какого-либо дела или вопроса. Знания эксперта являются источником удовлетворения информационных потребностей участника проекта. От него по определению требуются знания и опыт в той или иной предметной области. Для определения экспертов, а также выявления их уровня знаний и опыта предлагается матрица экспертов, являющаяся видоизмененной матрицей «Шахматка знаний», предложенной Д. Делонгом и С. Тротманом [21].

Таблица 3. Модель «7 К-вопросов» для моделирования коммуникаций в проекте

Уровни коммуникации	Вопросы
Логико-семантический уровень	1. Какова причина конкретного вида коммуникации?
	2. Какой ожидается эффект от конкретного вида коммуникации?
Логико-информационный уровень	3. Кто должен передавать информацию в коммуникации конкретного вида?
	4. Кому надлежит принимать информацию в коммуникации конкретного вида?
Технологический уровень	5. Какую информацию необходимо передавать в коммуникации конкретного вида?
	6. Когда должна осуществляться коммуникация конкретного вида?
	7. Как должна осуществляться коммуникация конкретного вида?

Таблица 4. Задачи удовлетворения информационных потребностей участников проекта

Управленческая задача	Способы, методы, инструменты
Идентификация и анализ целей участников проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Диаграмма стейкхолдеров, например модель Менделоу ■ Реестр стейкхолдеров
Определение работ (операций) проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Иерархическая структура работ (WBS) ■ Календарное планирование
Определение процессов управления проектом	План управления проектом, раздел «Процессы управления, выбранные командой управления проектом»
Определение экспертов, обеспечивающих информацией как непосредственно участников проекта, так и выполнение работ и операций проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проектирование роли эксперта, в том числе определение его полномочий ■ Матрица экспертов ■ Матрица RACI
Определение источников информации для удовлетворения информационных потребностей стейкхолдеров и работ проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Архивы ■ Базы данных ■ Электронные ресурсы
Определение требований к информационной системе проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Схема каналов коммуникации ■ Технологии коммуникаций ■ Регламент использования информационной системы
Учет источников информации, в том числе экспертов проекта, а также средств и способов обеспечения информацией в ресурсном плане проекта	Ресурсный план
Формулирование требований участников проекта к информационному обеспечению	Матрица отслеживания требований к информации
Определение требований команды управления проектом к информационной системе проекта	Концепция управления коммуникациями проекта
Моделирование системы управления коммуникациями на основе результатов решения вышеперечисленных задач	План управления коммуникациями

Предлагаемый инструмент представлен в виде табл. 5.

На пересечении строк и столбцов таблицы для каждого эксперта указывается оценка его «уровня экспертности» в той или иной области, например от 1 до 5. Формирование такой матрицы может быть осуществлено как в ходе реализации проекта, так и до его начала. Например, она может быть определена для конкретного типа или вида проектов в корпоративном стандарте. На основе этой матрицы и матрицы отслеживания требований к информации определяется, кто из имеющихся экспертов может обеспечить нужными сведениями того или иного участника проекта. Данное решение может быть представлено

в виде диаграммы или таблицы. Возникающие при этом проектные задачи команда управления проектом отражает в матрице ответственности экспертов. Наиболее приемлемой для этого является модель RACI («отвечает, утверждает, консультирует, информирует») [17].

В масштабных проектах задача определения и удовлетворения информационных потребностей не может быть выполнена руководителем проекта единолично. В такого рода проектах, скорее всего, потребуется введение роли менеджера по информации, ответственностью которого будет не только удовлетворение потребности стейкхолдеров в информации, но и непосредственное участие в создании и внедрении

Таблица 5. Матрица экспертов (вариант структуры)

Эксперты	Области знаний			
	Область знаний 1	Область знаний 2	...	Область знаний N
Эксперт 1	3	1	...	5
Эксперт 2	2	5	...	3
...
Эксперт N	5	1	...	2

системы управления коммуникациями. В особо крупных проектах менеджер по информации, входящий в команду управления проектом, может руководить группой специалистов, решающих задачи обеспечения информацией внешних участников проекта, например осуществляющих связи с общественностью и взаимодействие с органами государственной власти.

Итак, мы можем сделать следующие выводы.

1. Информационные потребности не в полной мере осознаются участниками проекта и, как правило, не всегда могут быть полностью выявлены в ходе опросов, анкетирования и пр.

2. Информационная потребность определяется через проектную роль участника проекта или его интересы в проекте, а также выполняемые работы по проекту.

3. Информационная потребность участника проекта, как правило, удовлетворяется сведениями, которыми располагают эксперты — специалисты, обладающие знаниями и опытом в определенной предметной области.

4. Роль эксперта должна быть спроектирована руководителем проекта через определение ответственности, функций, полномочий и компетентности данного специалиста. Ответственность эксперта формально отражается в матрице ответственности (RACI) и матрице отслеживания требований к информации.

5. Обеспечение условий для деятельности эксперта, его непосредственная работа над задачами проекта, выполнение действий по обеспечению участников проекта информацией должны быть учтены в ресурсном плане проекта.

6. В команде управления проектом необходимо предусмотреть роль менеджера по информации, ответственностью которого является удовлетворение информационных потребностей участников проекта, а функциями — определение этих потребностей и участие в организации и обеспечении работы системы коммуникаций проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день в проектном управлении наблюдается ситуация, когда во многих функциональных областях детально описаны хорошо зарекомендовавшие себя методы и инструменты. К таким областям знаний можно отнести управление предметной областью, расписанием проекта, стоимостью и финансированием. Практикующие руководители проектов с успехом выполняют функции планирования и контроля проекта. В то же время неоднократно проведенные исследования результативности и эффективности проектов показывают, что статистика успешности не меняется вот уже десятилетия, оставаясь на уровне примерно 30%. Это объясняется в первую очередь природой проектов, связанной с неопределенностью. Создание благоприятных условий для снижения неопределенности, по крайней мере той ее составляющей, которая обусловлена недостаточностью информации, должно послужить основой для улучшения статистики. Это, в свою очередь, требует идентификации информационных потребностей участников проекта.

Исследование информационных потребностей как основы создания эффективной системы коммуникации открывает новые возможности в такой парадоксальной области знаний, как управление коммуникациями проекта. Понимание информационных потребностей как задачи приводит к выводу о необходимости отношения к ним как к работам

проекта: от прояснения и детализации через назначение ресурсов — информации и экспертов — к выполнению. Включение этих задач в перечень работ проекта, а также их отражение в содержательном, временном и ресурсном планировании сделает процесс реализации проектов более реалистичным, а следовательно, и успешным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Экономистъ, 2006.
2. Гиппенрейтер Ю.Б. Введение в общую психологию. — М.: ЧеР», при участии Юрайт, 2002.
3. ГОСТ 7.0-99 «Информационно-библиотечная деятельность, библиография. Термины и определения». — Минск: Издательство стандартов, 1999.
4. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту». — М.: Стандартинформ, 2015.
5. Загидуллина М.В. Информационная потребность как теоретическая проблема // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. — 2012. — Т. 3. — №10. — С. 194–200.
6. Иванников В.А. Основы психологии. Курс лекций. — СПб.: Питер, 2010.
7. Иванников В.А. Психологические механизмы волевой регуляции. — СПб.: Питер, 2006.
8. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. — М.: Гардарики, 2005.
9. Касумов В.А., Исмаилова С.З. Информационные потребности научной и образовательной деятельности // Системы обработки информации. — 2016. — Выпуск 5. — С. 207–212.
10. Леонтьев А.А. Психология общения. — М.: Смысл, 1999.
11. Максин Д.Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации. — М.: Поток, 2015.
12. Мансурова Т.Г. Особенности формирования информационных потребностей субъектов управления // Науковедение. — 2014. — Выпуск 5. — С. 1.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Вильямс, 2016.
14. Мотульский Р.С. Общее библиотековедение: Учебное пособие для вузов. — М.: Либерия, 2004.
15. Ньюэл М. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. — М.: КУДИЦ-Образ, 2006.
16. Почепцов Г.Г. Психологические войны. — М.: Рефл-бук, Ваклер, 2000.
17. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). — М.: Project Management Institute, 2017.
18. Соколов А.В. Что есть информационная потребность? // Труды Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. — 2013. — Т. 197. — С. 7–17.
19. Ступкин В. Информационные потребности: проблемы и стратегия повышения качества сервиса ИСБИО «Наукоград» // Информационные ресурсы России. — 2010. — №5. — С. 2–3.
20. Управление проектами: основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB — SOVNET National Competence Baseline Version 3.1) / Под ред. В.И. Воропаева. — М.: Проектная ПРАКТИКА, 2014.
21. DeLong D., Trautman S. (2010). *The Executive Guide to High-Impact Talent Management: Powerful Tools for Leveraging a Changing Workforce*. McGraw Hill Professional.
22. Taylor R.S. (1962). «The process of asking questions». *American Documentation*, No. 13, pp. 391–396.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ВНЕДРЕНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ ПРОЦЕССОМ. ПРОБЛЕМЫ РАБОТЫ С СИСТЕМНЫМИ ИНТЕГРАТОРАМИ

В статье рассмотрены три основные проблемы при работе с системными интеграторами в области управления проектами промышленной автоматизации: неудовлетворительное качество программного продукта, нарушение сроков подготовки к запуску технологической установки и превышение стоимости проекта. Автор приводит рекомендации для руководителей проектов по решению этих проблем, рассматривает возможности применения методологии agile в проектах АСУ ТП.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: АСУ ТП, управление проектом, автоматизация, промышленное производство, содержание проекта, расписание проекта, кибербезопасность, agile

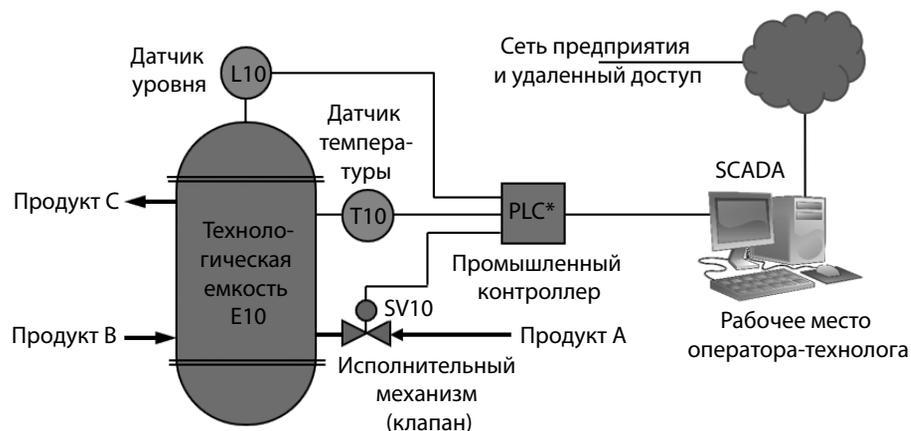
ВВЕДЕНИЕ

Одно из современных направлений управления проектами связано с автоматизированными системами управления технологическим процессом (АСУ ТП). Практически во всех видах производства сегодня широко используется автоматизация для осуществления технологического процесса. АСУ ТП позволяет контролировать большое количество параметров процесса и автоматически воздействовать на него в нужное время для поддержания заданных показателей качества.

Типичная схема автоматизации (рис. 1) предполагает наличие датчиков (например, температуры, уровня продукта в емкости, расхода компонентов по трубопроводу), подключенных к устройству измерения и управления (контроллеру), которое включает / выключает исполнительные механизмы (насосы, клапаны, мешалки) в заданное время в соответствии с логикой программы и значениями датчиков. Наблюдение за технологическим процессом, а также воздействие на него осуществляет оператор через подключенный к контроллеру компьютер, на котором установлено



Родин Сергей Николаевич — к. т. н., руководитель центра управления проектами Premium ASUTP, член Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», автор более 25 научных публикаций и патента на изобретение, более 20 лет занимается управлением проектами в области промышленной автоматизации с участием российских и зарубежных системных интеграторов (из ЦФО России, стран Европы, США и Индии) (г. Тула)

Рис. 1. Схема автоматизированной системы управления технологическим процессом

* Programmable Logic Controller.

Примечание: для удобства осуществления технологического процесса всем датчикам и исполнительным механизмам присвоены уникальные обозначения и порядковые номера (например, L10, T10, E10, SV10).

специальное ПО для диспетчерского управления и сбора данных (Supervisory Control and Data Acquisition, SCADA).

При проектировании, пуске и работе производства возникает необходимость в разработке или изменении системы автоматизации. Изменения могут затрагивать любую из частей (или все части) системы автоматизации — датчики, программу контроллера или интерфейс компьютера для оператора, что требует согласованной работы разных специалистов в различное, как правило, ограниченное время, поэтому при организации данных работ используется проектно-ориентированный подход. Это означает, что для реализации проекта назначается руководитель, который обязан организовать работу нескольких сотрудников / компаний таким образом, чтобы выполнить определенные действия (зачастую сложные и понятные только узкому кругу специалистов) в установленные сроки (возможно, с помощью параллельной работы), уложиться в бюджет и обеспечить все заданные функции новой системы (т.е. содержание проекта).

Существуют два варианта реализации проектов АСУ ТП: собственными силами компании, принявшей решение об изменении, и с привлечением системных интеграторов (компании-подрядчика, выполняющей функции исполнителя в проекте). Одной из основных причин привлечения системного интегратора является отсутствие собственных сотрудников, способных реализовать проект АСУ ТП. Как следствие, возникает необходимость привлечения внешних специалистов, которые должны обладать нужной квалификацией и опытом работы, иметь необходимые ресурсы для осуществления проекта АСУ ТП.

В данной статье мы рассмотрим вариант привлечения системного интегратора. При таком, казалось бы, рациональном подходе могут возникнуть следующие проблемы.

1. Несмотря на привлечение квалифицированных специалистов качество ПО, разрабатываемого системными интеграторами, часто оставляет желать лучшего.

2. Сроки разработки ПО и его пусконаладки для АСУ ТП нередко значительно превышают

прогнозируемые руководителем проекта, информацию о которых он довел до сведения руководства производством (заказчика).

3. Стоимость ПО АСУ ТП, устанавливаемая системным интегратором, высока.

Управление проектами АСУ ТП осложняется тем, что любая система управления производством должна гарантировать безопасность технологического процесса с помощью противоаварийной автоматической защиты (ПАЗ). Это контролируется Ростехнадзором для обеспечения безопасности персонала, населения и окружающей среды. Физически ПАЗ представляет собой часть кода контроллера, который пишется тем же системным интегратором, который разрабатывает остальную часть АСУ ТП. Кроме этого, обязательным является наличие проектной документации [3], созданной организацией, которая имеет лицензию, дающую право заниматься проектированием объектов (в том числе особо опасных химических производств), и страховку саморегулируемой организации¹. Очень важна компетентность системного интегратора, а также компетентность заказчика, т.к. он должен составить грамотное, детальное и полное техническое задание (ТЗ).

За последние несколько лет технологии «клиент — сервер» и сетевые технологии стали частью АСУ ТП, а это значит, что промышленная автоматизация теперь является субъектом информационной безопасности. Технологические процессы и предприятия уязвимы для киберпреступников. Данный факт требует включения в ТЗ отдельных задач для системного интегратора по повышению защищенности системы АСУ ТП [2], что, в свою очередь, увеличит бюджет. Кроме этого, при выборе системного интегратора надо обязательно учитывать, обладает ли он необходимой квалификацией для выполнения данных задач.

Конечно, руководитель проекта по умолчанию должен быть экспертом, умеющим решать проблемы, связанные со сроками, бюджетом и содержанием работ. Эти проблемы, а также алгоритмы

их решения общеизвестны и изложены в стандартах управления проектами. Однако часто сроки запуска систем затягиваются на месяцы, стоимость программирования по-прежнему составляет значительную часть бюджета проекта, а качество разработки приближается к качеству бесплатного ПО — отладка программ управления производством продолжается и через год после запуска.

В области АСУ ТП, как и во всех других сферах, все составляющие треугольника проекта «сроки — стоимость — содержание» (рис. 2) взаимосвязаны. Изменение любой из них неизбежно оказывает влияние на качество проекта, т.е. на степень соответствия его параметров требуемым характеристикам [1].

Уменьшение сроков запуска неминуемо приведет к росту стоимости работ и/или ухудшению их качества (сокращению содержания). Поскольку обычно на практике не удается выполнить проект быстро, с минимальной стоимостью и в полном объеме, часто целью ставят достижение оптимальных значений хотя бы двух выбранных параметров (например, быстро, в полном объеме, но не дешево).

Рис. 2. Тройственное ограничение проекта



¹ Вид страховки от непоправимого вреда, нанесенного заказчику при деятельности, связанной с изменениями в производстве. — Прим. авт.

Рассмотрим эти ограничения применительно к проекту АСУ ТП и их влияние на качество проекта.

1. СОДЕРЖАНИЕ

Содержание проекта — это четкое описание свойств получаемого продукта и работ, которые необходимо выполнить. Невыполнение требований, указанных в содержании проекта, может привести к ухудшению его качества. Кроме того, важно иметь в виду неуказанные, но подразумеваемые требования. Например, на созданном графическом экране технологического процесса показаны кнопки управления насосом. Очевидно, нет необходимости уточнять в содержании, что кнопки должны включать именно тот насос, для которого они предназначены (т.е. что они не должны быть перепутаны). Несмотря на это именно такие случаи очень часто наблюдаются при пусконаладке.

Перечислим типичные проблемы, связанные с содержанием проекта.

1. Ухудшение качества дизайна разработки проекта для ускорения завершения работ, которое выражается в неровных линиях, неудобном шрифте на экранах, неаккуратных стандартных шаблонах, неподходящем подборе цветов, плохо разработанных системах меню и т.д. Все это делает работу конечного пользователя с системой неудобной. Для исключения подобной проблемы на стадии подготовки технического задания необходимо обязательно предусмотреть следующие требования: соответствие интерфейса SCADA-системы необходимым эргономическим характеристикам и оперативная доработка интерфейса с учетом рекомендаций заказчика проекта.

2. Выявление большого количества ошибок в новой системе на этапе пусконаладки. Это могут быть опечатки в базе данных и скриптах обработки динамических событий экрана, ошибки в логике контроллера. Количество ошибок бывает

таково, что запустить производство становится невозможно не только в течение нескольких выделенных на пусконаладку дней, но и в течение нескольких недель. Дополнительные специалисты способны ускорить решение проблемы, но, во-первых, такие специалисты могут отсутствовать, а во-вторых, их привлечение может не дать нужного результата, если они не участвовали в разработке. Кроме того, исправление ошибок всегда требует значительных затрат времени.

Для минимизации негативных последствий перечисленных проблем руководитель проекта и его специалисты должны тщательно отслеживать все этапы разработки и своевременное устранение системным интегратором выявленных нарушений.

Причины проблем.

1. У исполнителя недостаточно ресурсов из-за нехватки специалистов или слишком большого количества заключенных договоров.

2. Область АСУ ТП очень специфична, не всегда легко найти интегратора, который может выполнить необходимые работы. Не все интеграторы знают стандарты конкретного заказчика (например, особенности визуальных стандартов).

Если заказчик принимает решение об изменениях в содержании проекта, которые могут привести к ухудшению качества проекта, необходимо учитывать, могут ли в результате таких изменений возникнуть проблемы при обеспечении безопасности технологического процесса. Нужно стремиться к тому, чтобы готовый продукт был создан в соответствии с содержанием, а все отклонения должны быть признаны ошибками программирования (монтажа, конфигурации) и устранены в процессе разработки / пусконаладки за счет исполнителя проекта.

2. СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА. РАСПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Определение сроков реализации проекта и построения расписания начинается с декомпозиции

проекта на более мелкие задачи, выполнение которых удобно контролировать. Насколько детальной должна быть декомпозиция? Стандарты управления проектами дают общие рекомендации (каждая задача в расписании при декомпозиции должна быть значимой, легко контролируемой, учитывать практическую последовательность своего выполнения) и предостерегают как от слишком укрупненного, так и от слишком детального разбиения проекта. Рассмотрим, из каких задач состоят проекты по установке оборудования и программных продуктов.

1. Установка и включение в работу оборудования:

- заказ дизайна (проектной документации) — теоретическое обоснование и выбор характеристик оборудования;

- подбор оборудования в соответствии с требуемыми характеристиками;

- выбор поставщика, услуги которого приемлемы по цене, срокам и условиям доставки;

- поиск средств и выделение бюджета на оборудование;

- заключение договора;

- изготовление оборудования (следует отметить, что стандартное оборудование уже существует на складе);

- доставка;

- установка на место и подключение;

- наладка и запуск в работу.

2. Установка программных продуктов:

- составление ТЗ — определение необходимых действий программы (связанных с алгоритмом, интерфейсом, обеспечением соответствия необходимым требованиям, например, кибербезопасности, ПАЗ, обновлениями, совместимостью и т.д.), заказ проектной документации;

- выбор готовой программы — данная задача пропускается, т.к. любая программа АСУ ТП уникальна;

- выбор поставщика, услуги которого приемлемы по цене и срокам;

- поиск средств и выделение бюджета;

- заключение договора;

- написание кода (аналог изготовления оборудования);

- доставка — выполнение данного задания не требуется, т.к. речь не идет о физическом грузе и перевозке;

- загрузка ПО (аналог установки оборудования на место и подключения);

- наладка и запуск.

Поясним необходимость заказа проектной документации: любая технологическая установка на производстве может быть построена только при наличии такой документации, подготовленной организацией, которая имеет соответствующую лицензию на проведение данных работ. Как правило, это проектный институт, разрабатывающий все этапы — от строительства до автоматизации. Данные работы занимают значительное время (месяцы) и часто не позволяют начать реальное строительство (установку оборудования, программирование) до завершения этапа проектирования. Эти работы также являются критическими с точки зрения промышленной безопасности и контролируются Ростехнадзором.

Несмотря на сходство задач, обратим внимание на два существенных различия между установкой оборудования и программных продуктов. Во-первых, при заказе любого оборудования его пусконаладка, как правило, занимает несущественное время. Например, установка насоса, прибора измерения расхода или клапана завершается его пусконаладкой, что занимает часы (редко — дни). Это стандартное оборудование, многократно проверенное производителем. Даже в случае уникальных заказов механическая и электрическая схемы являются типовыми и редко разрабатываются с нуля для данного контракта. В связи с этим для любого руководителя проекта, не связанного с АСУ ТП, пусконаладка является хоть и непростым, но несущественным по времени этапом в расписании.

Другая ситуация с программными продуктами. Их формальная готовность означает лишь начало тестирования, в ходе которого возникают проблемы, приводящие к существенным изменениям

ПО, переговорам о несоответствии функций системы техническому заданию. Иногда складывается впечатление (возможно, ложное), что системные интеграторы только в момент пуска наладки начинают понимать детали ТЗ, и вообще непонятно, чем они занимались до этого.

Во-вторых, существенное различие заключается в самом ТЗ. Для того чтобы выбрать насос, нужно определить 10–20 параметров, основными из которых являются расход, материал камеры насоса, вязкость перекачиваемой жидкости и т.п. Для любого оборудования список может состоять из десятков параметров, однако данное количество несравнимо с числом параметров в ТЗ на программирование технологического блока с его визуализацией. Детальное же описание алгоритма, мнемосхем и дополнительных функций может состоять из десятков страниц. Единственная ошибка способна вызвать полную неработоспособность всего технологического блока и даже быть фатальной для производства.

Таким образом, техническое задание в проектах АСУ ТП должно являться по сути содержанием проекта. Его можно использовать для составления списка задач, по которым руководитель проекта определяет время и последовательность выполнения проекта, а затем строит его расписание.

Типичной проблемой является нарушение системным интегратором сроков реализации проекта. Случается, что задержка достигает нескольких месяцев. При этом качество проекта и пусконаладка могут как не вызывать нареканий, так и иметь существенные недоработки. Системный интегратор найдет очень много уважительных причин задержки проекта (от нарушения сроков поставки серверного оборудования до проблем программного характера). Настоящая причина может состоять в том, что интегратор заключает больше договоров, чем он способен исполнить в заявленные сроки.

Можно дать следующие рекомендации для решения проблем, связанных со сроками проекта.

1. Уже на стадии подготовки технического задания руководитель проекта должен понимать,

допустимо ли нарушение сроков разработки и насколько.

2. Необходимы детальное изучение и контроль исполнения расписания проекта интегратором.

3. В договоре обязательно должна быть предусмотрена ответственность исполнителя за задержку сроков выполнения работ. Заказчик должен знать, как он может получить компенсацию, и быть готов предпринять все необходимые для ее получения действия. Обычно ответственность исполнителя в договоре предусматривается, но механизм получения компенсации слишком сложен, и поэтому заказчики редко применяют санкции, чем и пользуются системные интеграторы.

4. Исполнитель уже на этапе заключения договора должен быть предупрежден о том, что нарушение сроков недопустимо и санкции обязательно будут применены.

3. СТОИМОСТЬ

Многие системные интеграторы, занимающиеся разработкой программного обеспечения, еще на этапе подачи коммерческого предложения закладывают ресурсы (в виде инженеров и времени их работы) на пусконаладку, подтверждая таким образом незавершенность или отсутствие тестирования различных частей АСУ ТП.

Данное заключение основано на том факте, что сумма, заложенная на пусконаладку, часто бывает сравнима со стоимостью разработки системы.

Для реализации любого проекта нужны ресурсы. К ресурсам относят оборудование или материалы (физическая сторона), а также труд специалистов или рабочих.

Для реализации проектов АСУ ТП требуются также лицензии на ПО, затраты на которые иногда превышают стоимость остальных ресурсов.

Формально стоимость проекта определяется как сумма стоимости оборудования (серверы),

ПО и времени работы нанимаемых инженеров-программистов. Если детальное расписание проекта составлено, то руководитель может оценить ее довольно точно.

Перечислим типичные проблемы, связанные со стоимостью проекта.

1. К сожалению, часто бывает так, что расписание проекта составляется совместно с системным интегратором уже после заключения договора. Это одна из ошибок заказчика, позволяющих системному интегратору недопустимым образом увеличивать стоимость и манипулировать руководителем проекта. Для решения этой проблемы рекомендуется обсуждать и согласовывать расписание проекта до заключения договора. Как минимум при таком обсуждении должны быть проработаны основные вехи проекта.

2. Системный интегратор может попытаться перенести поиск ошибок в разрабатываемом ПО на период пусконаладки и выставить за это отдельный счет заказчику. С учетом того что часто получаемые системы имеют значительное количество ошибок (в монтаже и особенно в программировании), эта проблема является существенной. Для ее решения сроки, заложенные на пусконаладку, должны быть разумными (дни, а не недели) с почасовой оплатой работы программиста на производственной площадке.

3. Системные интеграторы не всегда пытаются оптимизировать бюджет заказчика и включают в список необходимого дорогостоящие, но ненужные лицензии на ПО. Например, в этом списке может быть ПО для разработки и изменения системы, хотя заказчик не собирается самостоятельно вносить никакие изменения, у заказчика уже могут быть в наличии лицензии, которые предлагает купить интегратор и т.д.

Для снижения стоимости оборудования и лицензий на ПО следует тщательно контролировать предлагаемые для приобретения системным интегратором компоненты. Если нужно, заказчик может напрямую обратиться к вендорам ПО и уточнить необходимость приобретения предложенного оборудования или лицензий.

4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ AGILE И DEVOPS

Технология agile достаточно часто используется в программировании (но не при традиционном подходе к разработке АСУ ТП) и подразумевает циклический подход к созданию готового продукта, при этом заказчику предоставляется его работающая версия уже на ранних этапах проекта. Возможно ли применить ее при разработке ПО для производства? Для АСУ ТП классической схемой внедрения автоматизации является такая последовательность: проект, техническое задание, программирование, пусконаладка, пуск производства. Можно ли попытаться запустить весь комплекс АСУ ТП с первой, упрощенной версией ПО? Пуск в настоящее время растягивается на дни и недели в связи с поиском ошибок в монтаже и ПО. Пусконаладка и пуск теряют четкие границы и переходят одно в другое. Тогда, если действительность такова, что абсолютная готовность продукта недостижима в разумные сроки, можно предложить следующую схему: на стадии, когда уже возможно управление процессом, основные и критичные части АСУ ТП (противоаварийные защиты, основные контуры управления и «ядро» технологии) должны быть полностью проверены и готовы. Доводку же системы, в частности уточнение деталей графического интерфейса, можно осуществлять уже на работающем оборудовании (пусть читателя не пугает слово «работающее»: все проверки возможно делать в безопасном или имитационном режимах, а не в ходе реального технологического процесса).

Еще одна современная технология — DevOps (Development and Operations). Данная технология направлена на сокращение времени от начала разработки продукта до его передачи заказчику, на повышение гибкости без потери качества и надежности. В первую очередь она ориентирована на работу с релизами. DevOps часто применяется вместе с agile. Если говорить о реализации проектов АСУ ТП, то эти технологии могут быть использованы одновременно по окончании разработки

ПО во время пусконаладки. В связи с тем что последний этап проходит совместно с заказчиком, технология DevOps обеспечивает наискорейшее удовлетворение запросов на изменения со стороны заказчика, и речь здесь идет уже не об устранении ошибок, а об отладке и доработке почти готового программного продукта.

Применение agile не только позволит сократить сроки начального пуска, но и избавит системного интегратора от извечной борьбы с заказчиком, связанной с содержанием проекта. Возможно, сам заказчик откажется от некоторых идей, которые вначале казались ему нужными, при этом АСУ ТП по качеству и функционалу превзойдет ожидания заказчика и повысит имидж системного интегратора.

ВЫВОДЫ

Таким образом, решить проблемы, рассмотренные в статье, можно с помощью следующих мероприятий:

- 1) качественная подготовка технического задания;
- 2) частая коммуникация с разработчиками ПО во время процесса программирования

для исключения проблем, связанных с качеством, и возможных переделок проекта;

3) составление детального расписания и контроль его выполнения;

4) адекватная оценка стоимости специалиста (по времени его работы), пусконаладки, оборудования и лицензий на ПО.

Залогом успеха проекта АСУ ТП является наличие у руководителя проекта знаний в этой области, т.к. она по сложности не уступает информационным технологиям, а по влиянию на окружающую среду и людей предполагает ответственность руководителя проекта не только перед руководством предприятия, но и перед органами контроля за промышленной безопасностью. Распространенное мнение, что руководителем проекта может быть назначен любой менеджер, не находит подтверждения в специфичных и технически сложных областях. Строительство, энергетика, химическая промышленность, автоматизация и информационные технологии создают слишком большое пространство знаний, которое трудно охватить одному руководителю. Однако мы надеемся, что рекомендации, представленные в данной статье, будут полезны руководителям, работающим не только с АСУ ТП, но и в других областях промышленности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). — Ньютаун Сквер: Project Management Institute, Inc., 2013.
2. Федеральный закон от 26 июля 2017 г. №187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации». — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220885.
3. Федоров Ю.Н. Справочник инженера по АСУТП: проектирование и разработка: Учебно-практическое пособие. — М.: Инфра-Инженерия, 2016. — 928 с.

Внедрение проектного управления является сложной комплексной задачей, требующей изменения управленческих процессов. Одна из его основных целей — объединение линейного управления предприятием и управления целевыми проектами. Каждый из крупных проектов уникален, поэтому при их реализации необходимо применять адаптивные методики. В статье рассматривается модель управления, используемая при реализации крупного проекта нефтегазодобывающей отрасли.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проектное управление, крупный проект, проектная команда, участники проекта, эффективное взаимодействие, организационная структура, новый подход, сильная матрица



Ушаков Антон Валерьевич — заместитель генерального директора по развитию производства АО «РОСПАН ИНТЕРНЕШНЛ» (г. Новый Уренгой)

Согласно исследованию PMI в области управления проектами (УП) Pulse of the Profession («Пульс профессии»), проведенному в 2018 г., в настоящее время проектный менеджмент демонстрирует следующие результаты:

- 69% проектов достигли заявленных целей;
- 62% проектов выполнены в рамках бюджета;
- 52% проектов выполнены в срок;
- 15% проектов потерпели полную неудачу;
- 58% организаций в полной мере осознают ценность проектного управления;
- 93% организаций используют стандартизированные практические методы в проектном управлении¹.

Приведенные показатели говорят о необходимости усовершенствования имеющихся и внедрения новых подходов к проектному управлению.

Система УП, как и любая другая система, в первую очередь требует грамотно выстроенной структуры управления, позволяющей обеспечивать эффективное взаимодействие всех участников

¹ *Success in Disruptive Times*. — <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>.

проекта для достижения поставленных целей. Организационные структуры проектного управления подразделяются на функциональные, матричные и проектно-целевые. В данной статье мы не будем рассматривать достоинства и недостатки организационных структур, а попытаемся на примере компании, реализующей крупный проект, проанализировать практику применения матричной структуры и внедрения новых подходов.

В качестве примера мы рассмотрим крупный проект нефтегазодобывающей отрасли, реализуемый АО «РОСПАН ИНТЕРНЭШНЛ» в Ямало-Ненецком автономном округе, — полномасштабную разработку Ново-Уренгойского и Восточно-Уренгойского лицензионных участков. По сути, это комплексная программа, состоящая из ряда проектов. Данная инициатива стала победителем конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп — 2016»: она была признана лучшей в номинациях «Организация и деятельность проектных офисов в государственных корпорациях, компаниях с государственным участием и институтах развития» и «Система управления комплексным проектом».

Используемая в компании организационная структура проектного управления является матричной, тип функционального взаимодействия представляет собой сильную матрицу. Данная структура представлена на рис. 1.

В соответствии с указанной структурой в компании:

- помимо функциональных подразделений сформированы проектные команды, которые возглавляют директора проектов;
- сотрудники функциональных подразделений привлечены к реализации конкретных проектов;
- для эффективности принятия управленческих решений директора проектов наделены рядом полномочий: они имеют ограниченное право использовать ресурсы организации (и несут за это ответственность), могут самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять оперативное управление проектом.

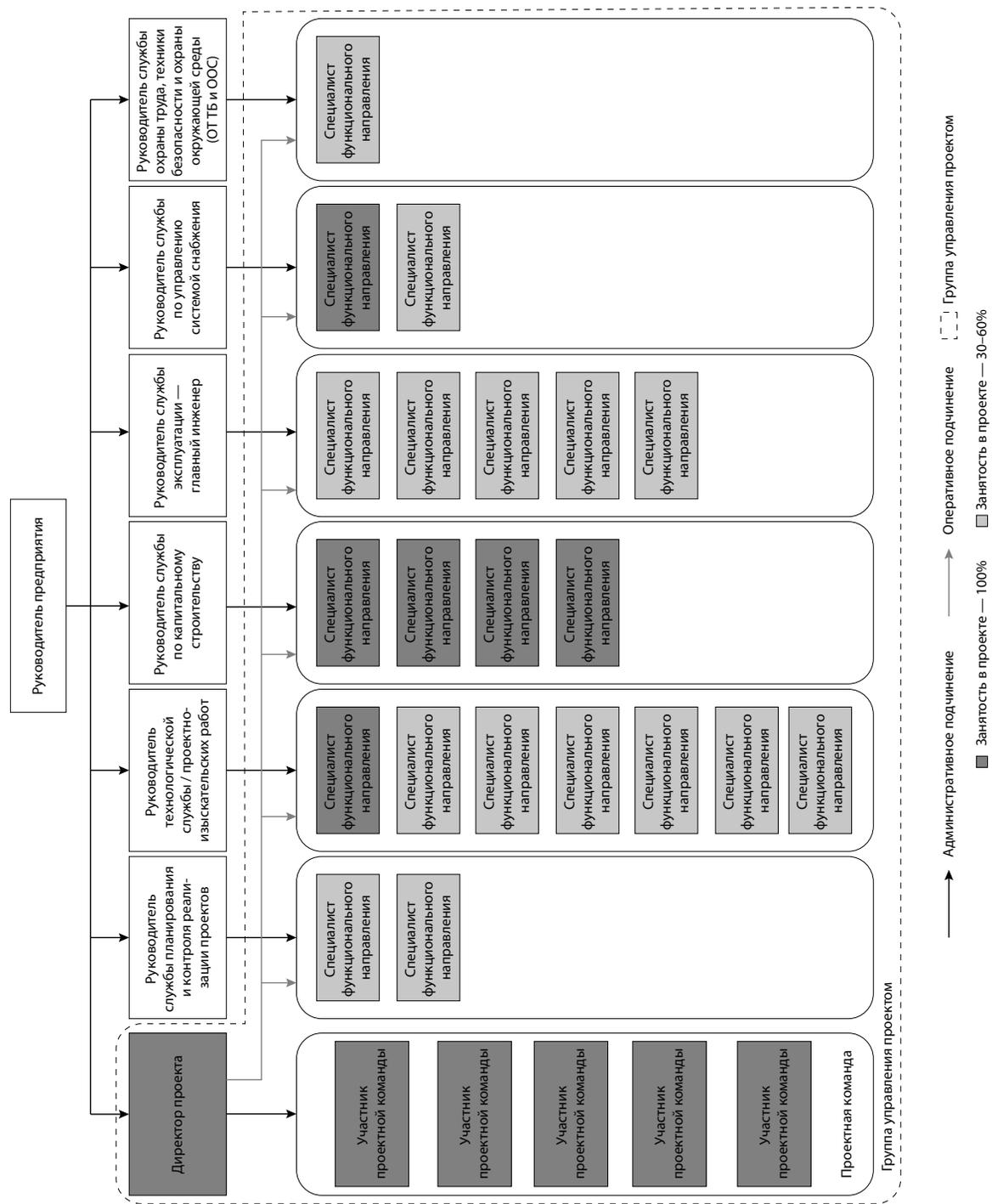
На практике для данной структуры управления характерны внутренние конфликты, т.к. сама концепция подразумевает нарушение принципа единства команд (и указаний руководителей) ввиду создания вторичного слоя власти — директоров проектов, которые соревнуются с представителями существующей функциональной власти. Основной проблемой является авторитарность руководителей и их желание любой ценой сохранить контроль над своими направлениями деятельности (как в проекте, так и в функциональном подразделении). Необходимо обратить внимание на одну из главных особенностей управленческого поведения руководителей: им комфортнее выполнять действия, являющиеся результатом их собственных решений. По этой причине не всегда удается добиться согласованности решений и действий всех участников процесса.

Для успешного функционирования матричной структуры руководителям проектов и функциональных направлений необходимо соблюдать следующие принципы:

- работать в сотрудничестве с другими;
- развивать способность оказывать влияние на других, используя собственный опыт, а не формальную власть и полномочия;
- вовлекать в принятие решений людей, на которых эти решения будут оказывать влияние;
- быть терпимым по отношению к участникам процесса принятия решений;
- принимая решения, понимать, какое влияние они окажут на другие функциональные направления;
- развивать знания в области всех функциональных направлений, особенно самых сложных и неопределенных;
- уметь оценить суждения других функциональных специалистов и возразить им, если возникает необходимость.

Часто управление проектом носит хаотичный характер, оно напоминает соревнование между руководителями, при этом участники не следуют вышеприведенным принципам. Ситуация еще больше усложняется психологическими особенностями

Рис. 1. Организационная структура проектного управления АО «РОСПАН ИНТЕРНЕТШЛ»



поведения руководителей: они считают, что проще дать сотрудникам указания о необходимых действиях, чем потратить какое-то время и узнать мнения и предложения всех участников процесса и обсудить с ними наиболее сложные вопросы. В первом случае, безусловно, решения принимаются быстро, но часто, прежде чем достигается цель и принятое решение претворяется в жизнь, проходит очень много времени, которое тратится на координацию, а иногда и повторную проработку вопроса для поиска наиболее эффективных действий. Без изменения культуры матричной организации будет сложно выполнить поставленные задачи с предполагаемой изначально эффективностью.

Ввиду существующей потребности в достижении установленных показателей при реализации проекта возникла необходимость в разработке модели управления, позволяющей исключить все имеющиеся негативные факторы. Данная модель призвана обеспечить быстрое принятие наиболее эффективных решений, которые можно беспрепятственно и своевременно реализовать.

Предлагаемая в данной статье модель управления подразумевает создание площадки для обсуждения хода реализации проекта для поиска и принятия решений. Модель включает совещания двух типов. Первое представляет собой еженедельное собрание всех директоров проектов и руководителей функциональных направлений под председательством руководителя предприятия. На данном собрании директор проекта представляет отчет, включающий информацию о ходе реализации проекта, предстоящих задачах и возникших проблемах / вопросах, предложения дальнейших действий. Содержание отчета отражает деятельность всех функциональных направлений и раскрывает все показатели текущего состояния

проекта. Принцип организации совещаний данного типа представлен на рис. 2а.

Совещания второго типа проводятся согласно разработанному графику собраний, на них отчет о результатах деятельности представляют руководители функциональных направлений. Перечень участников остается тем же. Принцип организации данных совещаний представлен на рис. 2б.

Итогом собраний двух типов являются коллегиально выработанные решения для дальнейшей реализации и определение требуемых результатов и сроков их достижения.

В первом случае информационное поле формирует директор проекта (см. рис. 2а), во втором — руководители функциональных служб (см. рис. 2б). Использование совещаний обоих типов позволяет увязать задачи проектной команды и функциональных направлений. При этом выполняется более детальный анализ действий и принимаемых решений, повышается их эффективность, авторство идей становится коллегиальным. При данном подходе прорабатываются варианты выполнения наиболее актуальных задач с учетом всех тонкостей, связанных с влиянием на смежные функциональные направления.

Реализацию данного подхода должен возглавлять сильный лидер, выполняющий функции «дирижера», в данном случае это руководитель предприятия.

Ввиду уникальности крупных проектов для их реализации не подходят шаблонные решения. Благодаря вариативности подходов к проектному управлению разрабатываются различные единичные практики, которые в последующем совершенствуются, дополняются новыми решениями и в итоге формируют новые методологии управления крупными проектами.

Рис. 2. Принципы организации собраний

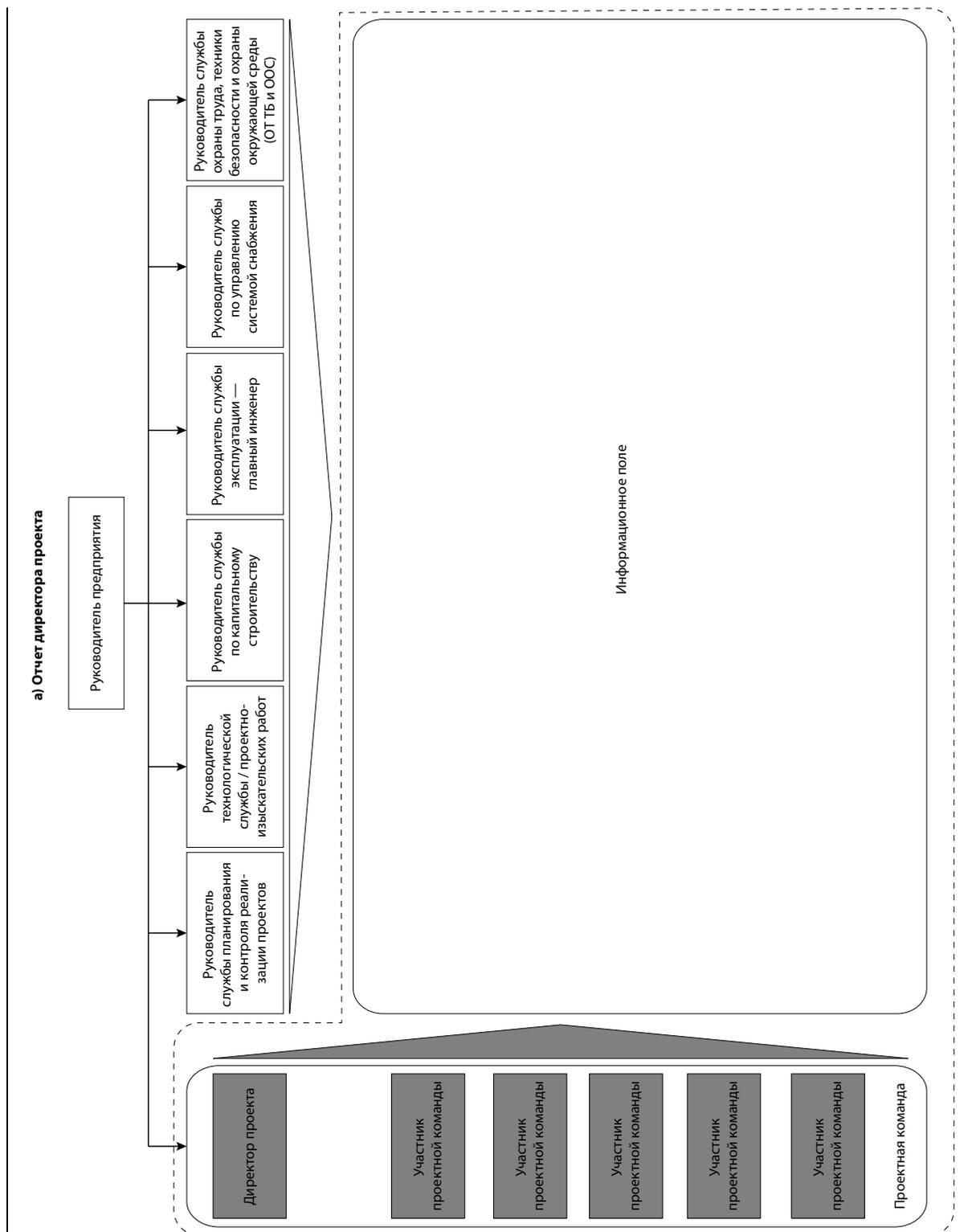
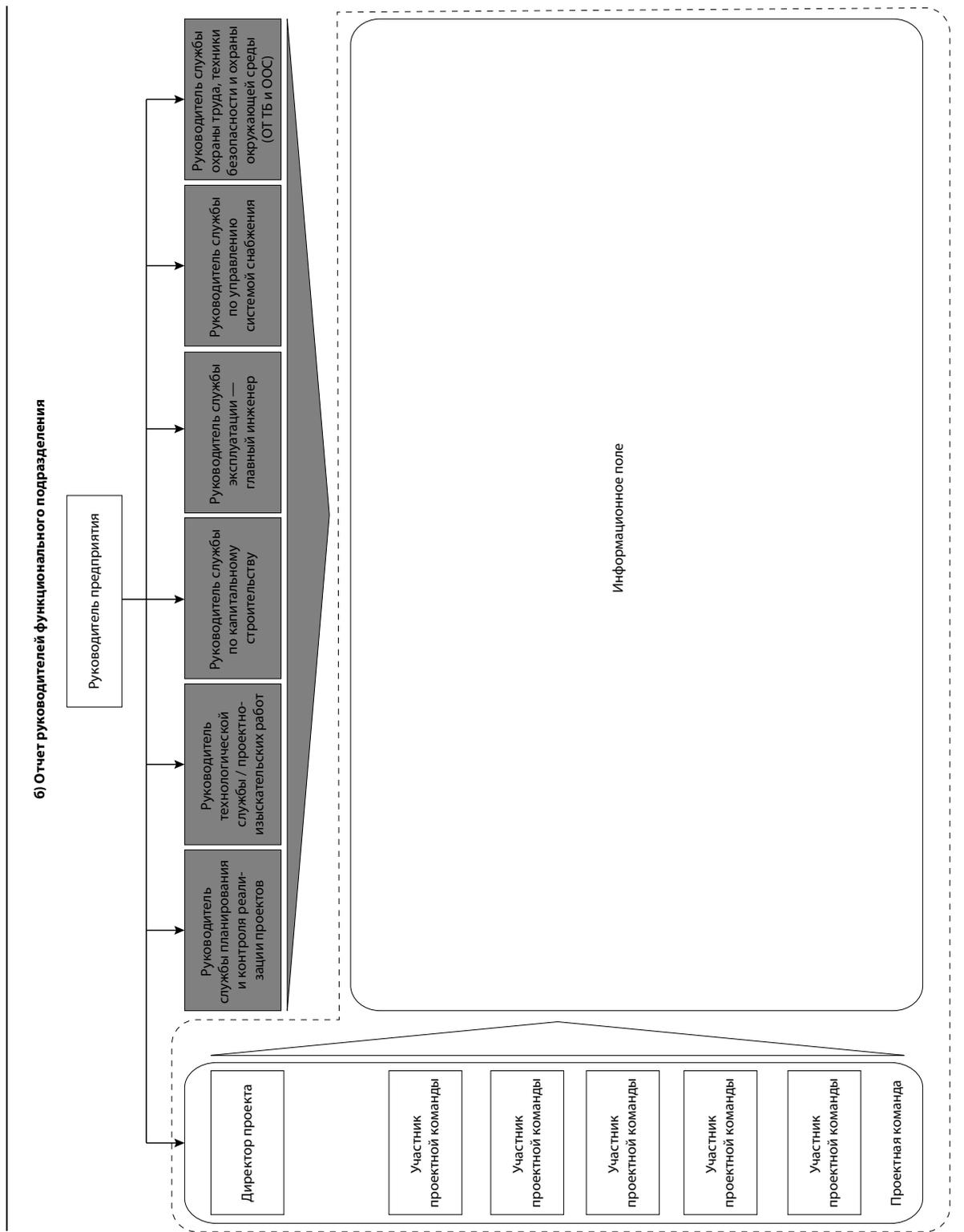


Рис. 2. Принципы организации собраний (продолжение)



СОЧЕТАЮТСЯ ЛИ КОММЕРЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОЕКТЫ?

Термин «коммерческий менеджмент» крайне редко упоминается в литературе по управлению проектами. Создается впечатление, что эти явления не имеют ничего общего, но на самом деле это не так. Автор статьи рассказывает о том, какова роль коммерческого менеджмента в проектной деятельности и как они связаны друг с другом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: коммерческий менеджмент, управление проектами, риск-менеджмент, управление контрактами, реализация стратегии



Далчер Даррен — 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 200 публикаций по управлению проектами и разработке программного обеспечения (г. Барнет, Великобритания)

Быстрый поиск по фразе «коммерческий менеджмент» в цифровой версии шестого издания PMI Guide не дает результата [5]. В шестом издании Свода знаний Ассоциации управления проектами Великобритании также не находится соответствий [7]. Таким образом, ведущие источники знаний по управлению проектами дают понять, что коммерческий менеджмент не имеет ничего общего с проектами. Столь очевидное их разъединение вызывает беспокойство, т.к. сфера коммерческого менеджмента может многое предложить практикам и исследователям управления проектами.

Незнание руководителями проектов коммерческого менеджмента особенно озадачивает, если учесть, что на протяжении многих лет авторы ряда вполне достойных книг старались заполнить этот пробел. Вероятно, первой книгой, в которой предлагался соответствующий взгляд на данную проблему, стала *The Commercial Project Manager* под редакцией Р. Тернера, выпущенная в 1995 г. [6] В предисловии к этой книге, написанном доктором М. Барнсом, бывшим президентом Ассоциации управления проектами Великобритании,

сказано: «Управление проектами часто осуществляется без достаточного учета коммерческих аспектов. Лишь в последние несколько лет многие поняли, например, то, что можно реализовать лишь самые элементарные проекты без заключения детально проработанных контрактов между инвесторами и организациями-исполнителями» [1].

М. Барнс приводит аналогию с риск-менеджментом, который ранее считался дополнением к основной методике управления проектами, чтобы подчеркнуть необходимость интеграции коммерческого менеджмента в основу управления проектами. Он уточняет: «Родни Тернер и его команда не отвели места на страницах под описание традиционных техник управления проектами, но здесь, в этой книге, впервые описано почти все, что создает окружение, в котором выполняются основные проектные функции. The Commercial Project Manager ясно показывает, насколько важны коммерческие соображения для успешного управления проектами.

Коммерческие аспекты управления проектами часто не интегрированы в базовую технологию. Полная интеграция, основанная на ясном понимании, имеет большое значение для успеха проекта. Как ни странно, это справедливо вне зависимости от того, являются сами проекты коммерческими или нет» [1].

Несмотря на его явное влияние на управление проектами, коммерческий менеджмент даже спустя более чем 20 лет после публикации книги Р. Тернера и предисловия М. Барнса остается чем-то загадочным и все еще не признанным традиционными сводами знаний по управлению проектами.

1. ЧТО ТАКОЕ КОММЕРЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ?

Институт коммерческого менеджмента (The Institute for Commercial Management — ICM), основанный в 1970-х гг. и базирующийся в г. Рингвуд (Великобритания), претендует на звание лидирующей

международной организации для специалистов по коммерческому менеджменту и развитию бизнеса. Его определение коммерческого менеджмента звучит следующим образом: выявление и реализация бизнес-возможностей и обеспечивающее выгоды управление проектами и контрактами от начала до завершения.

Роли в рамках коммерческого менеджмента могут варьироваться, а люди берут на себя ответственность за продажи, маркетинг, заключение контрактов, переговоры, договорное право или управление имуществом. Согласно ICM коммерческие менеджеры обеспечивают плавную реализацию проекта от начала до завершения. ICM в дальнейшем придерживался той точки зрения, что роль коммерческого менеджера — управление соответствующими возможностями или их изыскание в проектах. Ключевые области знаний, рассмотренные в публикациях ICM: коммерческая осведомленность, контракты, контрактная работа, коммерческие отношения, переговоры, управление рисками, риск после поставки, планирование проектов, создание команды и развитие проекта.

Международная ассоциация контрактного и коммерческого менеджмента (The International Association for Contract and Commercial Management — IACCM) также стремится поддерживать организации и специалистов в достижении стандартов мирового уровня при заключении контрактов и управлении взаимоотношениями.

Д. Луи и Р. Лейрингер настаивает на том, что термин «коммерческий менеджмент» использовался и ранее, не в последнюю очередь в строительстве, хотя название «коммерческий менеджер» встречалось и в других отраслях, преимущественно в проектно-ориентированных, включая аэрокосмическую, фармацевтическую, телекоммуникационную, IT и сферу строительства [4]. Позволяя проектам играть главную роль в реализации стратегии компании, «функция коммерческого менеджмента оказалась жизненно важной для увязывания операций проектов, портфелей и программ с основной деятельностью компании.

Таким образом, эту функцию можно обнаружить как во взаимодействиях между организациями, так и между подразделениями внутри любой из них» [4].

Признавая относительную немногочисленность литературы по рассматриваемой теме, Д. Луи и Р. Лейрингер определяют коммерческий менеджмент как «менеджмент контрактной и коммерческой деятельности, относящейся к проектам от их начала до завершения» [4]. Они утверждают, что коммерческий менеджмент в проектных организациях может быть выделен в особую дисциплину, которая связывает традиционное управление проектами с теориями организации [3, 4]. Несмотря на то что он обычно охватывает управление контрактами и разрешение споров, в рамках коммерческого менеджмента можно решать вопросы управления финансами и стоимостью и управления ставками в определенных областях. Примечательно, что, в то время как коммерческий менеджмент может не являться отдельной частью проекта, он так или иначе играет критически важную роль в проектно-ориентированных организациях и отраслях, основывающихся на управлении проектами.

2. НИ ОДИН ПРОЕКТ НЕ ИЗОЛИРОВАН

Р. Тернер, говоря о своей книге, признает, что на самом деле ни одна организация не обладает всем объемом ресурсов, необходимых для полного осуществления проекта. Действительно, материальные, трудовые или профессиональные услуги часто должны поступать извне. «Таким образом, руководители проектов должны развивать свои коммерческие навыки, чтобы управлять отношениями всех сторон, вовлеченных в проект, и связями проекта с его окружением» [6].

Более того, Р. Тернер признает, что большая часть литературы в области управления проектами рассматривает проект как нечто изолированное, полностью исключенное из других структур и взаимодействий. Во вступительном слове доктора М. Барнса указано: «Менеджер коммерческого

проекта является элементом зрелого этапа развития дисциплины управления проектами, на который мы сейчас перешли... Управление проектами уже не является чем-то изолированным; если поместить его в коммерческий контекст, оно станет важной частью почти всего того, что мы делаем» [1].

Слова М. Барнса отражают стремление к более обоснованным подходам к управлению проектами. Однако приветствовать наступление новой эры 20 лет назад, возможно, было преждевременно, поскольку коммерческое управление до сих пор не интегрировано в основу управления проектами.

3. БОЛЬШЕ НЕ НА ПЕРИФЕРИИ?

Возможно, коммерческий менеджмент — устаревшая концепция, время которой прошло и потенциал которой уже исчерпан? Р. Хорнби в своей книге поставил целью оживить интерес к этой области, подчеркнуть ее важность [2]. Он верит, что сложности в реализации проектов могут быть устранены путем решения коммерческих проблем, связанных с окружением проекта. Продажа и передача результатов проекта довольно-таки клиенту и получение прибыли — комплексные задачи, которые существующие стандарты, подходы и методологии, к сожалению, игнорируют, а практики слабо понимают. Подход Р. Хорнби объединяет изучение примеров из практики с прагматичными решениями и новыми идеями, которые можно использовать при анализе коммерческой стороны поставок и перспектив коммерческих отношений.

В основе подхода Р. Хорнби — важность жизненного цикла продаж и поставки, тем самым он определяет рамки для делового и коммерческого контроля проектов. Он также предлагает новый взгляд на управление проектами как на циклический исполняемый набор функций, предназначенных для руководства проектами «с коммерческим акцентом». Важно то, что он предлагает

новые структуры, подходы и идеи для усиления коммерческой интеграции, жизнеспособности и других характеристик, необходимых для успешной реализации проектов. Кроме того, он анализирует перспективы, связанные с изменением окружения коммерческого проекта, отношения между жизненными циклами поставщика и проекта на этапе выполнения последнего и основные методики, применяемые для управления им. Он также предлагает обоснование для развития концепции и принципов общих закупок на основе сотрудничества как методологии и подхода к предоставлению услуг.

Поместив коммерческий менеджмент на центральное место в сфере поставок и отношений, можно подвергнуть сомнению ключевые допущения и традиционные модели и начинать создавать новую реальность, развивая проекты и бизнес. Сосредоточив внимание на бизнес-аспектах, можно также выделить новые пути развития, роста и устойчивого успеха проектов.

Одним из тех, кто подтверждает идеи книги Р. Хорнби, является Р.М. Уайдман, бывший президент

PMI, ведущий авторитет и основатель-разработчик ранней версии PMBOK PMI. Р.М. Уайдман отмечает, что эта сторона управления проектами редко рассматривается. На самом деле речь идет не об управлении проектами как таковом, а о том, как заработать на проектах деньги или по крайней мере не потерять их.

Похоже, что признание ключевой роли коммерческого менеджмента и необходимость переосмысления проектной деятельности воплощаются в жизнь рывками — изменения происходят примерно раз в десять лет. Дискуссия о создании связей проектов с коммерческим менеджментом давно назрела и заслуживает серьезного рассмотрения. Внимание к этой критически важной области может оказаться важным шагом в переориентации проектов и их управлении, ключевым фактором будущего роста, социального процветания и организационного развития, а также отражает возрастающую зрелость дисциплины УП. В конечном счете оно может напомнить нам о том, почему мы работаем над проектами и как делать это лучше.

ЛИТЕРАТУРА

1. Barnes M. (1995). «Foreword». In: Turner J.R. (Ed.) (1995). *The Commercial Project Manager. Managing Owners, Sponsors, Partners, Supporters, Stakeholders, Contractors and Consultants*. Maidenhead: McGraw Hill.
2. Hornby R. (2017). *Commercial Project Management: a Guide for Selling and Delivering Professional Services*. New York: Taylor & Francis.
3. Lowe D.J., Leiringer R. (2005). «Commercial management in project-based organisations». *Journal of Financial Management of Property and Construction*, Vol. 10, No. 1, pp. 3–18.
4. Lowe D., Leiringer R. (2008). *Commercial Management of Projects: Defining the Discipline*. Oxford: John Wiley & Sons.
5. *PMBOK Guide — Sixth Edition*. — <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.
6. Turner J.R. (1995). *The Commercial Project Manager. Managing Owners, Sponsors, Partners, Supporters, Stakeholders, Contractors and Consultants*. Maidenhead: McGraw Hill.
7. *Welcome to the APM Body of Knowledge Online*. — <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/>.

Перевод с английского Н. Юдиной.

Источник: Dalcher D. (2017). «Commercial management and projects, a long overdue match?», PM World Journal, Vol. VI, Issue X, October.

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

ИТОГИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ В УЛЬЯНОВСКЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ — 2018»

3–5 июля 2018 г. в Ульяновске с большим успехом прошла Международная конференция «Управление проектами — 2018: государство, цифровая экономика, инфраструктура». Организаторами мероприятия стали правительство Ульяновской области в лице губернатора, Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», Международная ассоциация управления проектами IPMA, Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации и Корпоративный университет Ульяновской области.

В мероприятиях конференции приняли участие более 400 человек, в качестве докладчиков выступили эксперты из Японии, Германии, Китая, Бразилии, Мексики, Швейцарии, Сербии, а также из различных регионов нашей страны (фото 1).

Конференцию открыло пленарное заседание, которое началось с приветственных обращений к участникам спикеров: первого заместителя губернатора Ульяновской области Анатолия Озернова (фото 2), президента Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» Александра Товба, вице-президента IPMA Мартина Седлмайера, заместителя руководителя Аналитического центра

при Правительстве Российской Федерации Михаила Прядильникова и Хироши Танаки — основателя и первого президента Ассоциации управления проектами Японии (PMAJ), соавтора методологии P2M, ранее топ-менеджера компании JGC Corporation.

В обращении к участникам конференции губернатора Ульяновской области Сергея Морозова говорилось: «Ульяновская область входит по зрелости проектного управления в государственные органы власти в пятерку регионов-лидеров. Мы успешно завершили и реализуем ряд инновационных проектов. Корпоративный университет Ульяновской области, соорганизатор конференции, стал настоящим центром компетенций проектного управления, а сама область — центром притяжения экспертов международного уровня». Напомним, что в 2016 г. глава региона выступил с региональной управленческой инициативой, важной частью которой является внедрение проектного управления. В 2018 г. Сергей Морозов успешно прошел международную сертификацию по модели IPMA-СОВНЕТ на высший уровень А (сертифицированный директор проектов).

Фото 1. Участники конференции



Говоря о целях и задачах конференции, Александр Товб подчеркнул, что Ульяновский регион неслучайно выбран площадкой для проведения мероприятия: «Ульяновская область — один из тех регионов, где современное управление проектами начинает очень интенсивно развиваться, обеспечивая трансформацию государственного управления на принципах проектного управления для достижения тех целей, которые наша страна и общество перед нами ставят».

Далее пленарное заседание продолжилось докладами российских и мировых экспертов в области управления проектами.

Мартин Седлмайер выступил с докладом «Инновации в новом международном стандарте IPMA

ISB4» (фото 3). Он перечислил следующие восемь ключевых инноваций данного стандарта:

- 1) характеристика компетенций независимо от роли;
- 2) ориентация на развитие компетентности специалиста;
- 3) прозрачная и хорошо структурированная архитектура;
- 4) включение в модель «глаз компетентности» новых и более определенных компетенций;
- 5) описание компетенций с помощью ключевых показателей и критериев компетентности;
- 6) ключевые показатели эффективности и критерии, характерные для определенной области;
- 7) унификация и глобальный охват;

Фото 2. Приветственная речь Анатолия Озернова



8) интеграция стандарта ISB4 с моделями совершенства управления проектами (Project Excellence Baseline, PEB) и организационной компетентности (Organizational Competence Baseline, ОСВ).

Президент ассоциации IPMA Brazil, руководитель проекта Smart City Рафаэль Альбергариас выступил с докладом «Умная программа для штата Рио-де-Жанейро». Он отметил, что Рио-де-Жанейро является четвертым по величине городом в Латинской Америке, число его жителей составляет более 6 млн человек. Ожидается, что к 2040 г. 65% населения мира будет жить в городах. Инвестиции в проекты внедрения «умных» технологий помогут не допустить возникновения проблем, связанных с жилищным строительством, перенаселенностью, водоснабжением. В 2013 г. в штате Рио-де-Жанейро начал работать единый

центр управления и контроля, который осуществляет мониторинг повседневных запросов населения, а также крупных мероприятий, которые проходят в городе. В 2017 г. была запущена масштабная комплексная программа внедрения концепции «умный город». К участию в ее разработке была привлечена ассоциация IPMA Brazil, что, по мнению спикера, должно обеспечить успех программы в части управления проектами.

Владимир Пастухов, генеральный директор Центра управления проектами в промышленности (федеральное бюджетное учреждение «Российское технологическое агентство» — проектный офис Министерства промышленности и торговли Российской Федерации), рассказал о системе проектного управления и о портфеле проектов Минпромторга России. Он отметил, что по результатам оценки уровня зрелости проектной

Фото 3. Выступление Мартина Седлмайера



деятельности Минпромторг России занял первое место среди федеральных органов исполнительной власти. В своем докладе Владимир Пастухов также остановился на целях и задачах созданной системы добровольной сертификации субъектов промышленной деятельности по управлению проектами и выразил надежду, что в дальнейшем один из центров сертификации будет создан на базе ассоциации «СОВНЕТ».

Директор департамента автоматизации производства компании IBS Виталий Данильчук выступил с докладом на тему «Цифровая трансформация управления проектами создания промышленных объектов». Он рассказал о преимуществах внедрения технологий информационного моделирования (Building Information Modeling, BIM) при реализации проектов на промышленных объектах, об опыте зарубежных стран, активно

применяющих стандарты BIM, а также об основных вехах развития подходов к BIM в нашей стране.

Директор научно-образовательного центра проектного менеджмента РАНХиГС Олег Билев представил доклад на тему «Внедрение проектного управления в органах власти», в котором остановился на следующих вопросах:

- уроки, усвоенные в ходе внедрения проектной деятельности: что удалось сделать, какие процессы требуют изменений;

- изменения в организации проектной деятельности в связи с подготовкой и реализацией национальных проектов: как будет осуществляться подготовка национальных, федеральных и региональных проектов, а также проверка обеспеченности их целей и целевых показателей;

■ роль регионов в реализации и подготовке национальных проектов: как региональные администрации могут подготовиться к выполнению указанных проектов;

■ реализуемые региональные проекты: как переформатировать текущие проекты, чтобы они соответствовали целям национальных проектов, что делать с теми инициативами, которые не соответствуют данным целям;

■ как национальные, федеральные и региональные проекты будут интегрированы в государственные программы.

Одним из самых ярких моментов конференции стало торжественное подведение итогов конкурса «Проектный Олимп» и награждение его финалистов в номинации «Управление комплексными проектами — лучший проект года».

Открывая церемонию награждения, председатель правительства Ульяновской области Александр Смекалин отметил роль конкурса «Проектный Олимп» в распространении передовой практики проектного управления. Он выразил благодарность за организацию конференции Аналитическому центру при Правительстве РФ, ассоциации «СОВНЕТ» и особо подчеркнул вклад Корпоративного университета Ульяновской области, который, по словам спикера, в Ульяновской области «взял на себя роль фасилитатора всех передовых активностей в сфере проектного управления».

В номинации «Мегапроекты» награду за первое место получило АО «Объединенная металлургическая компания». Результатом проекта строительства центра финишной отделки обсадных труб, реализованного данной компанией, стало создание высокотехнологичного производства с высокопроизводительными рабочими местами для выпуска инновационной и востребованной продукции. Крупный промышленный объект был создан в относительно короткие сроки, с оптимальным бюджетом, без привлечения генерального подрядчика. Руководство проекта особенно гордится командой профессионалов, работавших над проектом, вовлеченностью и партнерским отношением к проекту заинтересованных сторон.

В номинации «Большие и средние проекты» первое место заняло правительство Ульяновской области. Перед командой проекта по развитию отрасли информационных технологий в Ульяновской области была поставлена задача сделать цифровые технологии катализатором радикальных изменений в жизни целого региона. Главным результатом проекта стало создание вертикально интегрированной «экосистемы» IT-сферы региона, в которую включены самые разные группы населения — от младших школьников до профессионалов в области IT. Важные направления проекта — модернизация системы подготовки кадров для IT-отрасли, запуск образовательных и просветительских программ, вовлечение в эту работу учителей информатики и преподавателей вузов.

В номинации «Малые проекты» первое место заняло санкт-петербургское государственное унитарное предприятие «Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр». Созданный им портал «Общедоступные библиотеки Санкт-Петербурга» предоставляет возможности поиска и просмотра сведений о наличии изданий по объединенному каталогу 198 общедоступных библиотек города. В результате реализации проекта существенно повысилось качество обслуживания читателей, возросла популярность библиотек: за 2017–2018 гг. количество людей, регулярно пользующихся их услугами, увеличилось более чем в 2,8 раза, общее число заказов услуг возросло более чем в шесть раз.

Несколько проектов были отмечены специальными наградами:

■ проект «Отделение будущего» отделения Пенсионного фонда России по Самарской области получил диплом за внедрение передовой практики управления проектами с использованием гибких методов;

■ проект «Реализация инициативного бюджетирования. Поддержка местных инициатив на территории Ярославской области» департамента финансов Ярославской области был отмечен дипломом за передовую практику взаимодействия власти и общества;

■ проект «Создание и развитие в Сахалинской области детского технопарка «Кванториум» Министерства образования Сахалинской области получил диплом за вклад в социальное развитие гражданского общества.

Еще одна специальная награда была учреждена компанией IBS, которая в этом году выступила в качестве спонсора конференции. Специальный приз за лучший проект цифровой трансформации получил проект развития отрасли информационных технологий в Ульяновской области, представленный правительством Ульяновской области.

4 июля участники конференции посетили три секции с разными тематическими направлениями.

Первая секция была посвящена управлению проектами в органах исполнительной власти. Ее открыл заместитель председателя правительства Ульяновской области Дмитрий Богданов, который рассказал о внедрении методов проектного менеджмента в органах власти Ульяновской области.

Руководитель компании GTD Ambiental, экс-министр экологии Мексики Рауль Арриага представил доклад «Малые и средние города Мексики». Он рассказал об опыте осуществления изменений с помощью управления проектами в населенных пунктах разных типов (деревнях, малых, средних и крупных городах), об особенностях внедрения концепции «умный город» в таких городах Мексики, как Леон и Валье-де-Браво, а также об инициативе по созданию в Мексике «умных деревень».

Директор научно-образовательного центра проектного менеджмента РАНХиГС Олег Билев выступил с докладом «Оценка уровня зрелости проектного управления в региональных органах исполнительной власти — уроки и лучшие практики». Докладчик рассказал об индексе зрелости проектной деятельности, особенностях проведения оценки, а также представил итоги оценки проектной деятельности в регионах.

Заместитель генерального директора Центра управления проектами в промышленности

Николай Климан рассказал о структуре, функциях и принципах работы ведомственного проектного офиса Минпромторга России.

Доклады второй секции были посвящены индустриальным и инфраструктурным проектам.

Хироши Танака, основатель и первый президент Ассоциации управления проектами Японии (PMAJ), в своем докладе на тему «Анализ успешного применения управления проектами в экономике» на конкретных примерах проанализировал причины успеха и неудачи различных типов проектов (фото 4). Одним из основных факторов успеха проекта, по мнению спикера, является серьезная, думающая команда, заинтересованная в успехе и готовая к инновациям. Часть своего доклада Хироши Танака посвятил теме корпоративного мультипроектного управления.

Представитель Ассоциации проектного менеджмента Сербии профессор, доктор наук Владимир Обрадович в своем докладе «Европейский опыт реализации инфраструктурных и промышленных проектов» перечислил особенности управления проектами в Европе и сравнил его с проектным менеджментом в других странах, а также рассказал о различных методологиях управления проектами, подробно остановившись на описании открытой методологии Open PM2, разработанной Европейской комиссией.

Третья секция была посвящена проектам цифровизации в бизнесе-сфере и в области государственного управления. Главный консультант компании Detecon Consulting (Германия) Юрген Рихтер в своем докладе «Smart city — сделать видение реальностью» представил обзор европейской практики внедрения проектов «умных городов», рассмотрел успешный опыт в этой области таких стран, как Будапешт, Хорватия и Венгрия, а также рассказал о программе «Умный город», осуществляемой в Германии.

Руководитель направления управления развития Фонда развития промышленности Алексей Карапузов представил доклад «Управление индустриальными проектами в ГИС промышленности».



Декан Школы бизнеса Шаньдунского университета (Китай) Ронггуй Динг в своем докладе «Китайский опыт цифровизации в бизнесе и в государственном управлении» продемонстрировал основные направления цифровой трансформации бизнеса и госуслуг в Китае на примере таких интернет-сетей и приложений, как WeChat, Alipay, SF Express и др., рассказал о проектах государственно-частного партнерства по созданию «умных городов».

Во второй день конференции также прошла открытая лекция Хироши Танаки «Модель сбалансированных инноваций на основе японской методологии управления инновационными проектами и программами P2M».

В этот же день состоялся круглый стол, посвященный профессиональным стандартам управления

проектами, в качестве модераторов которого выступили Наталья Гаркуша и Александр Товб. В рамках круглого стола участники обсудили стандарты «Руководитель проекта», «Администратор проекта» и «Проектный специалист», разрабатываемые в соответствии с п. 18 Плана мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год, утвержденного Распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 января 2018 г. №80-р¹.

В рамках второго дня конференции также прошел еще один круглый стол «Управление проектами в университете: методология, технологии, практика», модераторами которого стали исполнительный директор Национального фонда подготовки кадров (НФПК) Ирина Аржанова и эксперт компании «WIN бизнес решения», член правления

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 января 2018 г. №80-р. — <http://static.government.ru/media/files/v8chzsePmCGVull2ErAutiUjd0fexgAe.pdf>.

ассоциации «СОВНЕТ» Вениамин Кизеев. Данное мероприятие стало площадкой для создания группы по разработке регламентов для совершенствования системы управления проектами в университетах и обмена передовым опытом в этой области. Обсуждение стало продолжением дискуссии на круглом столе «Инструменты управления проектами развития университета» межвузовского форума «Опорные университеты — драйверы развития регионов», прошедшего 13–14 декабря 2017 г. в Белгороде, в ходе которого были раскрыты актуальные вопросы внедрения управления проектами в высших учебных заведениях.

5 июля, в завершающий день конференции, прошел мастер-класс вице-президента СОВНЕТ, главного консультанта компании IBS Григория Ципеса. Тема мастер-класса «Управление заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному» вызвала большой интерес у участников конференции, обсуждаемые вопросы оказались очень актуальными для большинства присутствовавших. Мастер-класс завершился оживленной дискуссией.

В этот же день для студентов и молодых специалистов была организована серия деловых игр. В рамках деловой игры, проведенной членом правления СОВНЕТ Андреем Щетининым, участники познакомились с моделью совершенства управления проектами IPMA PEB, используемой в международных и российских конкурсах.

Во время деловой игры «Agile за 59 минут» участники смогли понять и применить на практике основные принципы гибкой системы управления проектами. Ведущим игры был начальник управления Пенсионного фонда РФ в Кировском и Промышленном районах Самары Егор Крюнькин.

В этот же день для участников конференции была организована молодежная деловая игра «Формула успеха», которую провел консультант по управлению проектами ГК «Проектная ПРАКТИКА» Владимир Полковников. В основу игры был положен реальный кейс — проект строительства трека для гонок «Формула-1» (фото 5). Участники за один игровой день активной командной

Фото 5. Участники деловой игры «Формула успеха»



работы провели проект по всему жизненному циклу — от момента инициации до запуска, принимали решения в условиях ограниченных времени и ресурсов.

В ходе конференции участники получили возможность установить профессиональные связи, обсудить деловые вопросы, ознакомиться не только с новыми идеями, общими подходами и методиками в сфере управления проектами, но и с обширной практикой их применения.

Финальным аккордом международной конференции стало специальное мероприятие — парусная регата «Золотая миля лидера» (фото 6), в которой приняли участие делегаты конференции, иностранные эксперты и представители бизнес-сообщества. Это мероприятие, которое проводится в Ульяновске уже в четвертый раз, как нельзя лучше вписалось в программу мероприятия. Многие из того, о чем шла речь в залах и аудиториях конференции, участникам удалось испытать на себе в полевых условиях, и это стало серьезной проверкой ключевых навыков, обеспечивающих эффективную работу команды проекта.

Фото 6. Парусная регата «Золотая миля лидера»



Материал подготовлен редакцией по материалам, предоставленным организаторами конференции.

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
6–8 октября 2018 г.	г. Лос-Анджелес, Калифорния, США	Ежегодная всемирная конференция	PMI Global Conference 2018 https://www.pmi.org/global-conference
30–31 октября 2018 г.	г. Хельсинки, Финляндия	Ежегодная международная конференция и церемония награждения	Международная конференция Project Management Days 2018 и церемония награждения победителей конкурса IPMA Project Excellence Awards www.projektivaivat.fi , https://www.oppia.fi/events/pmdays
1–2 ноября 2018 г.	Аналитический центр при Прави- тельстве РФ, г. Москва, Россия	Ежегодная международная конференция и церемония награждения победителей конкурса	5-я Международная конференция и церемония награждения победителей конкурса «Проектный Олимп» http://pmolimp.ru
27 ноября — 1 декабря 2018 г.	г. Бангкок, Таиланд	Ежегодная международная региональная конференция	12-я Международная конференция по управлению проектами ProMAC 2018 http://www.spm-hq.jp/promac/2018
3–5 декабря 2018 г.	Отель DoubleTree by Hilton Moscow, г. Москва, Россия	Ежегодная конференция	XIII Международная конференция компании infor-media Russia «Управление проектами 2018» http://www.infor-media.ru/events/32/163/
13–15 мая 2019 г.	Конференц- центр Дублина (Convention Centre Dublin), г. Дублин, Ирландия	Ежегодный региональный конгресс	Региональный конгресс PMI (PMI EMEA Congress 2019) Be a champion of change https://www.pmi.org/emea-congress/about-congress
30 сентября — 2 октября 2019 г.	Международный конференц-центр Юкатана (Yucatan International Con- vention Center), г. Мерида, Юка- тан, Мексика	Всемирный конгресс	31-й Всемирный конгресс IPMA Integrating Sustainability to Project Management https://ipmamexico.com/merida-2019-en
22–24 сентября 2020 г.	«Холидей Инн Московские ворота», г. Санкт- Петербург, Россия	Всемирный конгресс	32-й Всемирный конгресс IPMA 2020 Project Leadership in the Era of Digitalisation и празднование 30-летия COBHET

1. НОВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ

Руководителем Департамента проектной деятельности Правительства РФ назначен Андрей Бадин (фото 1). Соответствующее распоряжение было подписано Председателем Правительства РФ Дмитрием Медведевым в июне текущего года.

Напомним, что ранее эту должность занимал Андрей Слепнев, который в настоящее время является генеральным директором Российского экспортного центра.

2. ПОРУЧЕНИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ РЕАЛИЗАЦИИ УКАЗА ПРЕЗИДЕНТА РФ ОТ 7 МАЯ 2018 Г.

В целях реализации Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [1] Дмитрий

Медведев дал министерствам и ведомствам ряд поручений (некоторые из них непосредственно связаны с организацией проектной деятельности). Было поручено:

- Федеральному проектному офису совместно с Министерством финансов РФ, Министерством экономического развития РФ и Министерством юстиции РФ подготовить проект методических указаний по разработке национальных проектов и программ (до 1 июня 2018 г.), а также проект методических указаний по реализации и мониторингу национальных проектов и программ (до 15 сентября 2018 г.);

- министерствам и институтам развития РФ на основе разработанных методических указаний представить предложения по национальным проектам и программам по своим направлениям (до 29 июня 2018 г.);

- Федеральному проектному офису, министерствам РФ, органам государственной власти субъектов РФ подготовить проекты национальных проектов и программ (до 15 августа 2018 г.), а также проекты планов мероприятий по их реализации (до 1 октября 2018 г.);

Фото 1. Новый руководитель Департамента проектной деятельности Правительства РФ Андрей Бадин



■ Министерству финансов РФ и Министерству экономического развития РФ подготовить предложения по финансовому обеспечению национальных проектов и программ на период до 2024 г. (до 6 июля 2018 г.);

■ Министерству финансов РФ, Министерству экономического развития РФ, Федеральному проектному офису подготовить предложения по обеспечению интеграции национальных проектов и программ, в том числе приоритетных проектов и программ в государственные программы РФ (до 25 июня 2018 г.);

■ Министерству труда и социальной защиты РФ, Министерству финансов РФ и Федеральному проектному офису подготовить предложения по механизму стимулирования участников проектной деятельности (до 15 июля 2018 г.);

■ Федеральному проектному офису (совместно с Центром проектного менеджмента РАНХиГС) обеспечить прохождение обучения проектному

менеджменту ключевых участников проектной деятельности (до 15 декабря 2018 г.) [2].

3. РАБОТА ПРОЕКТНОГО ОФИСА РОССИЙСКО-ИСПАНСКОЙ БИЗНЕС- ПЛАТФОРМЫ ACIR В МОСКВЕ

6 июня 2018 г. в Московской торгово-промышленной палате состоялось совещание проектного офиса иберо-российского бизнес-альянса ACIR. Альянс работает с ведущими бизнес-объединениями, органами государственной власти, общественными организациями стран ЕС и ЕАЭС, помогая налаживать горизонтальные и вертикальные связи и развивать новые производства, в том числе с помощью инвестиций.

В совещании приняли участие представители как ключевых департаментов Москвы, так и бизнес-сообщества (фото 2).

Фото 2. Участники совещания проектного офиса альянса ACIR



В ходе совещания были рассмотрены четыре проекта:

- 1) модернизация существующих районных центров социально-культурного обслуживания;
- 2) привлечение инвестиций для строительства новых предприятий в сфере социально-культурного обеспечения населения и последующее создание сети социально-культурных центров коммуникаций;
- 3) производство функционального питания непосредственно на территории Москвы (в СВАО) с присвоением предприятию статуса технопарка;
- 4) производство технических средств реабилитации для жителей Москвы с ограниченными возможностями.

В последнем проекте альянс принимает особенно активное участие. Дело в том, что в настоящее время 80% средств для малоподвижных людей приходится на импорт. Основная цель данного

проекта — помочь людям с ограниченными возможностями социализироваться с помощью различных технических средств. Именно их и предполагается производить в Москве [3].

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ (ПРОГРАММ)

В июне текущего года Дмитрий Медведев утвердил Методические указания по разработке национальных проектов (программ), которые были подготовлены в рамках исполнения поручений Председателя Правительства РФ по обеспечению реализации Указа Президента России №204 от 7 мая 2018 г.

Помимо того что данные указания содержат требования к национальным и федеральным

проектам, в них также приведены шаблоны некоторых документов (паспорта национального и федерального проектов, методики расчета показателей, планы мероприятий по реализации проекта и др.) [4].

5. СОВНЕТ В ЯРОСЛАВЛЕ

Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» начала сотрудничество с Ярославским отделением ПАО «Сбербанк» и Ярославским государственным университетом им. П.Г. Демидова [5]. В июне текущего года в Ярославле было подписано соответствующее трехстороннее соглашение. В мероприятии принял участие президент СОВНЕТ Александр Товб (фото 3).

Данное сотрудничество предполагает создание условий для развития и практического применения проектного менеджмента как в образовательной, так и в финансовой сферах региона. Стороны берут на себя обязательства способствовать объединению профессионалов и повышению их квалификации в области проектного управления по методологии IPMA.

Одновременно с заключением соглашения о сотрудничестве Ярославское отделение ПАО «Сбербанк» и Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова подписали отдельный договор о создании базовой кафедры управления проектами для повышения уровня подготовки студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика», а также для переподготовки и повышения квалификации работников банка [6].

Фото 3. Подписание трехстороннего соглашения



6. 31-Й ВСЕМИРНЫЙ КОНГРЕСС IPMA ПРОЙДЕТ В МЕКСИКЕ

Выбрана площадка для проведения 31-го Всемирного конгресса IPMA в сентябре 2019 г. Он пройдет в Мексике в городе Мерида. Президент IPMA Х. Мартинес Альмела отметил: «В Мериде есть все условия для проведения этого события, и ожидается, что многие представители IPMA со всего мира будут присутствовать» [7].

7. СЕМИНАР «ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ» ХИРОСИ ДЗЕГАСАКИ

В мае этого года Санкт-Петербургский политехнический университет им. Петра Великого организовал семинар «Проектный менеджмент» с участием Хироси Дзегасаки.

Хироси Дзегасаки имеет тридцатилетний опыт работы в IT-компаниях. В настоящее время он является консультантом компании World Business Associates.

В своем выступлении Хироси Дзегасаки рассказал о собственном практическом опыте адаптации западных технологий к потребностям японских клиентов, о проектном менеджменте и бизнес-инновациях. Отдельно он отметил, что навыки управления проектами полезны не только в бизнес-сфере, но и в повседневной жизни, поскольку, например, планирование семейного отпуска также можно рассматривать как проект и реализовывать его, используя подходы проектного менеджмента. Также в рамках семинара был проанализирован ряд практических кейсов [8].

8. ЛАБОРАТОРИИ ГОРОДСКИХ ИНИЦИАТИВ MUF LAB 2018

1 июня 2018 г. стартовал уникальный проект — «Лаборатории городских инициатив MUF LAB 2018», организованный Московским урбанистическим форумом (Moscow Urban Forum). Цель

проекта — поиск решений для развития среды ведущих московских площадок и институций [9]. В рамках проекта проводится конкурс, в ходе которого экспертный совет рассматривает и отбирает предложения в архитектурной, социокультурной и технологической областях, подготовленные по заданиям заказчиков. В качестве заказчиков выступают такие компании, как Московский метрополитен, парк-заповедник «Царицыно», Музей Москвы и др.

В 2018 г. данный проект осуществляется при поддержке кафедры территориального развития им. В.Л. Глазычева Школы дизайна ИОН РАНХиГС и агентства «Творческие индустрии».

9. СОТРУДНИЧЕСТВО СОВНЕТ И АО ИК «АСЭ»

В рамках X Международного форума «Атом-экспо-2018» президент АО ИК «АСЭ» Валерий Лимаренко и президент Ассоциации «СОВНЕТ» Александр Товб подписали перспективный план («дорожную карту») развития проектного менеджмента на период с 2018 г. по 2021 г. Данное сотрудничество предполагает разработку профессиональных стандартов, подготовку специалистов инженерингового дивизиона АО ИК «АСЭ» к сертификации, а также совместную организацию различных мероприятий IPMA и участие в них [10].

10. ВРУЧЕН ПЯТИТЫСЯЧНЫЙ СЕРТИФИКАТ IPMA — СОВНЕТ

Обладателем пятитысячного международного сертификата IPMA уровня D стала Ольга Рябчикова, выпускница базовой кафедры НГТУ им. Р.Е. Алексеева в АО ИК «АСЭ». Президент АО ИК «АСЭ» Валерий Лимаренко и председатель совета делегатов IPMA Рейнхард Вагнер вручили Ольге сертификат во время проведения второго этапа сертификации АО ИК «АСЭ» по модели IPMA DELTA [11].

11. ПРИСВОЕНИЕ КОМПАНИИ «РУСАТОМ ОВЕРСИЗ» ТРЕТЬЕГО КЛАССА КОМПЕТЕНТНОСТИ ПО МОДЕЛИ IPMA DELTA

На прошедшем Международном форуме «Атомэкспо-2018» компании «Русатом Оверсиз» был вручен сертификат соответствия третьему классу компетентности в области проектного менеджмента по модели IPMA Delta (фото 4).

Сертификация была проведена группой асессоров, в которую вошли президент СОВНЕТ Александр Товб и председатель правления СОВНЕТ Алексей Полковников [12].

12. КОМПАНИЯ «АЭРОЭКСПРЕСС» НОМИНИРОВАНА НА ПРЕМИЮ PMO GLOBAL AWARDS

Компания «Аэроэкспресс» стала первой и пока единственной российской компанией, участвующей в международном конкурсе PMO Global Awards. Данный конкурс представляет собой соревнование проектных офисов компаний разных стран. Каждую страну может представлять только один участник: таким образом расширяется география конкурса. Процесс оценки осуществляется онлайн. В качестве организатора выступает объединение PMO Global Alliance. В результате конкурса будут определены лучшие проектные офисы:

- в Африке;
- Северной и Южной Америке;

Фото 4. Вручение сертификата



- Азиатско-Тихоокеанском регионе;
- Европе;
- мире (главная премия конкурса).

Победители конкурса будут награждены в октябре 2018 г. в Лондоне [13].

ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». — <https://rg.ru/2018/05/08/president-ukaz204-site-dok.html>.
2. Дмитрий Медведев дал поручения по обеспечению реализации Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. — <https://pm.center/company/news/dmitriy-medvedev-dal-porucheniya-po-obespecheniyu-realizatsii-ukaza-prezidenta-rf-ot-7-maya-2018-g>.
3. Проектный офис российско-испанской бизнес-платформы в Москве начал свою работу. — <http://aci-r.com/sdelano/proektnyj-ofis-rossijsko-ispanskoj-biznes-platfomyi-v-moskve-nachal-svoyu-rabotu.html>.

4. Утверждены Методические указания по разработке национальных проектов (программ). — <https://pm.center/company/news/utverzhdenu-metodicheskie-ukazaniya-po-razrabotke-natsionalnykh-proektov-programm>.
5. СОВНЕТ в Ярославле. — <http://www.sovnet.ru/about/news-blog/3597/>.
6. В Ярославле начинает работу базовая кафедра управления проектами. — <https://yarnovosti.com/news/v-yaroslavle-nachinaet-rabotu-bazovaya-kafedra-upravleniya-proektami/>.
7. 31-й Всемирный конгресс IPMA. — <http://www.sovnet.ru/about/news-blog/3542/>.
8. Инновации для устойчивого развития — в СПбПУ прошел семинар «Проектный менеджмент». — <http://www.spbstu.ru/media/news/education/spbpu-seminar-project-management/>.
9. Началась регистрация заявок на участие в «Лабораториях городских инициатив MUF LAB 2018». — <http://tass.ru/novosti-partnerov/5255661> <http://tass.ru/novosti-partnerov/5255661>.
10. Сотрудничество Ассоциации «СОВНЕТ» с АО ИК «АСЭ». — <http://www.sovnet.ru/about/news-blog/3529/>.
11. Вручен 5-тысячный сертификат IPMA-СОВНЕТ. — <http://www.sovnet.ru/about/news-blog/3522/>.
12. Компании «Русатом Оверсиз» присвоен III класс компетентности по модели IPMA Delta. — <http://www.sovnet.ru/about/news-blog/3530/>.
13. «Аэрэкспресс» номинирован на премию PMO Global Awards. — <http://www.sovnet.ru/about/news-blog/3526/>.

Материал подготовлен Н. Артонкиной.

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

PM competence is key growth driver of developing countries

Yanjuan Yu

We present an interview with Ding Ronggui, doctoral supervisor, dean of Department of Management Science and Engineering Research Institute School of Management, Shandong University.

KEYWORDS: project thinking, taiji logic, competence, Chinese culture, developing countries

Digital transformation through product and project innovation management

Curt Raschke

The article is concerned with the use of digital tools for business transformation. Digital transformation is considered from the perspective of useful lessons learned from technology driven transformations. The author emphasizes the role of product innovation and innovation management in transformation and proposes a matrix to identify the degree of innovation management needed for both the product and development project dimensions.

KEYWORDS: digital transformation, product, product delivery, product innovation, project innovation, innovation matrix, product market strategy

Cruise from personal agility to organizational agility

Raji Sivaraman, Michal Raczka

The article presents the authors' personal agility (PA) lighthouse model. The authors explore how this model might foster an approach to the idea and practice of professionalism. Whilst drawing from the agile mindset to inform aspects of preparation and practical skills development, the authors cruise through general extensions of motivation and building flexibility as the voyage travels from personal agility to organizational agility. The authors' journey implies the methods and approaches to go from where you are to where you want to be as the deliverable.

KEYWORDS: personal agility, organizational agility, cruise, objective and key results, R&D, impact driven leadership

Project communication management: identification of participants information needs

Igor Khrapkov, Dmitry Maksin

The article examines the concept «information needs of project participants» as the basis for creation of effective communication system in a project. The authors describe the mechanism of information needs arising, present classification of these needs and provide some instruments for satisfaction of project participants' information needs.

KEYWORDS: project communication management system, information needs of project participants, 7 W-questions model, matrix of experts, information needs monitoring matrix, information manager

Management of projects for implementation of process control systems. Issues of dealing with system integrators

Sergey Rodin

In the article three main issues of project management for process control system integrators are reviewed: poor quality of developed software, technological process startup delays and project budget increasing. The recommendations of issues resolution for project managers are given. The possibilities of agile approach usage in process control are considered.

KEYWORDS: process control, project management, automation, production, project scope, project schedule, cybersecurity, agile

Strong matrix: reloaded

Anton Ushakov

The introduction of project management is a complex task that requires a change in management processes. One of the main objectives of the implementation of this management is the integration into one whole of the linear management of the enterprise with the management of targeted projects. Effective implementation of this approach at the enterprise is the key to the successful implementation of a major project. Each major project is unique, which requires variability and adaptive techniques for its implementation.

KEYWORDS: project management, major project, project team, project participants, effective interaction, organizational structure, new approach, strong matrix, pairing of two keys, linking goals and objectives

Commercial management and projects, a long overdue match?

Darren Dalcher

The term «commercial management» is rarely mentioned in project management literature. It appears that commercial management has nothing whatsoever to do with projects. The apparent disconnect is a little troubling since commercial management has a lot to offer project management practitioners and researchers. The author considers the role of commercial management in project activities and their interrelationship.

KEYWORDS: commercial management, project management, risk management, contract management, executing organizational strategies

КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №3, 2018

Юй Я.: No. 6, Sanlihe Road, Xicheng District, Beijing, China.

Рашке К.: 7319 Debbe Drive, Dallas, Texas 75252, USA.

Сивараман Р.: 192, Sayre Drive Princeton, NJ 08540, USA.

Храпков И.Б.: 115280, Россия, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, ГК «Проектная ПРАКТИКА».

Максин Д.Г.: 115280, Россия, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, ГК «Проектная ПРАКТИКА».

Родин С.Н.: 301661, Россия, Тульская обл., г. Новомосковск, ул. Олимпийская д. 5в, кв. 34.

Ушаков А.В.: 629306, Россия, Ямало-Ненецкий автономный округ, г. Новый Уренгой, ул. Геологоразведчиков, д. 16В, АО «РОСПАН ИНТЕРНЕТШНЛ».

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

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