



Управление проектами и программами

Танака Х. **246** Эффективность проекта: анализ состояния дел в разных секторах экономики и исследование модели мультипроектного управления в Японии (часть 1)

Леманн О. **262** Управление проектным бизнесом: связующее лидерство и сети поставок проекта

Робертс Д. **276** Цифровые инструменты социального взаимодействия на рабочем месте: люди важнее процессов

Лапыгин Ю.Н. **288** Управление изменениями в проектном менеджменте

Далчер Д. **298** Стратегия как обучение поиску пути

Дюбакова А.В. **308** Конкурс IPMA «Лучший молодой руководитель проектов»: интервью с Д. Фадиным

314 В мире управления проектами

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№4(56) декабрь 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,
иностраннный член
РАЕН, почетный член
СОВНЕТ.

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

Ali Jaafari



Австралия
ME, MSc, PhD.

ali_j2@yahoo.com

Adesh Jain



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

acjain@vsnl.com

Petar Jovanovic



Сербия
Основатель
и президент YUPMA,
проф., PhD.

petarj@fon.bg.ac.yu

Peter W.G. Morris



Великобритания
Экс-председатель
и вице-президент,
почетный член АРМ UK,
зампредседателя
IPMA, проф.

pwmorris@netcomuk.co.uk

David L. Pells



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

pells@sbcglobal.net

Pieter Steyn



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

phian@cranefield.ac.za

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Перед вами четвертый в уходящем 2018 г. и 56-й с начала выхода номер нашего журнала, который, на наш взгляд, и на этот раз получился достаточно интересным, весьма содержательным и вполне сбалансированным.

Номер открывает первая часть статьи нашего большого друга — гуру современного проектного управления профессора Х. Танаки «Эффективность проекта: анализ состояния дел в разных секторах экономики и исследование модели мультипроектного управления в Японии», которую мы публикуем в рубрике «Опыт и практика». Первая часть статьи представляет собой поисковое исследование, она содержит результаты обзора работ, в которых рассматривается и сравнивается эффективность проектов и управления ими в ряде областей (нефтегазовой отрасли, сферах создания общественной инфраструктуры, разработки программного обеспечения). Интерпретация результатов обзора основана на обширном практическом опыте автора.

В рубрике «Теория и методология» мы публикуем статью О. Леманна «Управление проектным бизнесом: связующее лидерство и сети поставок проекта». В развитие предыдущих работ автора, посвященных управлению проектным бизнесом, в этой статье рассматриваются проблемы, возникающие при выходе проектов за корпоративные границы и их выполнении посредством сложной сети поставок проекта. Используя результаты работ Дж. Липман-Блюмен по связующему лидерству, автор показывает, что связи между участниками проектов формируются на основе не только общих интересов, но и общих ценностей, а также с учетом потребности представителей разных отраслей и культур в свободном перемещении, границы становятся проницаемыми, лидеры уделяют меньше внимания различиям между людьми и больше — общности и долгосрочным доверительным отношениям. Таким образом, на смену соревновательным стилям поведения приходят налаживание связей и сотрудничество, главным становится выполнение задач, а не конкуренция. Как полагает автор, сформировать соответствующую

культуру смогут только те менеджеры, которые сумеют стать менеджерами проектного бизнеса.

В рубрике «Новые идеи» представлена статья Д. Робертса «Цифровые инструменты социального взаимодействия на рабочем месте: люди важнее процессов». Анализируя вопросы цифрового взаимодействия участников проектной деятельности в различных организационных структурах, автор приходит к парадоксальному выводу: развитие технологий делает обмен информацией и общение более естественным, ориентированным на человека. Социальные инструменты позволяют устанавливать связи, вовлекать сотрудников в работу, дают возможность компаниям быть более гибкими и инновационными.

В рубрике «Школа управления проектами» мы публикуем статью Ю.Н. Лапыгина «Управление изменениями в проектном менеджменте». В статье рассматриваются вопросы, связанные с пониманием содержания изменений заинтересованными сторонами, анализируются факторы, влияющие на управление изменениями в проектах, формы и причины сопротивления изменениям, подходы к выработке решений по преодолению сопротивления персонала и закреплению изменений в организации. Автор связывает управление изменениями прежде всего с трансформацией ментальных моделей работников. В статье упор сделан на обзор, результаты которого позволяют подобрать подходы и инструменты для реализации изменений в проектах и организациях.

Статья Д. Далчера «Стратегия как обучение поиску пути», представленная в рубрике «Авторский взгляд», посвящена анализу различий между стратегическим видением и стратегическим планированием. Автор рассказывает об истории возникновения понятия «стратегия», традиционных концепциях и противоречиях между ними, а также о современном взгляде на стратегию. В современных условиях новые взгляды и перспективы способны обогатить организацию и сделать процесс реализации стратегии более прозрачным и мотивирующим. Для осуществления революционной стратегии необходимо отказаться от старых

подходов и созданных коалиций, а вместо этого в непрерывном стремлении к переменам и улучшениям привлекать к работе более широкий круг участников.

Завершает номер весьма насыщенная рубрика «В мире управления проектами», которая открывается интервью А. Дюбаковой с победителем конкурса IPMA «Лучший молодой руководитель проектов 2018 года» Д. Фадиным. Кроме того, в данной рубрике мы публикуем уже ставший традиционным обзор новостей за прошедший квартал, подробный отчет о VII Российском бизнес-форуме по стоимостному инжинирингу, а также календарь международных и национальных мероприятий по управлению проектами и приглашаем вас по возможности принять в них личное участие. Хотелось обратить особое внимание на 31-й Всемирный конгресс IPMA, который пройдет с 30 сентября по 2 октября 2019 г. в городе Мерида (Мексика). Наши гостеприимные мексиканские коллеги будут очень рады участникам из России. Сейчас самое лучшее время для того, чтобы принять решение об участии

в этом мероприятии в качестве слушателей, докладчиков и спонсоров конгресса, экспонентов выставки, участников конкурса IPMA Project Excellence Award 2019 г. Это особенно важно в преддверии ключевого для нашего профессионального сообщества события десятилетия — 32-го Всемирного конгресса IPMA, который состоится в Санкт-Петербурге 22–24 сентября 2020 г. под девизом «Проектное управление в эпоху цифровой трансформации». В рамках конгресса мы отметим 30-летие СОВНЕТ. До конгресса остается 20 месяцев, и это не так много. Мы ждем всех вас на этом мероприятии в качестве авторов докладов, участников круглых столов, просто гостей. И конечно, нам очень нужна ваша помощь в подготовке конгресса, ваши идеи, ваше активное участие.

Поздравляю вас с наступающим Новым годом, желаю здоровья, успехов, благополучия, радости и счастья!

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

А.С. Товб, главный редактор

Всем подписчикам на 2019 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**

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА: АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕЛ В РАЗНЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ И ИССЛЕДОВАНИЕ МОДЕЛИ МУЛЬТИПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЯПОНИИ (ЧАСТЬ 1)

Почему в одних отраслях управление проектами (УП) позволяет добиваться стабильно высоких результатов, а в других проекты постоянно терпят неудачу? Автор данной статьи задается этим вопросом на протяжении своего 40-летнего опыта работы в сфере проектного менеджмента. Предлагаем вашему вниманию первую часть статьи, в которой рассматриваются различия в эффективности проектов и причины этого.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: успех проекта, эффективность проекта, эффективность управления проектами, мультипроектное управление, управление проектами на уровне крупного подразделения



Танака Хироши — Ph.D., один из лидеров мирового сообщества управления проектами с 40-летним опытом руководящей работы в качестве основателя и президента Ассоциации управления проектами Японии (PMAJ), президента Японского форума по управлению проектами (JPMF), преподавателя управления проектами в вузах Европы, Японии и Африки (г. Токио, Япония)

ВВЕДЕНИЕ

Используемые в мире стандарты управления проектами (своды знаний или стандарты компетентности) разрабатываются группами экспертов, каждый из которых представляет ту или иную область применения УП. Соответственно, ожидается, что эти стандарты позволят обеспечить эффективность управления проектами во всех сферах в равной степени. Тем не менее в реальности данная эффективность в разных областях может существенно различаться. Необходимо проанализировать причины, обуславливающие подобные различия. Здесь следует отметить, что при рассмотрении различий между отраслевыми системами и культурами анализ общих принципов может дать более сбалансированное представление о причинах различий в эффективности проектов / управления проектами в разных отраслях промышленности, чем детальный анализ эффективности отдельных реальных проектов.

По данным десятого международного исследования в сфере управления проектами Pulse of the Profession — Success in Disruptive Times,

проведенного PMI, в среднем эффективность проектов в 2017–2018 гг. увеличилась по сравнению с предыдущими годами: в области достижения первоначальных целей и выполнения бизнес-задач она составляет около 66–67%, в области соблюдения первоначального бюджета — 57–58%, соблюдения сроков — 52–53% [25]. Автор предполагает, что для одних практиков эти данные покажутся совершенно нормальными, в то время как другие будут задаваться вопросом, почему же показатели такие низкие.

В первой части этой статьи представлены результаты обзора различных исследований эффективности проектов / управления проектами, в частности работ, в которых рассматривалась эффективность инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли, проектов по созданию общественной инфраструктуры и по разработке программного обеспечения. Этот обзор включает углубленный анализ докторских исследований, выполненных в рамках французской программы присуждения ученых степеней, в которых автор статьи выполнял функции научного руководителя или диссертационного эксперта [26, 31, 32]. Эти работы посвящены эффективности проектов / управления проектами: в одной рассматривались инвестиционные проекты в нефтегазовой отрасли [26], в двух других — проекты создания общественной инфраструктуры [31, 32]. Далее приводится интерпретация результатов обзора, основанная на практическом опыте автора, работавшего в качестве менеджера проектов в разных отраслях мировой экономики и занимающего нейтральную позицию.

Кроме того, в первой части статьи фиксируются различия в эффективности управления проектами и программами в различных областях. Она представляет собой качественное поисковое исследование, в ней сформулированы пять предположений, которые должны быть подтверждены в ходе дальнейших исследований.

Вторая часть написана по итогам работы исследовательской группы, состоящей из представителей шести японских компаний. В ней рассматривается корпоративная модель мультипроектного

управления, призванная обеспечить оптимальную эффективность проектов в крупных проектных компаниях, на примере исследования управления проектами, выполненного в Японии в 1995–1996 гг.

1. ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ

1.1. Успех и неудача проектов

Успешная реализация на территории России проекта «Ямал СПГ» с инвестиционными затратами в \$27 млрд позволила начать производство сжиженного природного газа на полуострове Ямал. Первая линия была запущена в конце 2017 г., вторая — в августе 2018 г. [23]

Ожидается, что полностью проект «Ямал СПГ» будет завершен в 2019 г. Достигнутые на сегодняшний день успехи в реализации проекта позволили России существенно увеличить производство СПГ: с 9,6 млн т/год (производившихся на Сахалине) до 20,6 млн т/год. Ожидается, что в январе 2019 г. совокупное производство СПГ на Сахалине и Ямале составит 26,1 млн т/год, что должно усилить позиции России на мировом рынке СПГ.

Можно также привести примеры других успешно завершенных масштабных нефтегазовых проектов: Pearl GTL (строительство завода по производству синтетического жидкого топлива из природного газа в Катаре стоимостью \$25 млрд), Ichthys LNG (проект стоимостью \$40 млрд, реализованный в Австралии), Nghi Son Refinery (проект строительства нефтеперерабатывающего завода во Вьетнаме с инвестиционными затратами более чем в \$10 млрд).

В то же время исследователи в сфере управления инфраструктурными проектами сообщают, что 90% масштабных проектов по созданию общественной инфраструктуры не достигают запланированных показателей [13]. По данным, приведенным в докладе компании Standish Group, только 30% проектов достигают успеха, 19% оказываются неудачными, а 52% — проблемными [6]. В рамках

доклада термин «проблемные» использовался для проектов, которые были реализованы, но с нарушением сроков и перерасходом средств, и полученный в результате них продукт не соответствовал целевой спецификации; «неудачными» признавались проекты, которые были отменены или созданный в результате которых продукт не был использован.

Эта краткая информация об эффективности проектов позволяет сделать следующие выводы:

1) проекты в нефтегазовой отрасли могут быть успешными, даже если их стоимость превышает \$10 млрд;

2) эффективность проектов по созданию общественной инфраструктуры, особенно транспортной, является очень низкой — это удивительно, поскольку многие считают, что применение УП началось именно с инфраструктурных проектов;

3) довольно трудно добиться успеха в проектах разработки программного обеспечения, стоимость которых намного (в десятки раз) меньше, чем стоимость нефтегазовых проектов.

Основываясь на вышесказанном, можно выдвинуть предположение 1: стоимость, масштаб и сложность проекта не влияют линейно на вероятность его успеха или неудачи, необходимо учитывать такую переменную-медиатор, как область применения (отрасль) проекта.

1.2. Критерии и факторы успеха крупных нефтегазовых проектов

Крупный российский газовый концерн «Новатэк» и его французский партнер Total, как было сказано ранее, объявили о вводе в эксплуатацию второй линии завода по производству СПГ на арктическом полуострове Ямал (см. фото).

Удвоение мощности в результате запуска первой производственной линии в декабре 2017 г. было реализовано на шесть месяцев раньше запланированного срока [23]. Используемые на проекте «Ямал СПГ» инновационные технологии в области управления проектами и торговли позволили осуществлять строительство завода

и снабжение гигантского проекта в суровых условиях арктического побережья, где температура зимой может достигать -50°C . В ходе проекта производимые на Дальнем Востоке модули перевозились на объект на специально построенных кораблях, предназначенных для навигации в Арктическом море. СПГ поставляется на Дальний Восток и Европу через Северный Ледовитый океан даже зимой. Проект стал первой вехой в китайской программе «Один пояс — один путь». Китайская доля инвестиций в проект составила 39,9%: 20% было выделено компанией China National Petroleum и 9% — фондом Silk Road. Абсолютное большинство из 30 модулей завода были изготовлены в Китае, 30% СПГ отправляется в Китай [23].

Й. Редда [26] исследовал крупные нефтегазовые проекты с бюджетом в \$150 млн и выше и разработал модель успеха для таких проектов. В своем исследовании он рассмотрел два типа крупных нефтегазовых инициатив: проекты разработки (pre-FID-проекты, осуществляемые до принятия окончательного инвестиционного решения) и проекты внедрения (post-FID-проекты, реализуемые после принятия окончательного инвестиционного решения), а также двух ключевых участников, играющих главную роль в реализации таких проектов — заказчиков и подрядчиков. Й. Редда утверждает: «Внедрение концепции успеха проекта требует определения соответствующих критериев, а также факторов успеха для увеличения шансов на достижение соответствия данным критериям» [38, 42]. Для фазы разработки были определены шесть факторов успеха проекта, они связаны с:

- 1) управлением проектами, лидерством и компетентностью команды;
- 2) предпроектным планированием;
- 3) внешним окружением проекта и комплексом;
- 4) влиянием проекта на внешнюю среду;
- 5) рисками проекта и управлением качеством;
- 6) соответствием потребностей проекта местным возможностям.

Фото. Комплекс «Ямал СПГ»



Кроме того, были установлены три критерия успеха проекта:

- 1) успех управления проектами;
- 2) бизнес-успех;
- 3) будущий потенциал и рост.

Факторы успеха проекта, определенные для фазы реализации, связаны с:

- 1) управлением проектами, лидерством и компетентностью команды;
- 2) возможностями и ресурсами, необходимыми для реализации проекта;
- 3) контролем проекта и системой управления качеством;
- 4) руководством и поддержкой со стороны заказчика;
- 5) реалистичным планированием реализации и контролем;
- 6) внешним окружением проекта и комплаенсом.

Пять выделенных критериев успеха проекта включают:

- 1) бизнес-успех;

- 2) успех в обеспечении необходимого качества;
- 3) успех управления проектами;
- 4) будущий потенциал / рост;
- 5) обеспечение техники безопасности, охраны здоровья, труда и окружающей среды.

Анализ передового опыта в нефтегазовой строительной отрасли, представленный в работах Х. Танаки [33, 34], показал следующее.

■ Критически важно структурированно подходить к разработке проектов, в том числе использовать управление проектами в процессе создания бизнес-концепции. Кроме того, необходимо организовать структурированное финансирование проекта непосредственно со счетов заказчика или через подрядчика.

■ Существует практика предпроектного планирования с участием проектных организаций заказчика и подрядчика.

■ Наблюдается формирование инновационных цепочек поставок, например создание:

- проектной организации, включающей представителей заказчика и подрядчика;

- совместного строительного предприятия или консорциума;
- частно-государственного партнерства с участием государственных нефтегазовых компаний;
- глобальной цепочки поставок;
- бизнес-экосистемы.

Проанализировав данные исследования, посвященные крупным нефтегазовым проектам, можно выдвинуть предположение 2: чтобы проект был успешным, недостаточно только эффективного управления проектами, необходимо также уделять пристальное внимание следующим аспектам: бизнес-успеху и будущему потенциалу / росту (т.е. во время планирования и реализации проекта следует спросить себя, какую важную бизнес-выгоду и потенциал должен реализовать проект как для заказчика, так и для подрядчика), предпроектному планированию (которое все чаще выполняется в нефтегазовой, автомобильной и строительной отрасли), управлению связями с экосистемой проекта.

1.3. Недостаточная эффективность проектов по созданию общественной инфраструктуры

В докладе Глобального института компании McKinsey [4] говорится, что в период с 2016 г. по 2030 г. на развитие инфраструктуры (для поддержки ожидаемых темпов развития) в мире придется тратить около 3,8% от ВВП, или в среднем \$3,3 трлн в год; около 60% этой потребности придется на развивающиеся страны.

А. Саттон [31], отвечая на вопрос, почему мегапроекты настолько привлекательны для лиц, принимающих решения, выдвинул идею четырех стимулов, которые способствуют запуску инфраструктурных мегапроектов (табл. 1).

В ходе анализа литературы А. Саттон выяснил, что эффективность мегапроектов оставляет желать лучшего. Девять из десяти таких проектов в Великобритании, проанализированных в его докторской диссертации, превысили бюджет:

перерасход до 50% бюджета в подобных проектах является обычным делом; перерасход, превышающий 50% бюджета, не редкость. Превышение бюджета — проблема как частного, так и государственного секторов, и ситуация в этой области не улучшается: показатели остаются высокими на протяжении последних семи лет (т.е. периода, за который имеются пригодные для анализа данные). Географическое положение, похоже, тоже не имеет значения: превышение бюджета встречается во всех странах и на всех континентах, по которым имеются данные. Так же обстоят дела и с реализацией выгод: невыполнение плана на 50% — это обычная практика, а более чем на 50% также не является редкостью (опять же без каких-либо признаков улучшения с течением времени и при изменении географического положения) [11–13]. Так, на железнодорожных проектах в среднем бюджет превышает на 44,7%, а план реализации выгод не выполняется на 51,4%. Для проектов строительства дорог в среднем бюджет превышает на 20,4%, и при этом существует 50%-ный риск того, что план реализации выгод будет не выполнен более чем на 20%.

А. Саттон [31] утверждает, что доказательства, представленные в его исследовании, подтверждают полученные ранее выводы, которые состоят в следующем. Существуют две проблемы, вызывающие негативные последствия при планировании и строительстве больших и сложных объектов, таких как крупные городские транспортные системы:

1) оптимизм, который влияет на человеческие оценки (заблуждения);

2) неравноправные взаимоотношения между заказчиком и исполнителем или политические причины (обман), которые приводят к ошибкам в прогнозировании.

А. Саттон утверждает, что на проектах создания транспортной инфраструктуры воздействие этих двух проблем усугубляется масштабом проектов и необходимостью долгосрочного планирования.

Таблица 1. Четыре стимула, способствующих запуску инфраструктурных мегапроектов, согласно А. Саттону

Тип стимула	Описание
Технологический	Радостное возбуждение, которое испытывают инженеры и технологи, когда продвигают проект, в результате которого можно получить что-то превосходное по технологическим характеристикам
Политический	Восторг, который испытывают политики, когда создают памятники себе и своему делу и увеличивают собственную узнаваемость в обществе и прессе
Экономический	Счастье, которое испытывают бизнесмены и профсоюзы, когда в результате мегапроектов создаются новые рабочие места и возможности для получения больших денег, в том числе для подрядчиков, строительных и транспортных компаний, консультантов, банкиров, инвесторов, землевладельцев, юристов и девелоперов
Эстетический	Удовольствие, которое получают дизайнеры и ценители хорошего дизайна от создания и использования чего-то масштабного, что одновременно признается шедевром (в качестве примера такого объекта можно привести мост Золотые Ворота)

Источник: [31].

Государственные инфраструктурные проекты в развивающихся странах также характеризуются не самой высокой эффективностью.

Л. Ика и соавторы [17] проанализировали финансируемые Всемирным банком проекты в Африке и сделали следующий вывод: «До 2000 г. процент провалов для указанных проектов составлял более 50%. Независимый анализ компании Independent Evaluation Group (IEG) показал, что в 2010 г. 39% проектов Всемирного банка оказались неудачными. Проекты Всемирного банка слишком часто не достигают своих целей из-за ряда проблем, которые можно было бы назвать управленческими и организационными: несовершенный дизайн проекта, неэффективное управление заинтересованными сторонами, разрывы во времени между идентификацией и запуском проекта, задержки в ходе осуществления проекта, перерасход бюджета, неспособность наладить взаимодействие и т.д.».

Х. Сы [32] в своей докторской диссертации по инфраструктурным проектам в Западной Африке пишет, что причинами хронически низкой эффективности этих проектов помимо политических рисков и социальных потрясений главным образом являются:

- некачественный анализ заинтересованных сторон;

- отсутствие согласия в отношении целей проекта;
- плохо проработанная концепция и дизайн проекта;
- неэффективное оперативное планирование проекта;
- некачественный анализ рисков проекта;
- недостаточная эффективность коммуникации из-за культурных особенностей жителей Африки;
- недостаточность действий по итогам реализации проекта;
- слабый контроль и оценка;
- неспособность местных органов самоуправления принимать решения;
- трудности с налаживанием взаимодействия, выполнением действий по итогам реализации проекта и оценки;
- недостаточная вовлеченность местных жителей в процесс принятия решений.

Х. Сы предложил следующие варианты решения перечисленных проблем.

- Правительство должно избегать бюрократизации и создавать профессиональное окружение для реализации инфраструктурных проектов.
- Необходимо формировать тесные, доверительные отношения между правительством / заказчиком проекта и подрядчиками, чтобы добиваться

выполнения проекта в рамках оговоренных сроков, бюджета и качества.

■ Большое значение имеет стратегическое планирование проекта, анализ осуществимости, профессиональное проектирование и выполнение проекта, а также продуманное управление заинтересованными сторонами и лидерством.

■ Социальная структура Западной Африки отличается сложностью, и здесь нужно, чтобы проект был принят местными жителями. Это жизненно важно для эффективной реализации проекта, поэтому необходимым условием для успеха проекта является достижение согласия в сообществе.

■ Ключевыми факторами для фундаментального решения проблем, связанных с эффективным и экономичным строительством объектов инфраструктуры, является экономическое и технологическое развитие Западной Африки, а также целенаправленное развитие культуры с целью увеличения эффективности взаимодействия между множеством сторон.

■ Ключевой характеристикой успешного бизнеса может стать способность привлекать, удерживать и развивать талантливых сотрудников, способных эффективно выполнять проекты.

■ Все стороны должны вовлекаться в проект на ранней стадии его реализации. Это позволит избежать большого количества ошибок в проектировании и разработать реалистичное расписание проекта, в выполнении которого будут заинтересованы все участники.

Факты, выявленные в исследованиях Б. Фливбьерга и др., А. Саттона и Х. Сы, позволяют сформулировать предположение 3: неэффективность проектов по созданию общественной инфраструктуры не только приводит к финансовым потерям или снижению чистого текущего дохода этих проектов, но и оказывает значительное косвенное негативное влияние на темпы экономического роста. Таким образом, успех или неудача указанных проектов нельзя рассматривать исключительно в терминах, относящихся к сфере технической зрелости и дисциплине управления

проектами. Это в значительной степени вопрос социального руководства и гражданского контроля в стране.

1.4. Хронически низкая эффективность проектов по разработке программного обеспечения

В отчете американского подразделения компании Standish Group говорится: «В США ежегодно реализуется примерно 175 тыс. проектов по разработке IT-приложений стоимостью более \$250 млрд. Средняя стоимость подобного проекта в крупной компании составляет \$2322 тыс. Дела с проектами по разработке программного обеспечения обстоят очень плохо. Исследование компании Standish Group показало, что 31,1% таких проектов отменяется, а это ошеломляющая цифра. Кроме того, 52,7% проектов превышают бюджет до 189% от первоначальной оценки. Потери из-за неиспользованных возможностей не поддаются измерению, но вполне могут составлять триллионы долларов» [37].

Компания Standish Group периодически проводит бенчмаркинг проектов по разработке программного обеспечения и по результатам исследований публикует отчеты. В табл. 2 представлены взятые из этих отчетов исторические показатели реализации проектов по разработке программного обеспечения в США в период с 1994 г. по 2018 г. Как отмечалось ранее, под проблемными понимаются проекты, которые были завершены, но с опозданием, с превышением бюджета и созданный в результате которых продукт не соответствовал целевым спецификациям. Неудачные проекты — это начинания, которые были отменены или результат которых не использовался.

Хотя количество успешных проектов в 2010-х гг. увеличилось, примерно 70% инициатив по разработке программного обеспечения оказываются либо проблемными, либо неудачными. Эта цифра поражает, учитывая, что дисциплина управления проектами, продвигаемая такими международными организациями, как PMI и IPMA, очень популярна

Таблица 2. Эффективность проектов по созданию программного обеспечения в США: тенденции изменения

Год	Успешные проекты, %	Проблемные проекты, %	Неудачные проекты, %
1994	16	53	31
1998	26	46	28
2000	28	49	23
2004	29	53	18
2009	32	24	44
2012	27	56	17
2015	29	52	19
2018	30	52	19

Источники: [5, 6, 18, 30, 36].

в сфере информационно-коммуникационных технологий, а в индустрии информационных услуг часто внедряются модели зрелости CMM (Capability Maturity Model) и CMMI (Capability Maturity Model Integration), созданные центром разработки программного обеспечения Университета Карнеги — Меллона (Carnegie Mellon Software Engineering Center) [14].

Что касается первопричин такой тенденции, то по этому поводу было высказано множество соображений, но единого мнения о них пока не наблюдается.

В исследовании Х. Танаки было выполнено сравнение управления проектами в нефтегазовом строительстве и в сфере информационных услуг [34] (табл. 3). Представленная информация датируется серединой 2000-х гг., по состоянию на 2018 г. показатели для строительной отрасли значительно выросли.

По результатам этого анализа можно выдвинуть предположение 4: используемые стандарты реализации проектов и типы ресурсов в проектах разработки программного обеспечения и строительных проектах различаются. Стандарты разработки программного обеспечения еще только создаются, расходы на человеческие ресурсы представляют собой основную часть затрат по проектам, менеджеры проектов имеют различные специальности. Соответственно, следует признать, что эффективность проектов по разработке

программного обеспечения нельзя увеличить только за счет совершенствования зрелости управления проектами. Необходимо повышать конкурентоспособность отрасли информационных услуг, и в этой работе должны участвовать как клиенты, так и поставщики информационных услуг.

1.5. Исследование успешности проектов / управления проектами

Успех управления проектами и успех проекта — это два разных измерения эффективности. В книге Р. Тернера и соавторов *Perspectives in Projects* («Перспективы проектов») [39] были перечислены критерии и факторы успеха проекта. Авторы отмечают, что в любом проекте участвует широкий круг заинтересованных сторон, которые оценивают проект по-разному и в разное время. Соответственно, в разных областях применения проектов должны использоваться разные критерии их успеха. Было разработано множество моделей, включающих факторы успеха проекта (независимые переменные), а также критерии успеха проекта (зависимые переменные): в качестве примеров можно привести разработки П. Морриса [20], Т. Кука-Дэвиса [7], Е. Вестервелта [43] и Р. Тернера [38]. Эти модели, в свою очередь, послужили основой для других разработок.

Таблица 3. Строительство и информационные услуги: сравнение характеристик управления проектами

Характеристики УП	Области	
	Нефтегазовое строительство	Информационные технологии
Масштаб проекта	От \$10 млн до \$1 млрд*	От \$5 тыс. до \$50 млн
Количество уровней в структуре декомпозиции работ	От 10 до 16	От трех до пяти
Количество работ в проекте	От 3 тыс. до 15 тыс.	От 400 до 2 тыс.
Использование управления проектами	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка концепции, планирование и внедрение ■ Управление операциями и техническое обслуживание 	В основном разработка систем или их интеграция
Ожидаемая точность оценки затрат	+ / -3%	+20%
Методы проектирования	Формировались в течение десятилетий	Менее проработанные, более гибкие вследствие постоянного изменения технологий
Ресурсы проекта	Международные	Внутренние, иногда внутренние и международные
Менеджеры проекта	Прошли обучение в процессе работы	Прошли обучение по Руководству к РМВОК PMI [3]
Особенности использования управления проектами	<ul style="list-style-type: none"> ■ Использование в фазах, предшествующих внедрению ■ Адаптация цепочки поставок ■ Эффективное использование ресурсов (внутренних и внешних) ■ Интегрированное транснациональное управление операциями проекта ■ Управление глобальными ресурсами проекта 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стремление не отставать от технологий ■ Стремление изменять содержание проекта ■ Управление людьми ■ Способность адаптироваться к новым моделям управления проектами
Организации, разрабатывающие инициативы по управлению проектами внутри отрасли	<ul style="list-style-type: none"> ■ Институт строительной промышленности (Construction Industry Institute, CII) (США) ■ Японская ассоциация развития инжиниринга (Engineering Advancement Association, ENAA) (Япония) ■ Европейский институт строительства (European Construction Institute, ECI) (Европа) 	Отсутствуют (Институт разработки программного обеспечения (Software Engineering Institute, SEI) был закрыт)

* По состоянию на 2018 г. обычными для проектов строительства заводов по производству СПГ являются суммы от \$10 млрд.
Источник: [34].

Повторяющиеся провалы проектов говорят нам о том, что команда может очень эффективно управлять проектом, но если планы проекта окажутся недостаточно качественными или плохо проработанными, то начинание обречено потерпеть неудачу или столкнуться с серьезными проблемами.

В работе Ю. Сюэ [44] была предложена трехуровневая модель эффективности проекта, включающая:

- 1) продукт проекта (новый актив, созданный проектом; успешность создания этого актива оценивается по завершении проекта);
- 2) результаты проекта (новые мощности, которые могут быть реализованы финансирующей

проект организацией за счет использования нового актива, с помощью этих мощностей можно решить определенные проблемы или получить новые возможности для бизнеса; результаты проекта обычно оцениваются через несколько месяцев после его завершения);

3) воздействие проекта (долгосрочные выгоды стратегического значения, которые могут быть реализованы благодаря приобретению новых мощностей в рамках проекта; воздействие проекта оценивается спустя годы после его реализации).

А. Шенхар и Д. Двир в своем исследовании [29] представляют модель эффективности проекта, которая демонстрирует, что УП — это только часть успеха проекта (рис. 1). Она включает следующие показатели:

1) эффективность (выполнение расписания и соблюдение бюджетных ограничений);

2) воздействие на заказчика (увеличение эффективности конечного продукта для заказчика и удовлетворение его потребностей);

3) бизнес-успех (выгоды проекта с точки зрения коммерческой ценности и доли на рынке);

4) подготовка к будущему (создание новой технологической, операционной инфраструктуры и рыночных возможностей).

Похожую модель предложил Д. Далчер [8], он определяет четыре уровня успеха:

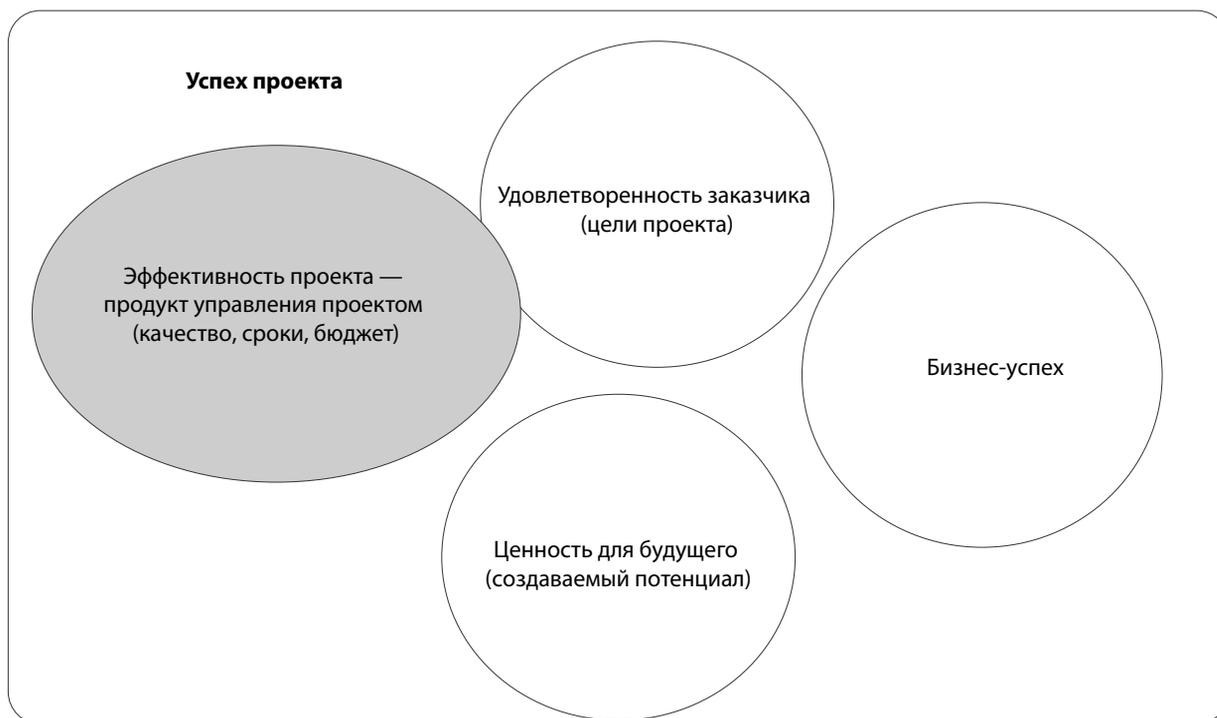
1) успех управления проектом;

2) успех проекта;

3) бизнес-успех;

4) будущий потенциал.

Рис. 1. Модель эффективности проекта



Источник: [29].

Таким образом, мы подошли к предположению 5: с точки зрения заказчика проекта, успех УП и успех самого проекта — это две разные вещи. Однако для компаний, предоставляющих проектные услуги (таких как подрядчики и интеграторы ИТ-систем), успех управления проектом часто равен успеху проекта. При этом абсолютное большинство в сообществе менеджеров проектов составляют специалисты, работающие именно в таких компаниях. Подобная двойственность взглядов на успех и преобладание наемных менеджеров проектов в сообществе профессионалов в сфере проектного менеджмента приводит к тому, что качеству предпроектного планирования не уделяется внимания или уделяется его гораздо меньше, чем необходимо, что, в свою очередь, является причиной повторяющихся провалов проектов и уменьшения их эффективности.

2. ИЗМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ УСПЕХА ПРОЕКТА ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ОТРАСЛИ

Резюмируя высказанные предположения, наметим направления для изменения моделей успеха проекта (табл. 4).

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы.

1. Предположения 1–5 являются концептуальными гипотезами, полученными в результате анализа литературы, и их обоснованность должна быть подтверждена в процессе дальнейших исследований.

2. В ЕРС-фазе крупные наземные нефтегазовые проекты, в том числе мегапроекты (с суммой контракта свыше \$1 млрд), демонстрируют самую высокую производительность среди проектов всех видов. При этом следует отметить, что шельфовые и наземные нефтегазовые проекты в ранней фазе разработки не столь эффективны [19]. Любопытно, что менеджеры проектов в этой отрасли

нечасто сертифицируются по стандартам ассоциаций управления проектами, но они способны интегрированно управлять крупными нефтегазовыми проектами и редко терпят неудачу даже в реализации мегапроектов. Как заказчики, так и подрядчики вкладывают огромные деньги в успех ЕРС-фазы. Ведущие международные ЕРС-компании реализуют крупные нефтегазовые проекты в условиях сильного давления, без права на ошибку, когда затраты могут быть превышены не более чем на 2–3% [33, 34]. Это требует от всех сотрудников компании чрезвычайно жесткой дисциплины, а также наличия развитой проектной культуры.

Кроме того, как заказчики, так и исполнители нефтегазовых проектов всегда осуществляют предпроектное планирование, в том числе техническое, что значительно повышает вероятность успеха [19, 41]. Доводы в пользу выполнения предпроектного планирования представлены на рис. 2 и 3. На рис. 2 показано, что эффективность проекта определяется на первом этапе выполнения проектного цикла — этапе разработки. Предположительно вероятность того, что эффективность проекта изменится, уменьшается по мере его реализации.

На рис. 3 показано, почему компания заинтересована в широком внедрении предпроектного планирования. Как можно увидеть, именно оно наиболее сильно влияет на создание ценности. Можно рассмотреть следующие варианты соотношения качества подготовки проекта и его реализации:

- хорошая подготовка проекта и эффективная реализация (вариант А);
- хорошая подготовка проекта и неэффективная реализация (В);
- плохая подготовка проекта и эффективная реализация (С);
- плохая подготовка проекта и неэффективная реализация (D).

3. В данной статье не рассматриваются проекты производственной отрасли, однако автор должен отметить, что их эффективность также высока.

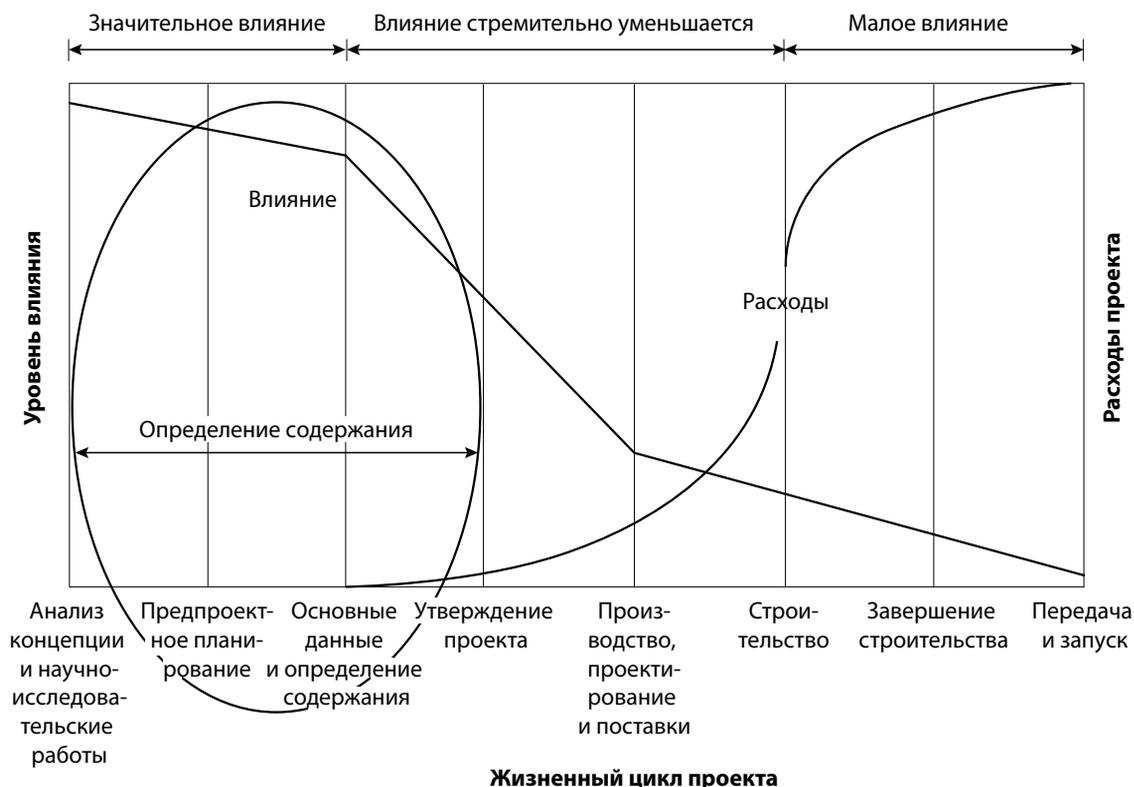
Таблица 4. Предложения по изменению моделей успеха проекта

Предположение	Ключевые аспекты	Предлагаемые изменения в модели успеха проекта
1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Инвестиционные затраты, масштаб и сложность проектов не связаны линейно с успехом или неуспехом проекта ■ Область применения проекта должна учитываться как переменная-медиатор при определении его эффективности 	Отказаться от мифического универсального стандарта по управлению проектами
2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Успех проекта определяется не только качеством управления им ■ Очень большое значение имеют также направленность на достижение бизнес-успеха и создание будущего потенциала, предпроектное планирование и управление отношениями 	Использовать практику предпроектного планирования, которая позволила увеличить эффективность проектов в нефтегазовой отрасли. Эту практику нужно адаптировать к каждой конкретной области, поскольку в разных сферах должны использоваться разные критерии успеха проекта
3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Неэффективность проектов по созданию общественной инфраструктуры напрямую ведет к финансовым потерям и снижению чистого текущего дохода этих проектов, а также оказывает значительное косвенное негативное влияние на темпы экономического роста ■ Успех или неудача проектов по созданию общественной (экономической) инфраструктуры нельзя рассматривать исключительно в терминах, относящихся к сфере технической зрелости и дисциплине управления проектами 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Использовать практику оценки зрелости УП в государственном секторе ■ Выполнять структурированное обеспечение качества на протяжении всего проекта
4	На проектах по разработке программного обеспечения и строительных проектах используются разные стандарты реализации и типы проектных ресурсов. Для того чтобы увеличить эффективность первых проектов, недостаточно обеспечить соответствие критериям зрелости УП, необходимо увеличивать конкурентоспособность отрасли информационных услуг, и в этой работе должны участвовать как клиенты, так и поставщики информационных услуг	Использовать в качестве ориентиров исследования конкурентоспособности инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли, в которых учитывается не только зрелость управления проектами, но и общая эффективность инвестиционного проекта
5	Двойственность взглядов на успех проекта и преобладание наемных менеджеров проектов в обществе профессионалов в сфере УП ведет к тому, что качеству предпроектного планирования не уделяется должного внимания. Лучше один раз сделать ошибку в плане, чем вообще не планировать	Перенять практические методы взаимодействия между заказчиками и подрядчиками, которые использовались в последних нефтегазовых мегапроектах (например, совместную оптимизацию планов проекта до принятия окончательного инвестиционного решения). Это позволит достичь понимания между двумя главными участниками проекта

Неудача или проблемы в данных проектах в основном вызваны использованием устаревших или недоработанных технологий. Причина такой эффективности проста: заказчики вкладывают десятки миллионов долларов в новый проект ради

реализации будущего потенциала, соответственно, они никому не позволяют расслабляться при его планировании и реализации. В частности, в автомобильной промышленности на Дальнем Востоке проекты выполняются очень эффективно,

Рис. 2. Влияние предпроектного планирования на успех проекта



Источник: [24].

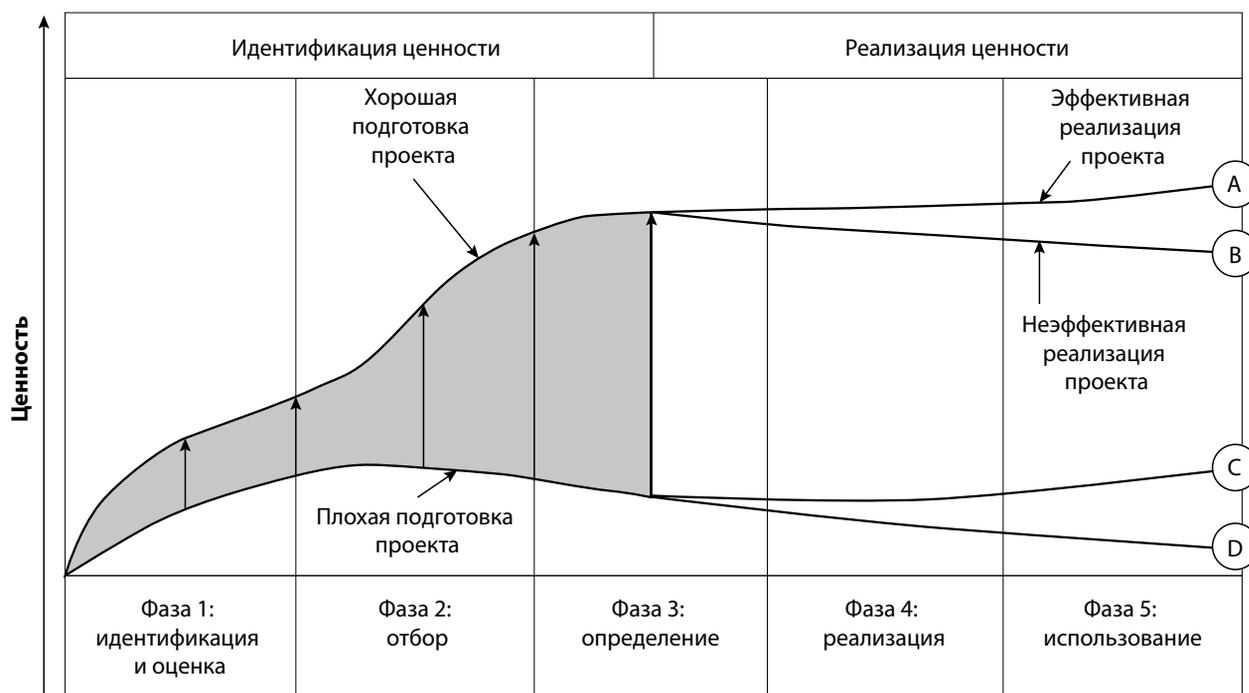
и здесь активно используется предпроектное планирование [21, 22].

4. Повторяющиеся провалы и возникновение значительных проблем на проектах по созданию общественной инфраструктуры представляют собой серьезную социальную проблему. Ничем нельзя оправдать постоянные неудачи инфраструктурных мегапроектов на протяжении десятилетий, поскольку строительные технологии сегодня являются достаточно зрелыми. Такие же по масштабу или даже более крупные нефтегазовые мегапроекты стоимостью до \$40 млрд достигают успеха. На практике было неоднократно доказано,

что люди способны успешно реализовывать глобальные мегапроекты. Для того чтобы повысить эффективность проектов по созданию общественной инфраструктуры, следует:

- выполнять оценку зрелости УП в государственном секторе, как это практикуется в России [1];
- на законодательном уровне внедрять структурированное сквозное обеспечение качества, как это делается в Норвегии [28];
- учитывать опыт Министерства земли, инфраструктуры, транспорта и туризма Японии, принимающего на работу сотни инженеров-строителей и инженеров по управлению строительством

Рис. 3. Влияние предпроектного планирования на ценность проекта



Источники: [16, 40].

и привлекающего в качестве консультантов авторитетных профессоров.

5. Для повышения эффективности УП в организации рекомендуется проводить независимые исследования и разрабатывать соответствующие методологии на уровне подразделений

или компании в целом. В этой работе необходимо руководствоваться принятыми в организации моделями зрелости управления проектами или моделями совершенства проектов (одной из лучших является модель совершенства проектов IPMA).

Окончание статьи читайте в следующем номере журнала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бадин А. Внедрение проектного управления в органах власти // Материалы международной конференции «Управление проектами 2018. Государство, цифровая экономика, инфраструктура». Ульяновск, 3–5 июля 2018.
2. Танака Х. Анализ успешного опыта корпоративного управления проектами // Материалы международной конференции «Управление проектами 2018. Государство, цифровая экономика, инфраструктура». Ульяновск, 3–5 июля 2018.

3. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® PMI)* (2017). Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.
4. *Bridging Global Infrastructure Gaps*. — <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/bridging-global-infrastructure-gaps>.
5. *Chaos Report 2015*. — https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf.
6. *Chaos Report: Decision Latency Theory (2018) Package*. — <https://standishgroup.com/store/services/10-chaos-report-decision-latency-theory-2018-package.html>.
7. Cooke-Davies T. (2002). «The «real» success factors in projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 20(3), pp. 185–190.
8. Dalcher D. (2014). «Rethinking success in software projects: looking beyond the failure factors». In: Ruhe G., Wohlin C. (Eds.). *Software Project Management in a Changing World*. Switzerland: Springer.
9. Eweje J.A. (2010). *Investigating Factors That Affect Project Manager Decisions on Oil and Gas Megaprojects, and How They Impact the Realisation of Strategic Value: Doctoral Thesis*. Lille, France: Lille School of Management.
10. *Extreme Chaos*. — https://courses.cs.ut.ee/MTAT.03.243/2014_spring/uploads/Main/standish.pdf.
11. Flyvbjerg B., Bruzelius N., Rothengatter W. (2003). *Megaprojects and Risk. An Anatomy of Ambition*. Cambridge: Cambridge University Press.
12. Flyvbjerg B., Holm M.K.S., Buhl S. (2003). «How common and how large are cost overruns in transport infrastructure projects?» *Transport Reviews*, Vol. 23(1), pp. 71–88.
13. Flyvbjerg B., Skamris M.K., Buhl S. (2002). «Underestimating costs in public works projects: error or lie?» *Journal of the American Planning Association*, Vol. 68(3), pp. 279–295.
14. Goldenson R.D., Gibson D.L. (2003). *Demonstrating the Impact and Benefits of CMMI: an Update and Preliminary Results: Special Report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
15. Hobbs B., Aubrey M. (2010). *The Project Management Office (PMO): a Quest for Understanding*. Newtown Square: Project Management Institute.
16. Hutchinson R., Wabeke H. (2006). *Opportunity and Project Management Guide*. Rijswijk, The Netherlands: Shell International Exploration and Production B.V.
17. Ika L.A., Diallo A., Thuillier D. (2012). «Critical success factors for World Bank projects: an empirical investigation». *International Journal of Project Management*, Vol. 30(1), pp. 105–116.
18. *IS and Success*. — <https://sopinion8ed.wordpress.com/2013/02/08/is-success-2>.
19. Merrow E. (2011). *Industrial Megaprojects: Concepts, Strategies, and Practices for Success*. New York: John Wiley & Sons.
20. Morris P.W.G. (1988). «Managing project interfaces». In: Cleland D.I., King W.R. (Eds.). *Project Management Handbook*, New York: Van Nostrand Reinhold.
21. Nobeoka K. (2006). *Fundamentals of Management of Technology (MOT)*. Tokyo: Nihon Keizai Shimbun.
22. Nobeoka K., Cusmano M. (1995). «Multi project strategy. Design transfer and performance: a survey of automobile development projects in the USA and Japan». *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 42(4), pp. 397–409.
23. *Novatek's Yamal LNG Doubles Production Capacity Ahead of Schedule*. — <http://www.highnorthnews.com/novateks-yamal-lng-doubles-production-capacity-ahead-of-schedule>.
24. *Pre-Project Planning: Beginning a Project Right Way* (1994). Austin, USA: Construction Industry Institute.
25. *Pulse of the Profession. Success in Disruptive Times*. — <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>.
26. Redda Y.T. (2016). *Investigating and Modelling the Success of Large Oil and Gas Projects: Doctoral Thesis*. Lille, France: SKEMA Business School.
27. *Research Report on Multi Project Management at Japanese EPC Companies* (1996). Tokyo: Engineering Advancement Association of Japan.
28. Samset S., Volden G.H. (2014). «Front end governance of major public projects — lessons with a Norwegian quality assurance scheme». *International Journal of Architecture, Engineering and Construction*, Vol. 3(2), pp. 1–10.
29. Shenhar A.J., Dvir D. (2007). *Reinventing Project Management: the Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
30. *Standish Group 2015 Chaos Report — Q&A with Jennifer Lynch*. — <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>.
31. Sutton A.B. (2016). *Front-End Decision-Making and Its Effects on the Success / Challenges of Megaproject — the Case of UK Transportation Infrastructure Projects: Doctoral Thesis*. Lille, France: SKEMA Business School.
32. Sy H. (2016). *Evaluation of Global Risk Factors Affecting Infrastructure Projects in West Africa: the Case of Senegal: Doctoral Thesis*. Lille, France: SKEMA Business School.
33. Tanaka H. (2006). «Multi project management (MPM) at engineering and construction companies — best practices of project division's total project operations». *Proceedings of IPMA World Congress in Shanghai*. Shanghai, China.
34. Tanaka H. (2006). *The Engineering and Construction Industry: a Mature Model for the Future of Project Management Success*. — <https://www.pmi.org/learning/library/engineering-construction-model-project-management-success-8083>.
35. Tanaka H. (2005). «Total project management (TPM) at contractor organizations». *Proceedings of IPMA World Congress*. New Delhi, India.
36. *The Chaos Report 1994*. — https://www.standishgroup.com/sample_research_files/chaos_report_1994.pdf.
37. *The Standish Group Report. Chaos*. — <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>.
38. Turner J.R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management, Leading Strategic Change in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
39. Turner J.R., Hueman M., Anbari F.T., Bredillet C.N. (2010). *Perspectives in Projects*. London: Routledge.
40. Van der Weijde G. (2008). *Front-End Loading in the Oil and Gas Industry: Towards a Fit-For-Purpose Front-End Development Phase: Master Thesis*. Delft, The Netherlands: Delft University of Technology.

41. Wang Y., Gibson E. (2010). «A study of project planning and project success using ANNs and regression models». *Automation in Construction*, Vol. 19(3), pp. 341–346.
42. Wateridge J. (1998). «How can IS / IT projects be measured for success». *International Journal of Project Management*, Vol. 16(1), pp. 59–63.
43. Westerveld E. (2003). «The project excellence model: linking success criteria and critical success factors». *International Journal of Project Management*, Vol. 21(6), pp. 411–418.
44. Xue Y. (2009). *A Results-Based Monitoring and Evaluation System for Key Infrastructure Projects: Doctoral Thesis*. Lille, France: Lille School of Management.

Перевод А. Исламовой.

Статья основана на докладе *Reflection on corporate project management success — lessons learned from the 40 years in global PM* («Анализ успешного опыта корпоративного управления проектами — выводы по итогам 40 лет работы в управлении проектами в разных странах»), представленном автором на конференции «Управление проектами 2018. Государство, цифровая экономика, инфраструктура», которая состоялась 3–5 июля 2018 г. в Ульяновске.

Печатается с разрешения автора.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМ БИЗНЕСОМ: СВЯЗУЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО И СЕТИ ПОСТАВОК ПРОЕКТА

Для управления проектным бизнесом в современных условиях необходимы как навыки менеджмента проектов, так и бизнес-навыки. К лидерам предъявляются определенные требования, выходящие за рамки организации и затрагивающие другие компании, включая клиентов и подрядчиков. Способность лидера применять различные стили поведения, которые предлагает модель связующего лидерства, часто определяет успех проектов, а также коммерческий успех вовлеченных в них компаний.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стили поведения, связующее лидерство, сети поставок, проект

Нравится вам это или нет, но приказы уходят в прошлое, актуальными становятся переговоры.

Дж. Липман-Блюмен

1. ТРЕБОВАНИЯ К ЛИДЕРАМ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТНЫМ БИЗНЕСОМ

В моих предыдущих работах, посвященных управлению проектным бизнесом, были рассмотрены различные аспекты управления проектами (УП) в условиях договорных отношений между продавцами и покупателями, подрядчиками и заказчиками, а также между другими бизнес-партнерами [4–14]. В данных публикациях я иду от внешней стороны вопроса — вовлеченных в процесс организаций и взаимодействия между ними — к сути рассматриваемого направления (управления проектным бизнесом), от технических и правовых проблем к тому, из чего фактически складывается профессионализм при менеджменте проектов, выходящих за рамки компаний.

В указанных материалах обсуждалось ситуационное управление проектами [4], были даны



Леманн Оливер — PMP, консультант в сфере управления проектами, приглашенный лектор Мюнхенского технического университета, член PMI с 1998 г., президент отделения PMI Южной Германии, автор ряда публикаций по проектному менеджменту, в том числе книги *Situational Project Management: the Dynamics of Success and Failure* (г. Мюнхен, Германия)

рекомендации по использованию типологии проектов [12]. С помощью данной типологии можно подготовиться к изменчивости проектов, каждый из которых уникален, принимая во внимание ряд различных аспектов. В частности, рассматривалось, являются ли проекты прогнозируемыми или исследовательскими, единственными в своем роде или имеют аналоги и др.

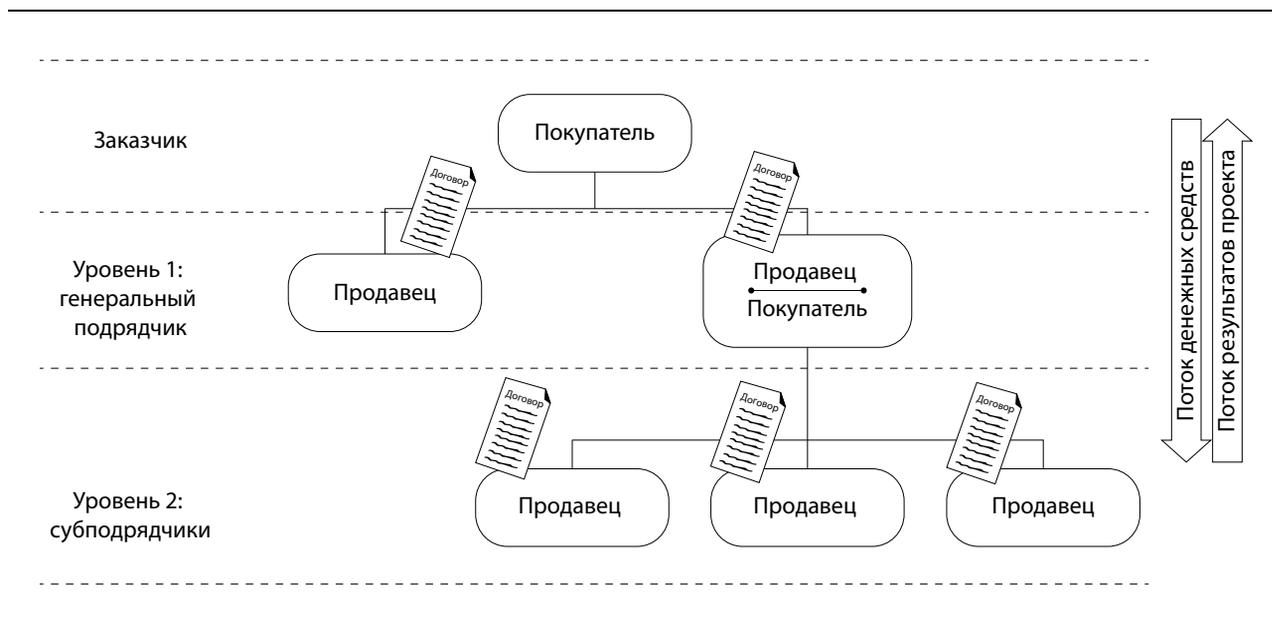
Один из аспектов типологии проектов — их разделение на внутренние и иницируемые заказчиками. Первые по сути являются центрами затрат для организации, а вторые — центрами прибыли для компании-подрядчика, они дают возможность использовать активы подрядчика и превращать их в проектные ресурсы компании-заказчика. Подрядчики могут образовывать сложные сети поставок, включающие множество вовлеченных компаний, в том числе генерального подрядчика и субподрядчиков различных уровней. На рис. 1 представлена простая сеть, состоящая из одного заказчика и пяти подрядчиков,

распределенных по двум уровням. У каждой компании свои бизнес-интересы, и сделать так, чтобы все они работали как одна команда для достижения общей цели, — сложная задача, от решения которой зависит, будет проект успешным или потерпит неудачу.

После обсуждения бизнес-аспектов проектов с точки зрения обеих сторон договорных отношений — заказчика и подрядчика в указанной статье рассматривались вопросы профессионализма и квалификации менеджеров проектов, которые управляют не только проектом, но и деловыми отношениями с заказчиками, подрядчиками, а также отмечался стремительный рост числа взаимодействий между компаниями [4].

В настоящей статье мне хотелось бы соотнести рассматриваемые вопросы с результатами работы в сфере связующего лидерства Дж. Липман-Блюмен¹, которая была проделана начиная с 1990-х гг. [15] Дж. Липман-Блюмен выделяет три стадии развития лидерства: мы прошли две

Рис. 1. Простая двухуровневая сеть поставок проекта



¹ Информацию о Дж. Липман-Блюмен можно найти на сайте Школы управления Друкера Университета Claremont Graduate [3]. — Здесь и далее прим. авт.

из них и в настоящее время вступаем в третью. На рис. 2 представлено изменение лидерства (и, как мы покажем далее, управления проектами) с течением времени. Рассмотрим указанные стадии.

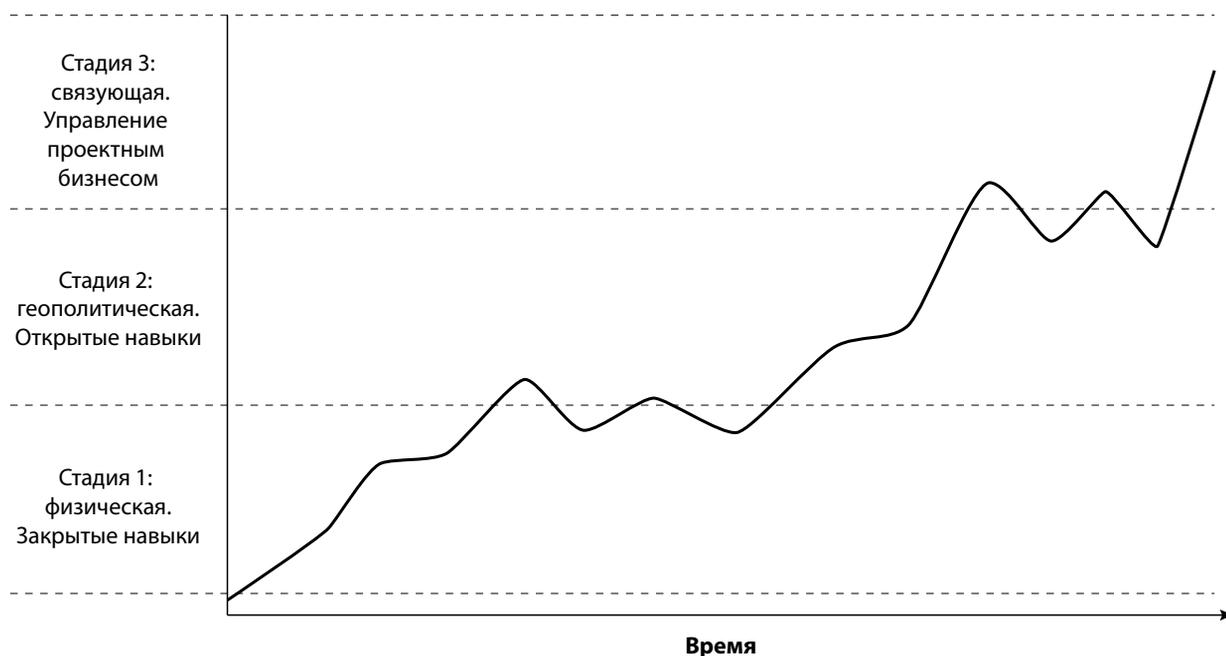
1. *Физическая стадия.* Лидеры вели за собой группы людей, отделенные от других групп естественными барьерами: горами, реками или просто огромными расстояниями. Главными для них были собственные сильные стороны и сильные стороны тех лиц, которые следовали за ними, а также использование ресурсов, ограниченных указанными барьерами, наилучшим образом.

2. *Геополитическая стадия.* Характеризовалась тем, что лидеры в основном конкурировали друг с другом. Естественные преграды были преодолены, и возникла необходимость в установлении

искусственных барьеров для разграничения сфер влияния и обеспечения независимости и полномочий лидеров. На поведение людей в большей степени оказывали влияние идеологии, чем естественные ограничения, основное внимание уделялось различиям между людьми. При создании альянсов власть получали лидеры, имеющие большую экономическую и военную мощь.

3. *Связующая стадия.* Связи формируются не только на основе общих интересов, но и общих ценностей, а также ввиду потребности представителей разных отраслей и культур в свободном перемещении. На данной стадии границы становятся проницаемыми, лидеры уделяют меньше внимания различиям между людьми и больше — общности и долгосрочным доверительным отношениям.

Рис. 2. Стадии развития лидерства



Источник: [15].

Как можно увидеть на рис. 2, нельзя говорить о стабильном развитии лидерства: время от времени происходят скачки и оно идет быстрыми темпами, потом может случиться откат назад и переход на более ранние стадии (например, при возвращении к давно забытой политике изоляционизма или национализма, использовании старых концепций «токсичными» лидерами). Тем не менее в долгосрочной перспективе данное развитие в целом следует указанным стадиям.

2. ТРИ СТАДИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Управление проектами прошло аналогичное развитие со времени своего появления как дисциплины более 50 лет назад. Рассмотрим стадии подробно.

2.1. Первая стадия: УП как практика, для которой актуальны закрытые навыки

На данной стадии развития УП рассматривалось как набор применяемых в проекте правил и навыков [12]. Считалось, что следование этим правилам и владение навыками обеспечивало достижение успеха независимо от особенностей проектной ситуации и контекста. Менеджеры проекта могли сосредоточиться непосредственно на управлении им, причем проект преимущественно был изолирован от выполняющей его организации и других инициатив.

Понятие, которое лучше всего характеризует данную стадию, — это «лучшая практика» — своего рода «философский камень», обеспечивающий успех любого проекта в любой проектной ситуации. Часто сторонники соответствующих методов превращают их в идеологию или даже религию, принципам которой необходимо следовать всегда: и в тех случаях, когда это действительно

приводит к успеху, и когда это неизбежно заканчивается неудачей.

2.2. Вторая стадия: УП как практика, для которой актуальны открытые навыки

Менеджерам проектов пришлось научиться проявлять большую способность к адаптации при использовании собственных навыков, а также инструментов и методик. Ожидалось, что они будут выбирать между различными подходами (такими как модель «водопад», метод «набегающей волны», гибкие подходы) в зависимости от требований конкретной ситуации и предпочтений их команд. На данной стадии управление проектами по-прежнему рассматривалось как внутриорганизационная практика, иногда осуществляемая с привлечением внешнего снабжения для ликвидации нехватки ресурсов, при этом проекты в рамках компании могли сообщаться при дефиците ресурсов (в этом случае они конкурировали между собой)².

Для второй стадии характерно применение ситуационных подходов, при которых гораздо меньшее значение имеет лучшая практика, и на первый план выходит некоторый набор инструментов: мы держим его наготове и при необходимости можем воспользоваться подходящим инструментом. Очевидное ограничение данного подхода связано с границами организации. Перед некоторыми менеджерами на этой стадии даже ставилась задача по преобразованию всей компании, но они не пытались оказывать влияние на заказчиков и подрядчиков.

2.3. Третья стадия: УП выходит за границы компаний

Быстро растущая тенденция, характерная для данной стадии, заключается в том, что проекты не выполняются для целей самой организации,

² Примером подхода к УП, характерного для данной стадии, является шестая редакция Руководства к РМВОК. В данном стандарте не принимается во внимание, что проекты часто осуществляются не внутренними командами в собственных целях компании, а организациями-подрядчиками для компаний-заказчиков за вознаграждение [1].

а осуществляются для заказчика за вознаграждение [13]. Подрядчики могут создавать очень сложные, динамичные и непрозрачные сети поставок проекта (Project Supply Network, PSN), и из-за многообразия бизнес-договоров и взаимоотношений в рамках этих сетей могут развиваться собственные движущие факторы — иногда это приносит выгоды проекту и выполняющей его организации, а иногда наносит им ущерб.

Внутренними проектами на первой и второй стадиях управлять было нелегко, однако на третьей стадии это определенно стало совершенно новой задачей. Для этого потребовался новый подход к лидерству, который Дж. Липман-Блюмен назвала связующим лидерством. Это лидерство, выходящее за четко очерченные границы организации и проникающее в другие компании, которые выступают в качестве подрядчиков, субподрядчиков и т.д., но также могут быть прямыми и косвенными заказчиками. Управление проектным бизнесом связано с высоким риском для всех вовлеченных в него сторон, и проблемы в одном из элементов PSN могут негативно повлиять на успех других игроков.

Далее мы подробнее остановимся на основных составляющих модели Дж. Липман-Блюмен и рассмотрим, как различные способы поведения могут помочь менеджерам проектов руководить командами в рамках организации, осуществляющей проект, и за ее пределами.

3. МОДЕЛЬ СВЯЗУЮЩЕГО ЛИДЕРСТВА

Согласно модели Дж. Липман-Блюмен поле, в котором действуют лидеры, определяется двумя характеристиками: различия между вовлеченными сторонами и взаимозависимость между ними.

Термин «различия» в данном случае отражает склонность лидеров рассматривать себя и собственных сторонников как отличных от всех остальных. В этой парадигме, предполагающей такое противопоставление («мы и они»), отличия

от других людей и установленные границы служат не только для формирования представления о собственной индивидуальности, но и для оправдания жестокости и агрессивного поведения по отношению к другим. Лидеры, движимые этими идеалами, выставляют себя героями, однако их действия часто выглядят нечестными по отношению к людям, не входящим в сферу их влияния.

Все больше возрастает необходимость во взаимозависимости компаний, участвующих в управлении проектами, но многим сложно принять этот факт. Благодаря данной взаимозависимости лидеры связываются с другими лидерами (возможно, обладающими необходимыми для первых активами, которые те хотели бы задействовать, но, чтобы получить доступ к ним в мирное время, требуется терпение, взаимный обмен, сопереживание и доверие), а также их последователями. Лидеры, для которых взаимозависимость важна, отстаивают идею, что разнообразие (социальное, культурное и т.д.) делает их сторонников сильнее, а не слабее. Для таких лидеров характерна искренность, ответственность и способность создавать эффективные сообщества. Они не только стимулируют своих последователей к деятельности, но и делают их лучше в нравственном отношении. Лидерами данного типа движет стремление лучше понимать самих себя, а также людей и организации, которыми они руководят, они эффективно работают с другими лидерами, находящимися на одном с ними уровне, и вместе формируют сильные команды для успешного выполнения общей задачи.

4. СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ЛИДЕРАМИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Модель связующего лидерства включает девять типов поведения лидеров, которые они используют в той или иной степени для достижения своих целей. Дж. Липман-Блюмен объединяет их в три группы, каждая из которых включает три стиля.

1. Стили прямого воздействия:

- выражение своей подлинной сущности;
- соревнование;
- использование власти.

«Люди, выбирающие поведенческие стили данной группы, предпочитают решать собственные задачи единолично и напрямую (отсюда название группы). Три подгруппы предполагают получение удовлетворения от самовыражения при выполнении задачи, достижение превосходства над другими путем конкурентных действий, использование власти, для того чтобы взять ответственность на себя и координировать всех и вся. Данные стили наиболее тесно связаны с характеристикой «различия» и присущими ей выражениями индивидуализма» [2].

2. Стили использования средств (инструментов) достижения целей:

- индивидуальный стиль;
- социальный стиль;
- доверительный стиль.

«Стили данной группы предполагают применение специальных дипломатических навыков, помогающих уменьшить трения и разногласия, которые возникают при взаимодействии между людьми и группами, имеющими разные интересы. Три стили в рамках группы подразумевают использование лидерами их личных сильных сторон для привлечения последователей, создание социальных объединений, сетей и работу с помощью них, а также донесение до других людей различных аспектов собственного видения. Данные стили предпочитают лица, рассматривающие самих себя и других в качестве инструментов для достижения организационных целей» [2].

3. Стили формирования отношений:

- сотрудничество;
- содействие;
- шефство.

«К стилям поведения данной группы прибегают люди, предпочитающие работать над задачами, решаемыми группами, и помогать другим в достижении их целей. Три стили предполагают, что использующие их лидеры получают удовлетворение

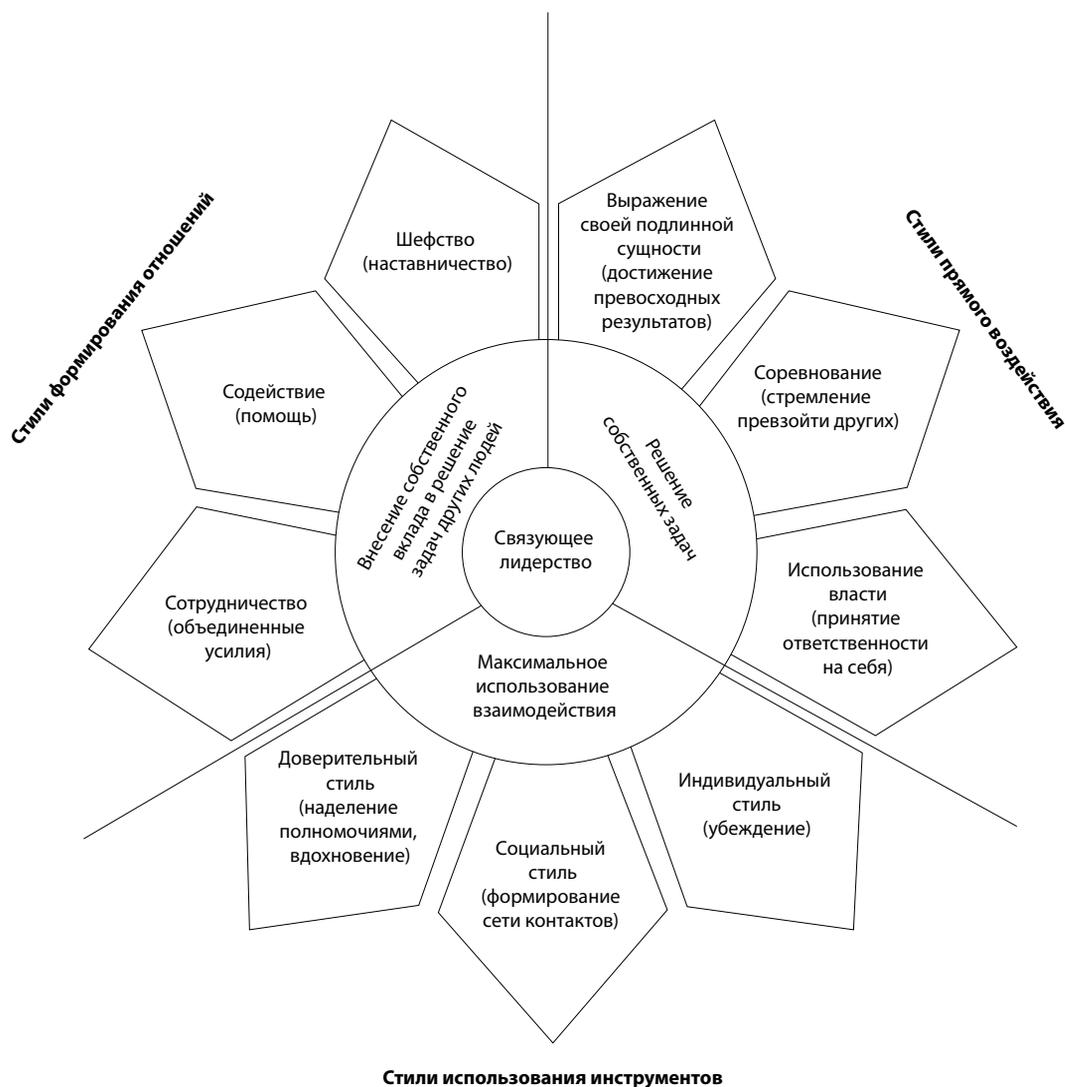
от того, что способствуют достижениям других людей и наблюдают за ними, играют вспомогательную роль, помогая другим выполнить их задачи, содействуют им в этом, а также работают в команде, сотрудничают с другими при решении задач, стоящих перед группами людей» [2].

На рис. 3 представлены стили трех рассмотренных групп.

Дж. Липман-Блюмен описывает эти девять стилей следующим образом.

■ **Выражение своей подлинной сущности:** «Люди, предпочитающие данный стиль, имеют высокий уровень личной мотивации. Они не ждут, что другие помогут им, а ищут собственную мотивацию и руководствуются своими стандартами совершенства. Даже когда кто-то убеждает их в том, что они достаточно хорошо сделали свою работу, такие люди испытывают неудовлетворенность, особенно если не чувствуют, что приложили максимум усилий. Они любят ощущение независимости, которое является следствием того, что им не нужно полагаться на других, контролируют себя сами и решают задачи таким образом, что это позволяет им почувствовать интеллектуальную и творческую свободу. Ресурсы для решения любой стоящей перед ними задачи они ищут внутри себя. Им интересны задачи, которые являются настоящим вызовом для них, и при этом неважно, получают ли они какое-либо внешнее вознаграждение: достаточно того, что они выполняют задачу хорошо. Они знают, что необходимо сделать, и обычно могут донести свое видение до других» [15].

■ **Соревнование:** «Люди, предпочитающие данный стиль, получают огромное удовольствие, если выполняют задачу лучше всех. Для них важно быть самыми лучшими. Конкурентная борьба заставляет их сделать все возможное, пробуждает в них желание действовать. Часто, если ситуация не предполагает элемента соревновательности, они теряют к ней интерес. Для того чтобы избежать этого, они часто превращают в состязание ситуации, не предполагающие соперничества. Если они не побеждают, то испытывают разочарование,

Рис. 3. Стили поведения, используемые лидерами для достижения целей

однако не утрачивают оптимизм. Такие люди про-
буют снова и снова до тех пор, пока не добивают-
ся успеха» [15].

■ **Использование власти:** «Люди, выбирающие
данный стиль, предпочитают лично отвечать за
все: повестку дня, задачи, мероприятия, сотрудни-
ков, ресурсы. Их привлекают руководящие долж-
ности, придающие особый смысл и значимость

их деятельности. В ситуациях, при которых от них
требуется следовать за лидером, они проявляют
гораздо меньшую заинтересованность, т.к. обычно
думают, что способны на большее, чем этот лидер.
У них хорошо получается координировать и орга-
низовывать людей и мероприятия. Они знают, как
захватить ресурсы и использовать их, чтобы взять
все под контроль и достигнуть поставленных

целей. Чаще всего они понимают, что необходимо делегировать выполнение задач другим, и действуют в соответствии с этой необходимостью. Тем не менее при делегировании они склонны контролировать конечный результат. Поскольку такие люди не передают ответственность за выполнение задачи другим, они достаточно внимательно следят на делегированной деятельностью» [15].

■ **Индивидуальный стиль:** «Люди, предпочитающие данный стиль, склонны использовать в качестве инструментов для достижения успеха свои личностные качества, ум, остроумие, юмор, обаяние, внешние данные, семейное происхождение и прошлые достижения. Благодаря их обаянию другие люди обычно помогают им в выполнении задач. Они очень выразительны, обладают способностью к публичным выступлениям, умеют правильно выбрать момент и преподнести себя таким образом, чтобы донести суть и важность собственной задачи до других. Они проявляют себя нелогичным или неожиданным образом, из-за чего как их сторонники, так и противники оказываются застигнутыми врасплох, часто они отвергают разумные доводы других людей и сосредотачивают внимание исключительно на собственных эмоциях. Выбирающих данный стиль нередко считают харизматичными, т.к. их личное обаяние и остроумие привлекают других на их сторону. Обычно они очень убедительны, обладают отточенными навыками переговоров и посредничества и используют их для разрешения конфликтов» [15].

■ **Социальный стиль:** «Лидеры, использующие данный стиль, привлекают для выполнения тех или иных задач людей, имеющих необходимые для этого специальные навыки или опыт. Они любят действовать через других и всегда принимают во внимание связи между людьми и задачами, хорошо помнят о способностях, знаниях всех людей, которых встречали, сохраняют их контакты и могут легко связать их с нужными людьми для решения подходящей задачи. У них хорошо развиты дипломатические навыки и умение устанавливать связи, они поддерживают контакт с огромным

количеством людей, которые чувствуют, что их помнят, хорошо к ним относятся и готовы помочь. Они охотно сводят нуждающихся в помощи с теми, кто в данной ситуации может ее оказать. Для получения нужной информации они с большей вероятностью позвонят кому-то, чем пойдут в библиотеку или обратятся к базе данных и будут искать эту информацию самостоятельно. Их база данных — это их сеть контактов» [15].

■ **Доверительный стиль:** «Люди, предпочитающие данный стиль, знают, как заставить других почувствовать, что они на них рассчитывают. Уверенность таких лидеров в других порождает у тех особое ощущение, что они могут выполнить задачу даже при отсутствии соответствующего опыта. Они поручают свои цели и задачи другим людям и верят, что те реализуют все так же хорошо, как сделали бы они сами, или даже лучше. При этом обычно они ожидают, что выполняющий задачу человек сделает все при минимальном надзоре. При таком доверительном поведении руководителя сотрудник, на которого лидер полагается, часто чувствует воодушевление, однако в самом начале может хотеть более ясных указаний и рекомендаций. Тем не менее приверженцы данного стиля превосходно умеют раскрывать лучшие качества других людей. Чаще всего они ожидают, что все вокруг будут помогать им в решении их задач. Они в меньшей степени вовлечены в процесс, чем лидеры, предпочитающие предыдущий стиль (т.е. использующие социальные инструменты и подбирающие нужного человека для выполнения конкретной задачи), т.к. полагают, что люди сами стремятся оправдывать собственные большие ожидания» [15].

■ **Сотрудничество:** «Любим, придерживающимся данного стиля, нравится работать совместно с другими: это может быть как один коллега, так и целая команда. Когда перед ними встает какая-либо задача, их первая реакция — пригласить кого-то еще к участию. Совместные с другими действия увеличивают их энтузиазм. Обычно они стараются не работать в одиночку, т.к. это не приносит им удовлетворения. При работе с другими

им нравится дух товарищества и ощущение принадлежности к группе и приверженности ее целям. Они готовы сделать свою часть работы, но ожидают получить справедливое вознаграждение. Если команда не достигает цели, то они берут на себя надлежащую долю ответственности» [15].

■ Содействие: «Люди, отдающие предпочтение данному стилю, действуют «за кулисами» и таким образом помогают другим достигать целей. Они получают удовольствие от того, что хорошо делают свою часть работы и люди или группы «на сцене» достигают успеха. Они знают, что таким образом вносят свой вклад в этот успех, и это дает им приятное чувство выполненного долга. Они считают себя партнерами лиц, выполняющих задачи, однако понимают, что большая роль в этом отводится все-таки данным лицам. Им нравится участвовать в важных начинаниях, часто они работают на добровольных началах, чтобы помочь людям, цели которых вызывают уважение» [15].

■ Шефство: «Люди, выбирающие данный стиль, испытывают ощущение хорошо выполненной работы, когда их подшефные (те, кому они содействуют) достигают успеха. Они хорошие наставники, подбадривающие и направляющие других. Они рады убеждать, направлять, хвалить отдельных лиц или группы людей, но сами не принимают участие в процессе, даже «за кулисами». Им больше нравится быть наблюдателями, поддерживать тех, кто выполняет задачу, чем непосредственно участвовать в ее выполнении. Чувство гордости за успех других — достаточная награда для них, им не нужно признание их вклада» [15].

5. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОДЕЛИ

5.1. Пример 1: совместная работа двух лидеров — идеальное совпадение их стилей поведения

С помощью инструментов, представленных в материалах Института связующего лидерства

(Connective Leadership Institute) [2], можно точно определить поведенческие предпочтения и сильные стороны лидера и сопоставить их с организационными требованиями, а также с желаемым поведением для этого лица. На рис. 4 представлен пример использования данных инструментов для оценки стилей поведения двух лидеров. Как можно увидеть, данные лидеры имеют схожие оценки приверженности семи из девяти стилей — в соответствующих областях у них присутствует взаимопонимание и чувство общности. Однако их предпочтения по двум стилям — «Использование власти» и «Содействие» — различаются. Они работали наиболее эффективно, когда лидер 1 являлся вышестоящим по отношению к лидеру 2 руководителем и мог использовать свое умение принимать правильные решения, а лидер 2, в свою очередь, был на вторых ролях, оказывал поддержку лидеру 1 и помогал сотрудникам, которые ощущали недостаточное внимание последнего.

5.2. Пример 2: несоответствие между поведенческими предпочтениями лидера и организационными требованиями

На рис. 5 представлен еще один пример оценки стилей поведения лидера. Как можно увидеть, наблюдается существенное расхождение между стилями, которые предпочитает лидер, и стилями, использование которых ценится и поощряется в организации. Предпочтения лидера и организационные ожидания относительно применяемых им стилей близки только в двух случаях.

Это яркий пример нарушения равновесия между затрачиваемыми усилиями и вознаграждением (Effort-Reward Imbalance, ERI) с точки зрения лидера: он рассматривает использование указанных стилей в качестве собственного вклада в работу, но чувствует, что организация не поощряет это. В психологии поведения на рабочем месте существует общепризнанная точка зрения, что

Рис. 4. Оценка приверженности стилям поведения двух лидеров, успешно работающих вместе



сочетание ERI и общего утомления приводит к синдрому профессионального «выгорания», и именно от этого страдал лидер в приведенном примере.

В случае сети поставок проектов менеджеры сталкиваются с дополнительными сложностями: можно представить, что сотрудничающие лидеры (см. рис. 4) находятся в разных организациях или обязаны учитывать разные бизнес-интересы, а поведение отдельного лица не соответствует ожиданиям не его собственной организации, а сети в целом.

6. ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ СВЯЗУЮЩЕГО ЛИДЕРСТВА В СЕТЯХ ПОСТАВОК ПРОЕКТА

Проблемы, с которыми сталкиваются лидеры в современных сетях поставок проекта, выходят за корпоративные границы. Во многих организациях используются такие концепции, как «agile-трансформация», «лидерство как служение», «самоорганизующиеся группы», но обычно они рассматриваются как внутренние, ограниченные рамками предприятия. С учетом явно выраженных тенденций к увеличению объема работы

Рис. 5. Оценка приверженности лидера стилям поведения и организационных требований в отношении них



и замены внутриорганизационных проектных команд подрядными организациями и командами, в состав которых входят сотрудники из разных компаний (каждый из которых имеет свои особые бизнес-интересы), становятся очевидны новые трудности, к которым менеджеры проектов не готовы в достаточной мере. Данные трудности связаны с коммерческими, правовыми вопросами (в особенности когда речь идет о PSN, охватывающих разные страны с различным законодательством), а также организационными и вопросами межличностного взаимодействия. Приведу несколько примеров из проектов, которые я наблюдал.

■ Руководитель со стороны заказчика ожидал, что менеджер проекта подрядчика привнесет в проект явно выраженный стиль «Использование власти» и преодолит сопротивление персонала организации, с которым руководитель не мог справиться. Вместо этого менеджер применил стиль «Выражение своей подлинной сущности» — руководствовался собственными экспертными знаниями технического специалиста и сосредоточился на поиске технических решений. Несмотря на то что найденное решение было хорошим, его внедрение оказалось невозможным из-за отказа персонала принять его.

■ Для обеспечения прибыльности проекта с фиксированной ценой его менеджер использовал ярко выраженный стиль «Соревнование» в отношении сотрудников заказчика. Разработанное решение было внедрено, но своим поведением менеджер проекта со стороны подрядчика нанес организации-заказчику серьезный урон, что привело к высокой текучести кадров в течение следующих нескольких месяцев. С учетом стоимости найма сотрудников на замену уволившимся проект стал абсолютно нецелесообразным с экономической точки зрения.

■ Молодой менеджер проекта отдал работу на аутсорсинг, надеясь получить содействие не только в решении технических вопросов, но и в организации проекта. Менеджер проекта со стороны подрядчика не смог наладить отношения с коллегами на стороне заказчика и при существенных задержках выполнения работы заказчиком обнаружил, что возникли дополнительные затраты, которые нельзя было компенсировать, выставив счет заказчику. В итоге это привело к тому, что подрядчик понес убытки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когда эксперты в области управления проектами обсуждают аспекты данной дисциплины, связанные с лидерством, под проектами обычно понимаются внутриорганизационные инициативы. Такое положение вещей можно соотнести со второй стадией лидерства. Тенденцию к выходу проектов за корпоративные границы и их выполнению посредством сложной сети поставок можно считать причиной для перехода на следующую ступень — третью стадию, которую Дж. Липман-Блюмен называет связующей. На данной стадии сети организаций распределяют риски и возможности, а на смену соревновательным стилям поведения приходят налаживание связей и сотрудничество.

Сформировать культуру, при которой на первый план выходит успешное выполнение задач, а не конкуренция, смогут только те менеджеры, которые сумеют сделать этот следующий шаг и стать менеджерами проектного бизнеса.

ИСТОЧНИКИ

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2017). Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.
2. *Achieving Styles*. — <https://www.connectiveleadership.com/achieving-styles>.
3. *Jean Lipman-Blumen*. — <https://www.cgu.edu/people/jean-lipman-blumen>.
4. Lehmann O.F. (2016). *Advances in Project Management: an Introduction to a Typology of Projects*. — <http://pmworldjournal.net/article/introduction-typology-projects>.
5. Lehmann O.F. (2017). *Be the Project (Business) Manager that People Think You are — and Get Paid as That!* — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/07/pmwj70-May2018-Lehmann-Be-the-Project-Manager-series-article3.pdf>.
6. Lehmann O.F. (2017). *Crisis in Your Customer Project? Try Benefit Engineering*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/10/pm-wj63-Oct2017-Lehmann-resolving-crises-in-customer-project-with-benefits-engineering2.pdf>.
7. Lehmann O.F. (2017). *Customer Projects: What is the Future of the Business? A Micro-Survey on Current Trends in Make-or-Buy Decisions*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/02/pmwj55-Feb2017-Lehmann-customer-projects-featured-paper2.pdf>.
8. Lehmann O.F. (2017). *Freebie Projects and the Project Business Management Office (PBMO)*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/12/pm-wj65-Dec2017-Lehmann-freebie-projects-business-management-series-article.pdf>.
9. Lehmann O.F. (2017). *Leading Project Teams Across Corporate Borders*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/10/pm-wj63-Oct2017-Lehmann-resolving-crises-in-customer-project-with-benefits-engineering2.pdf>.
10. Lehmann O.F. (2017). *Managing Portfolios and Programs in Project Business Management*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/09/pm-wj62-Sep2017-Lehmann-project-business-management-series-article2.pdf>.
11. Lehmann O.F. (2017). *Project Supply Networks (PSNs)*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/08/pm-wj61-Aug2017-Lehmann-project-supply-networks-series-article.pdf>.
12. Lehmann O.F. (2016). *Situational Project Management: the Dynamics of Success and Failure*. Boca Raton, FL: Taylor & Francis.

13. Lehmann O.F. (2018). *The Great Talent Gap in Customer-Facing Project*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/06/pmwj71-Jun2018-Lehmann-The-Great-Talent-Gap-series-article.pdf>.
14. Lehmann O.F. (2017). *You Manage Customer Projects? Let's Talk Money!* — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/02/pmwj67-Feb2018-Lehmann-Letstalk-money.pdf>.
15. Lipman-Blumen J. (2000). *Connective Leadership: Managing in a Changing World*. New York: Oxford Press USA.

Источник: Lehmann O.F. (2018). «Project business management. Dealing with project supply networks (PSNS), be a connective leader». PM World Journal, Vol. VII (VII), July.

Перевод Л. Рубченко.

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



ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ: ЛЮДИ ВАЖНЕЕ ПРОЦЕССОВ

В результате автоматизации при совместной работе мы стали применять неестественные для человека способы взаимодействия — осуществлять так называемые транзакции. Однако благодаря цифровым инструментам то, как мы работаем и обмениваемся информацией, изменяется и неожиданным образом приближается к естественным процессам. Как ни парадоксально, из-за развития технологий организации, команды и проекты снова становятся ориентированными прежде всего на человека.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: транзакции, цифровые инструменты, процессы, иерархические структуры, принятие решений, взаимодействие



Робертс Дэйл — вице-президент по профессиональным услугам компании Clarabridge, ранее работал в компаниях Artesian Solutions и Cognos, признанный авторитет в области «больших данных» и аналитики по версии профессиональной организации Analytics Week. Автор ряда публикаций в изданиях, посвященных бизнесу и технологиям, в том числе в журналах Wired and ClickZ, а также книг (Великобритания)

1. ПОТЕРЯ ПРЕИМУЩЕСТВ ОТ МАСШТАБИРУЕМЫХ ПРОЦЕССОВ

Недавно на совещании, посвященном работе с клиентами, мой знакомый руководитель (топ-менеджер компании с оборотом в €50 млрд) сказал: «Я понимаю, почему вы думаете, что наши конкуренты — это компании с таким же бизнесом, как у нас, т.е. выпускающие так называемые товары повседневного спроса» (до этого я упомянул название их самого главного конкурента). «На самом деле, — продолжил он, — это огромная масса небольших инновационных брендов, и их больше не сдерживают барьеры на пути увеличения масштаба даже на глобальном уровне». Казалось бы, компанию-гиганта не удастся обойти ни одному участнику рынка. Однако такая компания оказалась уязвима перед множеством небольших предприятий, использующих бизнес-модель «длинный хвост» (например, выпускающих хлеб ручной работы или мыло местного производства).

В условиях цифровой экономики большой размер компании уже не гарантирует, что она

находится в безопасности. Неповоротливые гиганты постепенно вытесняются с рынка. Еще десятилетие назад сферу финансовых услуг представляли всего лишь несколько компаний-гигантов, а сейчас их благополучию угрожают не-большие новаторские организации, которые принято называть альтернативными банками. Ожидаемой реакцией на это со стороны крупных компаний, зарекомендовавших себя на рынке, стала попытка купить или поглотить новых игроков, но они серьезно ошиблись в расчетах. В целом компаниям-гигантам свойственно приобретать технологии, покупателей, бренды, но в данном случае они не приняли во внимание важнейшую характеристику этих новых игроков — их гибкость.

В настоящее время конкурентные преимущества связаны скорее с организацией бизнеса, коммуникациями и поведением компаний, чем с особенностями их продуктов, услуг и используемых технологий. Вопросы, касающиеся человеческого взаимодействия, важнее, чем связанные с веб-сайтами и мобильными приложениями.

2. ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Развитие электронного взаимодействия между людьми достигло переломного момента. Данное взаимодействие происходит в цифровой среде, оно повсеместно, осуществляется мгновенно и непрерывно, поддается анализу и доступно для поиска. Если оставить в стороне жизненно важные вопросы неприкосновенности частной жизни, то можно сказать, что самым успешным инструментом социального взаимодействия, а также проводником изменений является соцсеть Facebook. Однако полезные функции социальных инструментов намного шире. В книге Б. Солиса *The Conversation Prism* [3], оформленной с помощью инфографики, приводятся сотни инструментов, способствующих разнообразному каждодневному взаимодействию между людьми:

от организации мероприятий до краудфандинга. Что бы ни потребовалось сделать группе людей, они могут осуществить это онлайн или с помощью приложения.

Такие бизнес-инструменты, как корпоративный мессенджер Slack, коренным образом изменили характер нашего взаимодействия на рабочем месте, аналогичным образом Facebook изменил то, как мы поддерживаем личные отношения.

Прилагательное «социальный» относится к обществу (например, социальная группа). Компании и проекты — это социальные структуры, они представляют собой группы людей, организованные для достижения общей цели (например, экономической).

Благодаря социальным инструментам на предприятиях устанавливаются новые нормы поведения сотрудников на рабочем месте. Для коммуникации им не требуется быть в одной комнате или даже в одном здании. Я веду активную консультационную деятельность, и в настоящее время в каждом совещании, скорее всего, будет принимать участие хотя бы один человек, одетый в пижаму, что стало возможным благодаря конференц-связи. Очные встречи по-прежнему важны для налаживания партнерских отношений, но они всего лишь часть целого комплекса используемых инструментов. Тем не менее совсем недавно мы с коллегой проделали путь более чем в 200 км для встречи с командой из семи человек и в результате обнаружили, что только один из них непосредственно присутствовал на совещании, а все остальные принимали в нем дистанционное участие с помощью телефона для конференц-связи, занимающего совсем немного места в центре стола.

Еще десять лет назад я настоятельно рекомендовал, а иногда даже настаивал на том, чтобы при управлении проектами участники находились в одном месте и использовался проектный офис. Сегодня естественный ритм коммуникаций в проекте едва ли замедляется, даже когда члены команды находятся в разных часовых поясах.

3. СИСТЕМЫ, ОРГАНИЗОВАННЫЕ С ПОМОЩЬЮ ПРОЦЕССОВ

До появления инструментов социального взаимодействия компьютеризация играла очень небольшую роль в формировании связей между людьми. Компьютерные мощности (кроме электронных писем и SMS-сообщений) были направлены исключительно на выполнение цепочки задач и работ, в результате которых появлялись услуги или продукты.

Ведение бизнеса обеспечивалось с помощью автоматизированного, прогнозируемого и повторяемого процесса. В результате повышения эффективности из-за использования программного обеспечения для процесса управления компании сокращали издержки, получали конкурентные преимущества, добивались роста или даже лидирующего положения на рынке. Это был мир, в котором главную роль играли процессы.

К началу XXI в. все затратные, повторяющиеся и порождающие ошибки процессы были отданы на аутсорсинг, подверглись офшорингу и реорганизации. Благодаря этому возник беспрецедентный спрос на программное обеспечение для планирования ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning, ERP) и услуги таких огромных компаний по предоставлению ПО, как Oracle, SAP, а также соответствующих подразделений IBM и Microsoft.

Постоянно сокращалось время осуществления деятельности и технологического цикла, устранялись непредвиденные ситуации. Целью подхода «Шесть сигм», разработанного компанией Motorola в 1980-х гг., стало такое уменьшение этих ситуаций, при котором в 99,99966% случаев у продуктов нет никаких дефектов (это всего лишь 3,4 дефекта на 1 млн изделий).

4. МЕНЕДЖМЕНТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ПРОЦЕССЫ, А НЕ НА ЛЮДЕЙ

Между тем компании продолжали придерживаться указанного подхода и в конце концов

совсем упустили людей из виду. Заказчики и сотрудники отошли на второй план. Предприятия увеличивались в размере, но их организация становилась все сложнее.

Старший партнер компании Boston Consulting Group (BCG) И. Морье в своей статье *Smart rules: six ways to get people to solve problems without you* [7] («Разумные правила: шесть способов заставить людей решать проблемы без вашего участия») рассказывает о разработанном в организации так называемом показателе сложности. Автор отмечает, что в компаниях США и стран Европы процессы отрицательно влияют на производительность предприятий, а не повышают ее. Фактически в 20% наиболее сложных организаций менеджеры посвящают 40% своего времени подготовке отчетов и 60% — координации совещаний. На работу с командами и заказчиками у них почти не остается времени. Это связано с тем, что за последние 15 лет в каждой из этих компаний в среднем в 3,5 раза увеличилось число организационных процедур, вертикальных уровней, специальных структур, предназначенных для обеспечения взаимодействия сторон, координационных органов, а также случаев, когда для принятия решений необходимо одобрение вышестоящего руководства [7].

Данный показатель упоминается также в книге директора компании *futurethink* Л. Боделл *Kill the company: end the status quo* («Убить компанию: конец статус-кво») [2]. Автор рассказывает о своем опыте общения с предприятиями, которые так увлеклись собственными процедурами, что позволили организационным процессам сформировать их корпоративную культуру, эффективную и подконтрольную, но в то же время лишенную гибкости. В такой культуре не поощрялось творческое мышление. Процессы и процедуры, используемые для повышения эффективности и производительности, не способствовали обдумыванию того, что привело к застою в бизнесе. Компании застыли в развитии, в то время как клиенты, которых они обслуживали, продолжали изменяться [2].

5. ЗАКАЗЧИКИ, ГОЛОСУЮЩИЕ ПРОТИВ ПРОЦЕССОВ

Повышенное внимание к организационным процессам в итоге привело к появлению компьютерных систем для осуществления взаимодействия с заказчиками. В интересах повышения эффективности компании разработали системы организации взаимоотношений с клиентами (Customer Relationship Management, CRM).

Однако взаимодействие с заказчиками нельзя смоделировать на основе графика последовательности операций по их обслуживанию: процесс оказания услуг предполагает слишком много взаимосвязей, решений и ожиданий. Дж. Кобер, автор книги *Wonderful World of Customer Service at Disney* («Прекрасный мир обслуживания клиентов в компании Disney»), описывает проблему, которая возникает при попытке построить организационный процесс для обеспечения такого же легендарного уровня оказания услуг, как в данной компании. В этом случае «лидеры обычно склонны к тому, чтобы выявить и опробовать все возможные способы поведения, которые их сотрудники должны демонстрировать при работе с клиентами. Данный подход ошибочен, и тому есть две важные причины. Во-первых, действия сотрудников воспринимаются как выученные заранее, неискренние. Во-вторых, невозможно определить абсолютно все возможные способы поведения отдельных лиц в непредвиденных обстоятельствах в будущем» [6]. Автор отвергает подход, при котором главная роль отводится процессам, т.к. в этом случае клиенты (посетители) не получают того, чего они ожидали от одного из самых любимых брендов в мире: открытости, искренности, человеческого взаимодействия.

По мере все большего внедрения CRM-систем недовольство данным подходом возрастало: тенденция ко все большему распространению данных систем коррелировала с тенденцией снижения удовлетворенности клиентов. Организационные процессы вышли за пределы компаний, и клиенты стали против своей воли вовлекаться в них,

что им не слишком понравилось. Отношение к человеку как предмету воздействия в ходе реализации процесса способствует объективации, а не гуманизации, и если работодатели получали свои выгоды от такого положения вещей, то их клиенты — нет. Например, они не видели никаких причин того, почему они должны соглашаться быть частью процесса продаж какой-либо компании. Вообще словосочетание «цикл продаж» говорит об одностороннем подходе к взаимодействию с клиентами, т.к., с точки зрения последних, безусловно, это цикл покупки. Фактически же клиенты даже не были уверены, что они хотят быть вовлеченными в какой бы то ни было цикл. После покупки клиенты становились объектом еще большего воздействия. При сервисном обслуживании (клиентской поддержке) покупатели обычно направляются к специалистам, мотивированным к достижению высокого показателя решения проблем при первом обращении (First Call Resolution, FCR). Использование таких измеримых показателей, как FCR, может легко привести к неожиданным последствиям и злоупотреблениям. Например, если проблема клиента не решена и он обращается в поддержку снова, то после долгого периода ожидания и прослушивания сообщений на автоответчике о важности его звонка клиент может обнаружить, что ему нужно объяснять все с самого начала (в таком случае показатель FCR не снижается).

Вскоре клиенты начали уставать от все возрастающего числа транзакционных взаимодействий. Компании по инерции продолжали следить за тем, чтобы задачи были помечены как выполненные, процессы завершались и показатели были хорошими. Когда клиенты начали уходить, демонстрируя тем самым свое отношение к происходящему, компании внимательно посмотрели на собственные системы и признали, что они строили их исключительно исходя из собственных интересов. Эту проблему сформулировал Л. Герстнер, возглавлявший компанию IBM с 1993 г. по 2002 г. В книге Г. Рейнгольда *Smart Mobs* («Умная толпа») приводятся слова Л. Герстнера, обращенные к бизнес-лидерам, о необходимости сосредоточиться не на транзакциях,

а на взаимодействии. Известно высказывание Л. Герстнера о том, что технологии — это легкая часть работы, однако еще более важным является то, что «сложная часть представляет собой разработку новых концепций для моделей управления» [8, с. 17].

6. ДЕЙСТВИЕ, ТРАНЗАКЦИЯ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

На заключение Л. Герстнера о том, что нам следует отказаться от транзакций, можно посмотреть с точки зрения информатики. Информатика в числе прочего занимается вопросами поиска и распространения организационной информации, а также связанными с этим способами взаимодействия людей. В статье У.Ф. Иди из Университета Пердью (Индиана) 1973 г., основанной на работе философа и психолога Дж. Дьюи и политолога А. Бенгли, выделяются три формы коммуникации: действие, транзакция и взаимодействие [4] (см. рисунок). Рассмотрим их более подробно.

Коммуникация в форме действия описывается как акт, в который вовлечены независимые действующие лица. Иногда он заключается в том, что одна сторона просто делает что-то другой, и тогда это напоминает ситуацию, когда раздраженный родитель говорит своему ребенку: «Потому что я так сказал». Конечно, это не похоже на стратегию коммуникаций, укрепляющую отношения или

способствующую добровольному сотрудничеству группы людей в течение хоть какого-то времени.

Коммуникация в форме транзакций характеризуется в работе У.Ф. Иди [4] как функциональная. На одних этапах она имеет вид активных запросов, на других не используется. В долгосрочной перспективе такой нерегулярный коммуникационный обмен является достаточным для того, чтобы поддерживать отношения с большей частью отдельных лиц. Слово «достаточный» здесь означает «необходимый минимум». Транзакции описывают неглубокие, имеющие ряд ограничений отношения компаний с их клиентами, а также с персоналом.

С точки зрения информатики взаимодействие подразумевает обоюдную коммуникацию, включая проявления эмпатии. Цель взаимодействия — объединение с другими людьми, при этом ожидания, прогнозы и поведение участников определяются не индивидуальными, а совместными потребностями.

7. СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Клиенты устали играть функциональную роль в транзакциях и неожиданным образом получили инструменты, позволяющие влиять на взаимодействие с компаниями. Они пишут сообщения в Twitter, размещают обзоры и посты в социальных сетях. Рекламную кампанию телевизора

Рисунок. Действие, транзакция, взаимодействие



стоимостью в тысячу долларов, на которую были потрачены миллионы, может поставить под угрозу всего один покупатель, указавший в своем обзоре на то, что слотов HDMI недостаточно.

Соотношение сил изменилось навсегда. Клиенты получили доступ к такому же объему информации, что и корпорации, и такое же право голоса. При наличии онлайн-обзоров и сайтов для сравнительного анализа цен перед компаниями встала задача найти новый способ конкуренции: основанный не на ценах, продуктах и маркетинговых бюджетах, а на более глубоких, эмпатических отношениях с клиентами.

8. УПРАВЛЕНИЕ КАК ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Компаниям пришлось признать, что транзакции следует заменить на взаимодействие, однако изменений также потребовали бизнес-процессы: ими необходимо было управлять, развивать и улучшать их, а также устранять проблемы, если они в них возникали.

Тогда на первый план вышло принятие решений. В рамках организаций соответствующий подход предполагает, что необходимо наблюдать за процессами и контролировать их. В самом простом случае принятие решений можно описать как процесс, включающий определение проблемы, составление списка возможных решений, выбор оптимального и его реализацию. При более близком рассмотрении можно заключить, что все это предполагает ряд взаимодействий. Решения требуют сбора информации о рассматриваемом вопросе, анализа, обсуждения и обдумывания перед вынесением окончательного заключения и реализации.

9. УПРАВЛЕНИЕ, ОСНОВАННОЕ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИИ В РАМКАХ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ

Самый распространенный метод принятия решений (а также организации данного процесса

и управления им) основан на иерархических уровнях компании. Иерархия может устанавливаться по функциональному признаку (выделение отделов маркетинга, продаж, финансов), на основе того или иного продукта или услуги или, как это часто бывает в сфере финансовых услуг, отдельной категории клиентов. В качестве примера можно привести компанию Barclays, в которой есть подразделение, отвечающее за оказание банковских услуг физическим лицам, и отдел обслуживания корпоративных клиентов. Кроме того, при формировании иерархических уровней большую роль играет географическая структура компании. Иерархия часто организована таким образом, что различные региональные структуры могут осуществлять управление независимо от места их расположения.

Решения принимают руководители на различных уровнях иерархии, в данном случае можно говорить о точках принятия решений. Высшее руководство, подчиняющееся совету директоров и акционеров, находится на верхнем уровне.

Управление, основанное на взаимодействии в рамках иерархической структуры, предполагает, что единственный поток информации движется снизу вверх по организационной структуре до тех пор, пока не достигнет нужной точки (в которой принимается решение), а затем начинает движение вниз.

10. ЗНАНИЯ И ОПЫТ ВНЕ ИЕРАРХИИ

Во времена, когда иерархическая структура была эффективна, можно было предположить, что руководитель инженерного отдела раньше был простым инженером, начальник смены на заводе — механиком, а портной до этого пять лет проработал подмастерьем. Если нужно было принять важное решение, то чем выше по иерархии мы поднимались, тем больше знаний и опыта использовалось. Сегодня это не так. Окружающие нас условия меняются слишком быстро. К 2018 г. сеть Facebook, которой 15 лет назад вообще

не существовало, насчитывала 2 млрд пользователей и находилась в поле зрения каждой маркетинговой команды. iPad появился только в 2010 г., а сегодня их 350 млн, и это число будет расти. Многим более десятилетия назад не было таких должностей, как комьюнити-менеджер, специалист по оптимизации поисковых систем, менеджер по устойчивому развитию, менеджер по взаимодействию с пользователем, разработчик приложений, водитель Uber или инженер беспилотных автомобилей.

В настоящее время менеджеры могут управлять сотрудниками, функции которых они никогда не выполняли, а также использовать инструменты и платформы, не существовавшие, когда они заняли руководящую должность. Все комьюнити-менеджеры находятся в подчинении у лиц, большинство из которых сами не были комьюнити-менеджерами. Руководители многих инженеров-разработчиков никогда не занимали эту должность (по крайней мере в условиях современных технологий). Считать, что специалистов с нужными опытом и знаниями можно найти в своей иерархической структуре, уже небезопасно. В настоящее время существуют альтернативные сети вне одномерной организационной структуры.

11. ОРГАНИЗАЦИЯ БЕЗ ИЕРАРХИИ

Знания не требуют иерархии, однако она крайне необходима для координации деятельности при ведении бизнеса. Тем не менее существует много компаний, бизнес которых основан на самоорганизации. В качестве примера можно привести бразильский конгломерат производственных компаний Semco. Корпорация производит более 2000 товаров, включая посудомоечные машины, морские насосы и предметы смесительного оборудования. Ее работа базируется на деятельности самоуправляемых команд. Глава компании Semco Рикардо Семлер хотел разделить функции принятия решений с сотрудниками, выполняющими работу, и связать этих сотрудников

с клиентами. Наемные работники компании, или ее партнеры, принимают как тактические, так и стратегические решения, включая связанные, например, с продуктом или месторасположением нового завода. В организации нет секретарей на ресепшен и личных помощников руководителей, сотрудники сами договариваются о встречах и готовят собственную корреспонденцию. Кроме того, в компании очень мало правил. Персонал сам устанавливает свои часы работы и вознаграждение. Руководство для сотрудников компании представляет собой брошюру объемом 12 страниц с рисунками и кратким изложением основных тезисов. В своей книге *Maverick: the Success Story behind the World's Most Unusual Workplace* («Маверик: история успеха самой необычной компании в мире») Р. Семлер говорит о том, что правила и предписания только отвлекают внимание сотрудников от целей компании, дают руководителям ложное ощущение безопасности и добавляют работы бухгалтерам [10].

Возможно, компаниям нужно меньше правил и больше естественного взаимодействия между людьми, чем мы думаем. Выручка компании Semco в год составляет \$200 млн, численность ее сотрудников — около 3000 человек, корпорацию посетили представители по меньшей мере 150 компаний, входящих в рейтинг Fortune 500, чтобы попытаться понять секрет ее успеха. Р. Семлер сказал: «Меня часто спрашивают: как вы контролируете систему, подобную этой? Я отвечаю, что я ее не контролирую. Я позволяю ей работать самой на себя» [10].

12. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУРАХ

Организационные решения редко принимаются индивидуально. Данное утверждение очевидно, но хотелось бы подчеркнуть, что организационные решения отличаются от решений отдельных лиц именно этим: первые принимаются группами людей и ориентированы на них.

Принятие решений в иерархической структуре не отвечает требованиям динамичных компаний с широким кругом участников бизнеса. Вследствие этого информация теряется, система сдержек и противовесов не работает, мнения многих участников, которые должны были учитываться, не принимаются во внимание. Отдельные лица, на которых влияют принимаемые решения, узнают о них только после того, как они уже приняты.

В настоящее время отдельные лица играют сразу несколько ролей в принятии организационных решений. Ситуацию, при которой в этом процессе для каждой стороны отводится только какая-то одна роль, можно сравнить с подходом к выделению типов отношений между пользователями, который был изначально характерен для некоторых социальных платформ.

П. Адамс, менеджер по продукту соцсети Facebook, ранее занимавшийся социальными исследованиями в Google, пришел к выводу о бесполезности единственной стандартной категории «Друзья» в соцсетях [1]. Наши отношения разнообразны: мы общаемся с членами семьи, коллегами, близкими друзьями. Кроме того, они формируются на разных жизненных этапах (например, во время учебы в университете), на основе хобби (между членами футбольной команды, людьми, увлекающимися дайвингом, и т.п.), а также вследствие того, что люди живут рядом (между соседями). В рамках исследования П. Адамс сформировал общий список из более чем трехсот групп, 85% из которых не содержат в своих названиях слово «друг».

Аналогичный вывод справедлив и для отношений на рабочем месте. В принятие решений в современных гибких компаниях неожиданным образом вовлекается очень много участников. На смену управлению по принципу «сверху вниз» приходит всеобщее динамичное взаимодействие, предполагающее информирование всех его участников. В центре этого взаимодействия находятся цифровые социальные инструменты, которые и делают его сложным. Сегодня круг лиц,

которых касается принятие решений в компании, выходит за ее искусственно созданные физические пределы и включает клиентов (в том числе потенциальных) посредством соцсетей Twitter, Facebook и сотни связанных с ними инструментов. Социальные инструменты являются отчасти причиной, отчасти следствием того, что принятие решений с участием широкого круга лиц становится обычным явлением.

13. УЧАСТИЕ СТОРОН В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Для того чтобы понять возможности решений рассматриваемого вида, отметим, что иерархическая организационная структура лишь в малой степени отражает реальное взаимодействие сторон при обычном принятии решений и их участие в этом процессе. Один из членов команды может затронуть определенный вопрос, заявить об исключительной ситуации, поднять проблему или отметить возможность и указать тем самым на необходимость принятия какого-либо решения, таким образом, он является его инициатором. Тот же сотрудник может координировать деятельность по доведению решения до окончательного принятия, т.е. выступать в качестве координатора. Для этого потребуется информация от других сторон (возможно, бизнес-партнеров, сотрудников финансового отдела, аналитиков, специалистов по обработке данных или просто работников, обладающих знаниями, благодаря которым можно выработать решение или получить сведения об альтернативных вариантах). Эти стороны будут участниками принятия решения, т.к. они либо обладают соответствующими знаниями, либо у них есть какие-то идеи, либо просто их мнению доверяют и ценят его. Существуют лица, которые будут проинформированы о решении: они подвержены его влиянию или в итоге выступают в качестве исполнителей, т.е. реализуют решение после его принятия. Возможно вовлечение в процесс участников, ответственных

за формальное утверждение решения, в частности, это характерно для регулируемых отраслей. Кроме того, присутствует лицо, принимающее окончательное решение, — это арбитр, в иерархической структуре ему подотчетны все остальные. Различные роли при принятии решений обобщены в таблице.

Благодаря цифровым инструментам принятие решений с участием широкого круга лиц не замедляется из-за увеличения уровня вовлеченности в него различных участников. Результатом активности заинтересованных сторон становится то, что они чаще объединяются для совместной работы. Качество таких решений выше по сравнению с решениями в иерархических структурах. Это связано не только с меньшими рисками, возникающими из-за индивидуальных отклонений, но также с тем, что информация для принятия указанных решений предоставляет большее число участников, а реализуются они командой, которая

в большей степени вовлечена в процесс и поэтому более заинтересована.

14. СТАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОТКЛОНЕНИЯ

Новые формы цифрового взаимодействия могут оказать огромное положительное влияние на качество решений. Для того чтобы проиллюстрировать это, рассмотрим главную проблему, связанную с процессом принятия стратегических решений. Согласно результатам исследования, проведенного С. Финкельштейном и соавторами, для человеческих решений (особенно очень значимых организационных), при принятии которых участники полагаются на свой опыт, характерны разнообразные отклонения и предубеждения [5]. Более того, сегодня факторы, связанные с принятием решений, становятся все более сложными,

Таблица. Роли при принятии решений

Роль	Описание
Инициатор	Определяет проблему или возможность и начинает процесс выработки решения
Координатор	Координирует взаимодействие других действующих лиц в процессе принятия решения. Часто (но не всегда) является инициатором
Арбитр	Несет основную ответственность за принятие решения. В случае коллективных решений эта ответственность может быть разделена, но не обязательно. Если решение принимает группа людей, составляющая комитет, то данное лицо будет его председателем
Аналитик	Предоставляет информацию в явной форме, способствующую выработке решения или дающую возможность найти альтернативные варианты
Участник	Пользуется доверием, делится собственными знаниями в неявном виде, вносит творческий вклад, помогает посмотреть на ситуацию с разных сторон с единственной целью — повысить качество решения
Лицо, информируемое о решении	Получает информацию ввиду подверженности влиянию решения. Данную роль обычно играют исполнители, которые будут реализовывать решение
Лицо, ответственное за формальное утверждение решения	Является руководителем, несущим ответственность за соблюдение правовых норм и требований регулирующих органов
Исполнитель	Реализует решение. Коллегиальное принятие решений предполагает, что исполнители также выступают в роли лиц, информируемых о них, благодаря чему удается рассмотреть вопросы реализации этих решений

Источник: [9].

им свойственны свои тонкости, и, если опираться абсолютно на всю относящуюся к делу информацию, это вряд ли приведет к хорошему результату.

К счастью, у организаций есть ресурсы, с помощью которых можно устранить как отклонения, так и отсутствие подробной информации: это другие люди, которые могут оспаривать, обсуждать, информировать, анализировать, руководить и делиться сведениями. Не стоит забывать также о такой «мелочи», как реализация решения после его принятия. До появления цифровых и социальных инструментов это делалось медленно. Однако сегодня взаимодействовать можно легко и быстро, и таким образом обеспечивается не только гарантия, но и оптимизация реализации решения. Благодаря участию большего числа сторон в принятии решений появляется больше альтернативных вариантов, проверяется больше гипотез, рассматривается больше переменных, взвешивается больше за и против.

15. СОЦИАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ВОЗМОЖНОСТЬ БЫТЬ БОЛЕЕ ЧЕЛОВЕЧНЫМИ

Мы наблюдаем разрушение иерархических структур, причем не только в компаниях, занятых в сфере высоких технологий. Д. Бакке, бывший президент международной энергетической компании AES (г. Арлингтон, Вирджиния), в интервью журналу *Harvard Business Review* рассказал о философии

данной компании. Для используемой в организации системы «прежде всего характерно отсутствие иерархии». Д. Бакке отметил: «Мы ненавидим уровни. Избегаем их, как чумы». Обоснование такого подхода заключается в том, что «чем больше руководителей находится над вами, тем более вероятно, что вы не будете сами принимать решения» [12].

Вследствие революции в области обмена информацией и цифрового взаимодействия появляется все больше альтернативных вариантов управления организацией, таких как холакратия, предполагающая распределение ответственности за принятие решений, информации и власти. Для того чтобы в полной мере использовать возможности и решить проблемы, необходимы творческий подход и инновации, и все это не может обеспечить один человек. Необходимо раскрыть потенциал, заложенный в командах, и реализовать разнообразные навыки и опыт.

Социальные инструменты дают возможность компаниям быть более гибкими и инновационными, а также вовлечь сотрудников в работу. В центре внимания должны находиться не процессы, а люди. Мы можем отказаться от практики работы, при которой являемся лишь клиентами или работниками. Социальные инструменты дают нам возможность устанавливать связи и осуществлять взаимодействие, а не транзакции, а также делают бизнес, наши рабочие места и проекты, которые мы осуществляем, более человечными.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adams P. (2011). *Grouped. How Small Groups of Friends are Key to Influence on the Social Web*. Berkeley, CA: New Riders.
2. Bodell L. (2012). *Kill the Company: End the Status Quo, Start an Innovation Revolution*. Brookline, MA: Bibliomotion.
3. *Conversation Prism 5.0*. — <https://conversationprism.com>.
4. Eadie W.F. (1973). *Action, Interaction and Transaction: Three Means of Viewing the Communications World*. West Lafayette, IN: Purdue University.
5. Finkelstein S., Whitehead J., Campbell A. (2008). *Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It from Happening to You*. Boston, MA: Harvard Business.
6. Kober J. (2007). *Disney Service Basics*. — http://www.mouseplanet.com/6978/Disney_Service_Basics.
7. Morieux Y. (2011). «Smart rules: six ways to get people to solve problems without you». *Harvard Business Review*, Vol. 89(9), pp. 78–86.
8. Rheingold H. (2002). *Smart Mobs*. New York: Basic Books.

9. Roberts D., Pakkiri R. (2016). *Decision Sourcing: Decision Making for the Agile Social Enterprise*. Abingdon: Routledge.
10. Semler R. (1999). *Maverick: the Success Story behind the World's Most Unusual Workplace*. New York: Random House.
11. Solis B. (2013). *Likes, Genre, Action Facebook Introduces Frictionless Sharing and Actions*. — <https://www.briansolis.com/2012/01/likes-genre-action-facebook-introduces-clicks-to-action>.
12. Westlauffer S. (1999). «Organizing for empowerment: an interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke». *Harvard Business Review*, Vol. 77(1), pp. 110–123.

Данная статья является частью цикла материалов, подготовленных авторами книг по управлению проектами и программами, вышедших в издательстве Gower (Великобритания) и в международном издательстве Routledge.

Источник: Roberts D. (2018). «The digital social workplace, people over process». PM World Journal, Vol. VII, Issue VII, July.

Перевод Л. Рубченко.

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



Журналы по менеджменту

Логистика сегодня

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

Основные темы журнала

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

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

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

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



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

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

Подписка:

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

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Развитие организации, обеспечивающее конкурентное преимущество, основано на изменениях, которые, как правило, вызывают сопротивление со стороны персонала. Понимание содержания изменений, факторов, влияющих на управление проектами, форм и причин сопротивления позволяет вырабатывать решения по закреплению изменений. Об этом рассказывает автор статьи.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проектное управление, изменения, сопротивление изменениям



Лапыгин Юрий Николаевич — д. э. н., сертифицированный консультант по управлению и организационному развитию (ИСМС), профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, участник более 40 проектов. Сфера интересов — стратегическое развитие организаций (г. Владимир)

В процессе достижения целей своего существования и развития организация может противостоять изменениям внешней среды, только адекватно изменяясь [18]. О необходимости изменений чаще всего говорит неудовлетворенность клиентов компании, нестабильное положение или недовольство сотрудников [19] и других сторон, заинтересованных в деятельности организации.

Однако одних непрерывных изменений недостаточно, нужно уметь пользоваться возможностями и предотвращать угрозы [11] внешней среды. Дж. Коттер считает, что для успешного осуществления изменений необходима реализация восьми этапов:

- 1) внушение сотрудникам ощущения, что необходимы срочные перемены;
- 2) формирование группы лидеров;
- 3) разработка видения перспектив и выработка стратегии;
- 4) презентация указанного видения и стратегии во внешней и внутренней среде;
- 5) определение препятствий для реализации перемен;

- 6) обеспечение быстрых побед вначале;
- 7) движение шаг за шагом к победе;
- 8) закрепление в организационной культуре произошедших перемен.

Главное в этих восьми этапах — изменить самих работников организации как главный ресурс, обеспечивающий трансформацию всех остальных ресурсов (информационных, материальных, финансовых, энергетических) в продукцию или услуги компании. Изменения организационной культуры касаются создания новых традиций, ритуалов и привычек, т.е. данные изменения должны пронизывать все указанные восемь этапов и проявляться в поведении работников, затрагивая их чувства, эмоции и ментальные модели.

Среди типов перемен стратегического характера специалисты выделяют не только революцию и реконструкцию [5], но также адаптацию и эволюцию, отмечая при этом, что изменения чаще всего происходят постепенно. Дж. Коттер отмечает, что организационная перестройка как один из вариантов перемен часто не удается по причине ряда ошибок, среди которых:

- избыток самоуспокоенности;
- неумение создать влиятельную коалицию реформаторов;
- недооценка умения формулировать конечные цели;
- отставание пропаганды видения будущего;
- неумение противостоять препятствиям, блокирующим новое видение;
- отсутствие ощутимых быстрых успехов;
- преждевременное празднование победы;
- отсутствие закрепления изменений в корпоративной культуре [10].

Некоторые авторы, рассматривая изменения как самостоятельный проект, предлагают использовать графическую модель «треугольник изменений» [8]. Ее суть заключается в том, что в качестве трех ориентиров выступают такие категории, как «проектный менеджмент», «лидерство и спонсорство» и «управление изменениями», при этом для успешной реализации данного проекта необходимо обеспечить их синергию. Категория

«лидерство и спонсорство» связана с принятием решений в части необходимости изменений, запуском самих изменений, указаниями персоналу, обеспечивающими собственно организацию проекта. С помощью проектного менеджмента формируется приемлемый компромисс затрат ресурсов, сроков, содержания необходимых изменений, а благодаря управлению изменениями обеспечивается реализация принятых решений как на уровне организаций, так и на уровне индивидумов и малых групп.

Ошибки, приведенные выше, не только препятствуют реализации ожиданий от изменений, но и способны разрушить саму организацию.

По мнению П. Брауна [3], в целом управление изменениями как функция менеджмента стало обсуждаться в научных кругах после выхода работ П. Друкера. В таблице представлены ключевые моменты истории управления изменениями.

Таким образом, организационные изменения представляют собой ответ на возрастающую скорость перемен во внешней среде, что делает актуальным сценарное планирование и проактивное управление, элементами которого являются стратегические программы и проекты.

Неудовлетворенность текущим состоянием лиц, которых касаются изменения, должна быть сильнее, чем желание избежать связанных с ними рисков. В конце 1980-х гг. Р. Бекхард и Д. Глейтчер предложили знаковую модель для оценки успеха реализации изменений:

$$D \times V \times F > R,$$

где D — уровень неудовлетворенности текущим состоянием;

V — видение того, что возможно;

F — первое действие, которое необходимо выполнить для достижения этого видения;

R — сопротивление изменениям [22].

В управлении изменениями качественное содержание приведенного неравенства отражает следующую ситуацию: сила сторонников изменений, помноженная на видение возможностей, реализация которых обеспечивает выработку

Таблица. Ключевые моменты истории управления изменениями

Год	Автор, название работы	Основное содержание
1968	Книга П. Друкера The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society («Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества») [28]	Изменения вносят разрывы в непрерывность развития социально-экономических систем, делая неэффективными прогнозы на основе экстраполяции развития в прошлом
1970	Книга Э. Тоффлера Future Shock («Шок будущего») [34]	Скорость перемен в социально-экономических системах возрастает и значительно превышает изменения в прошлом, что делает сомнительной способность общества справляться с переменами
1978	Статья Д. Абелла Strategic windows («Стратегические окна») [26]	«Запланированное устаревание» при реализации любой стратегии обостряет важность фактора времени
1983	Книга Н. Тичи Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics («Управление стратегическими изменениями: техническая, политическая и культурная динамика») [33]	Мы стремимся повторять наши решения, что ограничивает нашу способность решать проблемы, требующие новых навыков
1990	Книга Р. Паскаля Managing on the Edge («Управление на грани») [30]	Успех мешает приобретению новых знаний, поэтому для обеспечения перемен необходимо стимулирование креативности
1991	Книга П. Шварца The Art of the Long View («Искусство планирования будущего») [31]	Сценарное планирование позволяет разрабатывать и рассматривать несколько вариантов развития будущего, что создает конкурентное преимущество
1996	Книга А. Сливоцки Value Migration («Миграция ценности») [32]	Стратегическое предвидение и понимание потребительских приоритетов будущего позволяет проектировать новые модели бизнеса
1997	Книга К. Кристенсена The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail («Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании») [27]	Возможности лидеров рынка одновременно определяют их ограничения при столкновении с «подрывными» технологиями
2000	Книга Г. Хамела Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life («Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни») [29]	Ценность любой стратегии падает со временем. Усилия по изменению направлены на то, чтобы модифицировать организацию для повышения ее эффективности

значимых действий для решения накопившихся проблем, должна превышать силу противников изменений. Только в этом случае возможны успешные изменения, а управление будет эффективным. Отмеченная зависимость должна помочь экспертам, рассматривающим эффективность предстоящих изменений, корректно выполнить оценку.

Последующие работы исследователей свидетельствуют о том, что факторы, влияющие на эффективность реализации изменений, разнообразны и со временем их значимость меняется.

Ю. Духнич [8] сопоставляет проектный менеджмент и управление изменениями, делая акцент на том, что последнее связано в большей степени с человеческими ресурсами. Автор представляет организационный процесс как состоящий из подготовки к изменениям, непосредственного управления изменениями и подкрепления изменений, а также индивидуальной работы с сотрудниками.

А.И. Шиховцова и М.В. Виниченко в качестве инструментов управления изменениями рассматривают планы коучинга и тренинга, модели

индивидуальных изменений, оценку готовности персонала, управление сопротивлением, планы коммуникации, позитивное подкрепление изменений и корректировку корпоративной культуры [24].

Под управлением изменениями в числе прочего понимается процесс реализации всех функций менеджмента (прогнозирования, планирования, организации, координации, учета и контроля) с точки зрения оценки последствий изменений, одобрения или отклонения изменений заложенных в проекте характеристик [17]. В этом смысле управление изменениями выступает в качестве составной части (подсистемы) управления проектами.

В исследовании Ю. Духнича подчеркивается, что осуществление процедур управления изменениями следует поручать внешней группе по управлению изменениями, однако не отрицается, что выполнение соответствующих функций можно возложить на одного из членов проектной команды. И в том, и в другом случае есть свои достоинства и недостатки: член проектной команды вовлечен в процесс реализации стратегии и хорошо его чувствует, но, т.к. данный сотрудник не является специалистом в области управления изменениями (как члены внешней группы), он не будет придавать должного значения процедурам внесения изменений, в том числе подготовки персонала.

Подготовку персонала к предстоящим изменениям следует начинать еще на стадии разработки проекта (например, в больших организациях это выражается в представлении информации на планерках и совещаниях), не дожидаясь начальной стадии реализации проекта и работы группы по управлению изменениями. В то же время некоторые авторы считают, что «стратегия управления изменениями должна быть задокументирована и согласована» [1], а такой документ можно получить лишь по завершении разработки проекта.

Стратегические изменения, как правило, направлены на получение в будущем конкурентных преимуществ [25]. Можно выделить четыре варианта стратегии для внедрения изменений:

1) принуждение (ориентация на силовое решение вопроса — приказ выполняется при надежном контроле);

2) рациональное убеждение (обеспечивает максимальную реализуемость, но при появлении сомнений процесс замедляется);

3) формирование (закрепление) новых ценностей (требует корректировки ментальных моделей, которая сопряжена с временными потерями);

4) поиск компромиссов (представляет собой сочетание убеждения и принуждения, усиливает влияние обоих вариантов, но требует дополнительных ресурсов) [17].

Выбор варианта стратегии рекомендуется осуществлять исходя из результатов анализа ситуации, обусловленной спецификой внедрения изменений.

Некоторые исследователи считают, что организационные изменения представляют собой комплекс мер, направленных на обнаружение слабых сторон в управленческой деятельности организации и замену в процессах управления менее эффективных действий на более эффективные [2]. Однако, на наш взгляд, здесь нужна более системная работа с проблемами.

Диагностику ситуации проекта целесообразно выполнять обычным для стратегического менеджмента методом анализа факторов внешней и внутренней среды [12]. Факторы внешней среды, относящиеся к дальнему окружению, в стратегическом и проектном менеджменте схожи (они связаны с политикой, экономикой, обществом, технологиями, институтами и экологией). Факторы ближнего окружения проекта отличаются от соответствующих факторов в стратегическом менеджменте. Среди них можно выделить факторы, относящиеся к поставщикам ресурсов и потребителям результатов реализации проекта, корпоративной культуре и организационной структуре компании. К факторам самого проектного управления следует отнести деятельность членов проектной команды, процесс реализации стратегии, цели и ресурсы, необходимые для осуществления проекта (рис. 1).

Рис. 1. Факторы, влияющие на управление проектами



Изменения в ходе реализации проекта могут затронуть следующие сферы:

- содержание продукта (состав и спецификацию его элементов);
- содержание проекта (состав и содержание работ), например, внесение улучшений по просьбе заказчика;
- сроки и стоимость проекта;
- процедуры управления проектом [17].

В силу изменений факторов внешней и внутренней среды на всех этапах жизненного цикла проекта возникает потребность в корректировке принятых решений как по изменению содержания проекта, в том числе и его целей, а так и по процессу его реализации.

Очевидно, процессы управления изменениями могут варьироваться в зависимости от целей [16], и по мере реализации проекта стоимость вносимых изменений и самого проекта, скорее всего, будет возрастать.

Контроль над процессом реализации проекта заключается в оценке отчетов о выполненных работах, финансовых отчетов, документации

о полученных результатах и различных запросов на изменения [20].

Можно выделить следующие документы, регламентирующие и регистрирующие изменения:

- отчет о проблеме (problem report) — описание проблемы, возникающей в ходе реализации проекта, формируется на начальной стадии работы с проблемой;
- запрос на осуществление изменения (change request), формируется на начальной стадии работы с изменениями;
- описание предполагаемого изменения (change proposal form) — информация об изменении, его текущем статусе, инициаторах и ответственных за выполнение и контроль, формируется на начальной стадии и корректируется на последующих стадиях работы с изменениями;
- заявка на изменение (change order), оформляется в виде письменного приказа и подписывается должностным лицом подрядчика; разрешает производить изменения по проекту и указывает, какие именно; формируется на стадии принятия решения о предлагаемом изменении [17].

Некоторые авторы, рассматривая управление изменениями как процесс анализа подготовленных предложений об изменениях в проекте [1], предлагают разграничивать незначительные и существенные изменения. Первые рассматривает руководитель проекта и затем совместно с проектной командой и заинтересованными лицами (стейкхолдерами) обеспечивает их реализацию. Вторые изучает комитет по управлению изменениями совместно со стейкхолдерами, решение вырабатывается на соответствующих совещаниях [14]. Все решения, принятые на таких совещаниях, должны быть документированы и доведены до сведения проектной команды и заинтересованных лиц. В этом случае запросы на изменения могут быть утверждены комитетом по управлению изменениями, заказчиком, спонсором или руководителем проекта.

Управление изменениями в предметной области проекта осуществляется в рамках управления конфигурацией [17], которое проявляется в таких процессах, как подача предложений о реализации изменений, контроль продвижения таких предложений и определение уровня утверждения документов по реализации изменений, а также применение методов реализации утвержденных предложений.

Специалисты в области управления изменениями обоснованно считают, что «стратегия управления изменениями должна быть задокументирована и согласована со всеми заинтересованными лицами до начала работ по проекту, на этапе планирования» [1]. Тем не менее известный ученый в области стратегического развития организаций Г. Минцберг полагает, что по сути изменения начинаются не тогда, когда приняты важные решения, а когда начинают меняться работники организации: «... настоящие изменения начинаются, когда люди становятся вовлеченными в эти изменения» [15]. О том же пишут германские политологи Й. Хентце и А. Каммель, когда рассматривают стратегию с ориентацией на принуждение к внедрению изменений в организации: в этом случае «не могут быть достигнуты изменения, гарантирующие организации стабильный и длительный успех,

возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды» [23].

Развитие как необратимое и направленное изменение системы присуще компаниям и всегда сопровождается сопротивлением. Целесообразно не противостоять этому сопротивлению, а стремиться понять и использовать его для более эффективного управления организациями и изменениями в них.

Рассматривая типичные формы сопротивления, консультант по управлению Н. Исаченко выделяет:

- отрицание;
- индифферентность;
- демонстрацию некомпетентности;
- нетерпение;
- скептицизм;
- пессимизм [9].

Отрицание перемен может быть связано с нежеланием видеть суть накопившихся проблем [21], требующих решения на основе изменений, либо с боязнью браться за это решение (при этом сотрудники могут обосновывать их надуманность).

Индифферентность проявляется в демонстрации незаинтересованности в изменениях по различным причинам: проблемы в отношениях с другими работниками, группами сотрудников или руководством, неясность стратегии развития организации, противоречивость содержания самих изменений и т.п.

Демонстрация некомпетентности обусловлена беспокойством о возможных негативных последствиях проводимых изменений (например, потеря собственной значимости), при этом некомпетентность может быть реальной, вымышленной или намеренной (косвенным проявлением серьезного противостояния изменению).

Нетерпение может проявляться в недовольстве сотрудников и руководителей скоростью осуществляемых изменений и отсутствием быстрого успеха.

Скептицизм — выражение недоверия работников к изменениям, а также самих руководителей

среднего и высшего звена к необходимости изменений.

Пессимизм как экстремальная форма укоренившегося скептицизма проявляется на фоне неоднократных неудачных попыток реализовать изменения в ответ на имеющий место конфликт целей и ценностей, принятых в формальной или неформальной структуре организации.

В итоге то, что могло послужить основой конструктивного диалога, становится причиной противостояния, проблемой во взаимоотношениях в организации. Можно выделить следующие причины сопротивления изменениям.

- Интерпретация менеджерами противостояния исключительно как неповиновения со стороны работников в процессе внедрения изменений. Сопротивлению также способствует то, что руководители не уделяют должного внимания четкой постановке задач и разъяснительной работе с работниками в части предстоящих перемен.

- Угроза авторитету, статусу и автономии. У работников организации возникает сопротивление, когда их вклад в деятельность компании не ценится, а усилия подавляются процессом внедрения изменений, с которыми сотрудники не согласны.

- Недопонимание предъявляемых требований. Как правило, возникает в ситуации, при которой работники не принимали участия в анализе ситуации и выработке решений, лежащих в основе изменений. Ведет к неверной интерпретации событий и сопротивлению изменениям.

- Борьба за власть над ресурсами организации. Возникает между теми, кто стремится изменить ситуацию контроля ресурсов и распоряжения ими и теми, кто не желает перемен; создает основу для конфликта целей развития организации в понимании работников и групп.

- Стремление сохранить то, что ценно для корпоративной культуры, что составляет ядро ценностных ориентаций работников организации.

- Проблемы в рамках организации (например, конфликты между руководителями). Могут

транслироваться на уровень подразделений и создавать условия для возникновения сопротивления изменениям.

- Конфликт интересов работников, менеджеров, собственников — обычно проявляется в сопротивлении изменениям как на этапе принятия решений, так и в процессе их реализации.

- Недоверие формальным лидерам, получившим власть над работниками «незаслуженно». Может проявляться не только в неэффективных служебных отношениях, но и в открытом или пассивном сопротивлении изменениям, озвученным такими формальными лидерами.

- Ощущение бесконтрольности ситуации. Вызывает тревогу и страх, когда изменения начинают разрушать то стабильное состояние организации, которое предшествовало их внедрению [9].

Кроме того, сочетание рассмотренных причин может создавать отрицательную синергию, при этом теряется связь между причиной и следствием, что ведет к снижению возможности управлять процессом внесения изменений.

Наблюдения опытного консультанта по управлению и организационному развитию В.А. Гончарука свидетельствуют о том, что на первом этапе внедрения изменений, как правило, происходит снижение эффективности деятельности организации: старые технологии выходят из употребления, а новые применяются персоналом с ошибками, а иногда и в условиях саботажа [4].

В качестве рекомендаций по росту эффективности проектного управления наряду с мониторингом некоторые исследователи предлагают устанавливать приоритеты изменений, выделять целевую группу по их внедрению, своевременно и аргументированно информировать работников о предстоящих изменениях, анализировать успешность процесса [6].

Политологи из Германии Й. Хентце и А. Каммель констатируют, что бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива организации следует рассматривать скорее как исключение, нежели как правило [23]. Классификация причин сопротивления изменениям

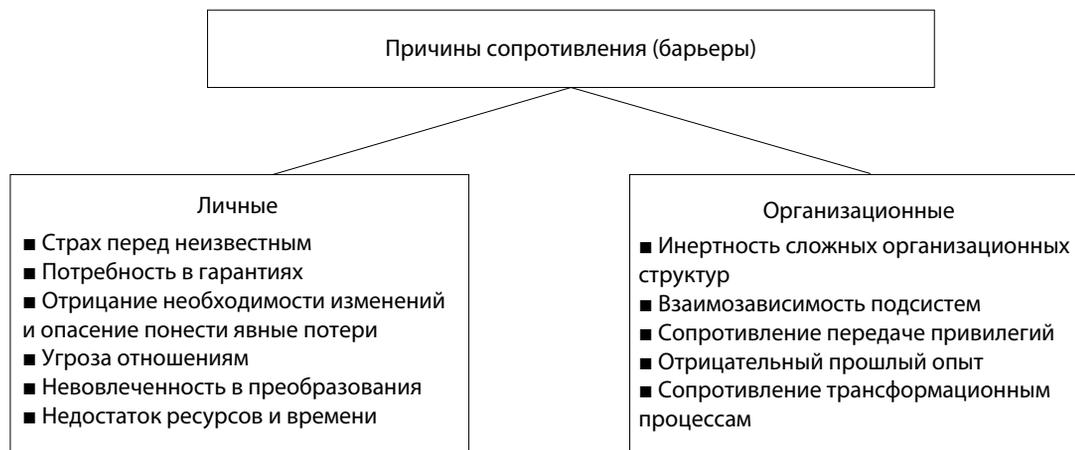
(барьеров), представленная этими авторами, показана на рис. 2.

Как можно увидеть, Й. Хентце и А. Каммель выделяют личные и организационные (структурные) барьеры. К первым относятся страх перед новым (неизвестным), потребность в гарантиях, т.е. в сохранении стабильности рабочего места, восприятие перемен в свете возможных потерь, в том числе связанных со сложившимися отношениями, отсутствие вовлеченности в процессы принятия и реализации решений об изменениях, недостаток ресурсов и времени, отведенных на внедрение изменений. Вторые включают инертность жестких организационных структур (в том числе порождаемых ими элементов организационной культуры), взаимозависимость подразделений организации в части синхронизации осуществления связанных друг с другом изменений, сопротивление передаче привилегий при сложившемся соотношении сил, отрицательный прошлый опыт реализации проектов, сопротивление трансформационным процессам, навязанным извне.

Для того чтобы результаты изменений стали нормой для организации, необходимо учитывать факторы, способствующие их закреплению. К данным факторам относятся:

- активная деятельность по завершению запланированных изменений до их закрепления в организации;
- изменение норм поведения сотрудников (необходимо стремиться к непрерывности данных изменений, а также реформ, которые помогают закрепить новую организационную культуру);
- карьерное продвижение работников, поддерживающих перемены и новые социокультурные ценности;
- формирование новых традиций и многократное повторение ярких историй о новой организации, раскрытие причин перемен к лучшему;
- использование специальных программ для новых сотрудников (следует разрабатывать и реализовывать проекты по их вовлечению в решение проблем организации с помощью проводимых изменений) [9].

Рис. 2. Барьеры, формирующие сопротивление изменениям



Источник: [23].

Однако для начала необходимо объяснить работникам, что все, что им надо будет сделать в процессе внедрения изменений, изменит их жизнь к лучшему, нужно убедить их, что цели перемен стоят того, и показать, как их достичь [13]. Сделать это непросто, поскольку лучшее наступит только в будущем, а ему предшествуют перемены, которым, как уже говорилось, любая система сопротивляется по причине снижения эффективности на начальном этапе: затраты ресурсов растут, а результативность уменьшается в силу изменений правил, приемов и прочих процедур, определяющих взаимодействие персонала организации.

Оценкой организационных изменений на начальном этапе косвенно может служить реакция персонала на содержание программы предстоящих перемен, выполнение менеджерами подготовительных процедур (обучение, переоснащение рабочих мест и т.п.) [23]. В процессе внедрения изменений их оценка определяется открытостью коммуникаций и командного взаимодействия персонала, а также улучшением результатов работы организации (ростом производительности, качества продукции или услуги и т.п.). Источником информации для такой оценки служат результаты мониторинга, задачи которого включают:

- ускорение появления необходимых результатов проекта;
- отображение осуществленных операций, затрат и использованных ресурсов;
- распознавание возможностей для последующего улучшения технологий;
- оценку качества управления проектом;
- обеспечение стейкхолдеров информацией;
- улучшение работ в рамках проекта;
- экономию затрат;

- определение ошибок и анализ их причин;
- своевременное обнаружение проблем.

Мониторинг позволяет сравнить запланированные и фактические результаты изменений в организации. Он может выполняться как с помощью аутсорсинга, так и командой, обеспечивающей реализацию изменений, или непосредственно командой проекта с использованием системных инструментов управления изменениями [7].

Управление изменениями в своей основе направлено на трансформацию ментальных моделей работников компании в части соответствия целям реализации проектов, что отражается на отношениях между работниками и малыми группами в организации. Следует придерживаться рекомендаций по обеспечению изменений и не допускать ошибок в реализации проектов, учитывая возможные причины для возникновения сопротивления изменениям и барьеры, его формирующие.

Для реализации указанных рекомендаций необходимо не только прямо или косвенно вовлекать в процесс разработки и подготовки к осуществлению проекта тех работников, которых будут касаться изменения, но и учитывать факторы внешней и внутренней среды, влияющие на управление проектами.

Несмотря на то что настоящая статья носит не эмпирический, а обзорный характер, полученные результаты позволяют подобрать подходы и инструменты для реализации изменений в проектах и организациях.

Особое внимание следует уделить первому этапу реализации проекта с тем, чтобы обеспечить закрепление перемен, а последующий мониторинг позволит оперативно вносить требуемые изменения в процесс реализации проекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бажанова Ю. Управление изменениями в проекте. — <http://upravlenie-proektami.ru/upravlenie-izmeneniami-v-proekte>.
2. Божко Л.М. Применение проектного подхода в управлении организационными изменениями: ограничения и перспективы // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. — 2014. — №1–1. — С. 108–113.
3. Браун П. Краткая история управления изменениями // Вестник «Управление изменениями». — 2012. — С. 19–27.

4. Гончарук В.А. «Мягкое» внедрение изменений. — https://www.cfin.ru/management/strategy/soft_changes.shtml.
5. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. — М.: Вильямс, 2017. — 800 с.
6. Дзуцева Г.Н., Тотиев А.А. К вопросу об управлении изменениями в современных организациях // Экономика и предпринимательство. — 2018. — №2(91). — С. 873–877.
7. Дробышевская Л.Н., Стадникова Н.В. Современные инструменты управления изменениями на предприятии // Российское предпринимательство. — 2017. — Т. 18. — №4. — С. 603–620.
8. Духнич Ю. Практически ориентированные модели управления изменениями. — https://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml.
9. Исаченко Н. Социально-психологический контекст сопротивления изменениям. — https://www.cfin.ru/management/strategy/change/resistance_context.shtml.
10. Коттер Дж. Впереди перемен. — М.: Олимп-Бизнес, 2016. — 256 с.
11. Коттер Дж. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2017. — 256 с.
12. Лапыгин Ю.Н. Системное решение проблем. — М.: Эксмо, 2007. — 336 с.
13. Майстер Д. Стратегия толстого курильщика // Вестник «Управление изменениями». — 2012. — С. 28–49.
14. Малютин А.С., Николаева Э.С. Управление изменениями в региональных организациях // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. — 2018. — №1(53). — С. 1–17.
15. Минцберг Г. Управление изменениями: обновление вместо трансформации // Вестник «Управление изменениями». — 2012. — С. 7–17.
16. Мойра А. Управление проектами и управление изменениями: почувствуйте разницу. — <https://www.osp.ru/cio/2016/8/13050632>.
17. Мониторинг проекта. — https://studme.org/1993080521075/menedzhment/monitoring_proekta.
18. Норберт Т. Управление изменениями. — https://www.cfin.ru/management/change_management.shtml.
19. Особенности управления изменениями в малом и среднем бизнесе. — https://www.cfin.ru/management/strategy/change/who_waits.shtml.
20. Соловьева Л.В. Современный взгляд на управление изменениями проекта и потребность в управлении изменениями, инициируемые проектом // Центральный научный вестник. — 2018. — Т. 3. — №7(48). — С. 36.
21. Солодкин В.С. Концептуальные аспекты управления изменениями в крупной корпорации // Экономика и предпринимательство. — 2017. — №12–2. — С. 896–899.
22. Формула перемен. — <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1665363>.
23. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие организационным изменениям. — https://www.cfin.ru/management/change_opposition.shtml.
24. Шиховцова А.И., Виниченко М.В. Роль программ и проектов в управлении изменениями в корпоративной культуре в IT-компаниях // Материалы Ивановских чтений. — 2017. — №2–2(13). — С. 197–201.
25. Яковенко Я.А. Управление стратегическими изменениями на предприятии // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. — 2018. — №7(7). — С. 235–239.
26. Abell D.F. (1978). «Strategic windows». *Journal of Marketing*, Vol. 42(3), pp. 21–26.
27. Christensen C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
28. Drucker P.F. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.
29. Hamel G. (2002). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. New York: Plume — Penguin Books.
30. Pascale R. (1990). *Managing on the Edge*. New York: Simon and Schuster.
31. Schwartz P. (1991). *The Art of the Long View*. New York: Doubleday Currency.
32. Slywotzky A. (1996). *Value Migration*. Boston: Harvard Business School Press.
33. Tichy N. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*. New York: John Wiley.
34. Toffler A. *Future Shock*. London: The Bodley Head.

Статья посвящена различиям между стратегическим видением и стратегическим планированием. Автор рассказывает об истории возникновения понятия «стратегия», о традиционных концепциях Ф. Тейлора, И. Ансоффа и А. Чандлера и о противоречиях между ними и современным взглядом на стратегию.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегия, стратегическое планирование, прогнозирование, стратегическое путешествие, деятельность организации, лидерство



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)

Термин «стратегия» — одно из 1000 наиболее часто используемых слов английского языка, особенно в бизнес-среде; несмотря на это он все еще может употребляться во множестве разнообразных значений. Оксфордский словарь определяет стратегию как «план действий, предназначенный для достижения долгосрочной или общей цели»; в то же время он предлагает и альтернативное определение — «искусство планирования и общего руководства военными операциями и передвижениями во время войны или сражения» [13]. Кембриджский словарь, в свою очередь, предлагает единое и всеобъемлющее определение — «детальный план достижения успеха в ситуациях, связанных с войной, политикой, бизнесом, производством или спортом, или навык планирования в таких ситуациях».

Наиболее распространенные определения стратегии, найденные в литературе, включают следующее: «Определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курса действий и выделение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [8, с. 13].

«По сути, разработка конкурентной стратегии заключается в создании общей формулы того,

как бизнес собирается конкурировать, какими должны быть его цели и какая политика необходима для достижения этих целей» [21].

Приведенные выше определения, хотя и появились почти два десятилетия назад, отражают несколько существенных идей:

- стратегия разрабатывается на долгосрочную перспективу, и достижение целей является частью этой перспективы;
- стратегии определяют цели, которых необходимо достичь, и задачи, которые планируются решить;
- основной вопрос заключается в том, как достичь этих целей;
- ресурсы выделяются и действия осуществляются, в частности, для того, чтобы обеспечить содействие достижению упомянутых целей;
- бизнес-среда является конкурентной: подразумевается, что некоторые организации работают лучше, в то время как другие могут не добиться успеха.

С учетом этих акцентов определение стратегии критически важно и, в свою очередь, определяет функции топ-менеджмента.

Термин «стратегия» использовался на протяжении столетий. Дж. Брэкер утверждает, что это слово происходит от греческого *strategos* — «генерал», которое, в свою очередь, восходит к корням, означающим «армия» и «лидерство», что соответствует второму определению, предлагаемому Оксфордским словарем: «Греческий глагол *stratego* означает «планировать уничтожение чьих-либо врагов путем эффективного использования ресурсов» [6, с. 219]. Стратегическая концепция в военном и политическом контексте постоянно упоминалась в ходе истории и обсуждалась такими великими писателями, как У. Шекспир, Ш. де Монтескье, И. Кант, Дж. Милль, Г. Гегель, К. фон Клаузевиц, Б. Лиддел Гарт и Л.Н. Толстой [6].

К. Картер, С.Р. Клегг и М. Корнбергер [7] отмечают, что идея стратегии восходит к ранним статьям о военной стратегии авторства Сунь-Цзы, работа которого «Искусство войны» часто упоминается

как начало зарождения этой дисциплины. Другие известные тактики расширили идею военной стратегии.

«Стратегия — это способ ведения боя, позволяющий закончить войну; она должна дать цель всем военным действиям; иными словами, стратегия создает план войны, и до ее окончания она объединяет последовательности действий, ведущих к окончательному решению; она, таким образом, позволяет спланировать отдельные кампании и управлять в них каждой отдельной битвой» [25].

Учитывая конкурентный характер деловой среды и необходимость достижения успеха в долгосрочной перспективе, бизнес-школы, судя по всему, расширили военную аналогию и приняли понятие конкурентной стратегии, заменив противника, казалось бы, менее зловещим, но в равной степени хитроумным, холодным и расчетливым субъектом, известным как бизнес-конкуренция.

1. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И СТРАТЕГИЯ «СВЕРХУ ВНИЗ»

С. Каммингз и Д. Уилсон [10, с. 14] признают, что, поскольку концепция корпоративной стратегии была придумана в середине XX в., она опиралась на понятия и научные представления, присущие той эпохе. Они предупреждают, что классическое определение стратегии А. Чандлера [8] основано на его взгляде на организацию как на иерархию, состоящую из таких уровней, как высшее руководство, менеджеры среднего звена, менеджеры более низкого уровня, надзорные органы и т.д.

Подход, обусловленный позицией А. Чандлера, заключается в том, что формирование стратегии связано с достижением баланса между внутренними сильными и слабыми сторонами организации и внешними угрозами и возможностями [17, с. 21]. Действительно, согласно А. Чандлеру

стратегия является результатом разумных решений, направленных на достижение соответствия между рыночными возможностями и организационной структурой, а подробный анализ этой концепции привел к появлению нового концептуального объекта — «стратегического плана, который управляет организационной структурой, доминирует над ней и определяет ее» [7, с. 22]. Другими словами, первенство за стратегией: определив наилучшую возможную стратегию, компании могут найти и наиболее подходящую для ее реализации организационную структуру.

«По сей день стратегия рассматривается в учебниках как руководство на самом высоком, передовом и отстраненном уровне планирования, связанное с организацией и контролем... образ, на котором основывался этот взгляд, был представлен И. Ансоффом» [11].

И. Ансофф в 1965 г. написал первую полноценную книгу, посвященную корпоративной стратегии, он считается отцом современной стратегической мысли [15, с. 215]. Концепция стратегического планирования впоследствии была принята благодаря рациональному подходу И. Ансоффа к планированию, основанному на анализе разрывов и показывающему различия между реальным и желаемым положением вещей. И. Ансофф также формализовал этот процесс, основываясь на детальном анализе большого количества прошлых данных, позволяющих предсказать будущее. Он создал продуманную модель, но она в конечном итоге привела к жалобам на «паралич из-за анализа» и случаям отказа от стратегического планирования.

Сам И. Ансофф впоследствии утверждал, что «в ретроспективе случаи отказа от стратегического планирования не должны были стать неожиданностью. В конце концов, это было практическое изобретение, разработанное персоналом бизнес-организаций как решение слабо понимаемой проблемы в отсутствие теории, которой можно было бы руководствоваться» [11, с. 128].

Тем не менее, с точки зрения И. Ансоффа [1–3], стратегические действия должны быть связаны

с контролем отношений компании с внешним окружением. Топ-менеджмент должен в первую очередь заботиться о формальном процессе планирования, контроля и мониторинга того, насколько корректно реализуются стратегические планы.

«Ансофф отстаивал классический рациональный подход к стратегическому планированию, что оказало сильное влияние на такие области, как управление проектами в строительстве или реализация крупномасштабных инженерно-геологических проектов в нефтяной промышленности. Его подход также внес вклад в создание свода знаний по управлению проектами. В этом отношении он следует той линии, которую задал Ф. Тейлор при зарождении управления» [7, с. 24].

Работы И. Ансоффа и А. Чандлера отражают классический взгляд на линейно-иерархическую концепцию, связанную с развитием рационального, точного и объективного описания внешнего окружения. Она была призвана обеспечить тщательное позиционирование организации для максимальной эффективности и определения конкретных стратегических действий и направлений.

Этот взгляд объясняет рост популярности раздутых иерархий, которые начали появляться в 1880-х и 1890-х гг., когда телеграфным и железнодорожным компаниям потребовались расширенные структуры управления их многочисленными подразделениями [9, с. 3]. Действительно, в этих компаниях «видимая рука управления заменила невидимую руку рыночных механизмов... в координировании потоков и распределении ресурсов в крупных современных отраслях» [9, с. 9].

Чтобы достичь эффекта масштаба, эти фирмы организовали управление так, чтобы координировать большой объем производства с учетом особенностей национальной и международной дистрибуции [23]. Поскольку компании расширялись, они нанимали менеджеров среднего и высшего звена, чтобы те оптимизировали их операции. С работой, разделенной между различными функциональными направлениями, разные подразделения приобрели свою особую политику,

процедуры, созданные новыми менеджерами. Побочным эффектом этого роста было «разделение управления, соответствующее ранней концепции разделения труда А. Смита, особенно в отношении двух ключевых особенностей: последовательной работы и узко определенных задач» [23, с. 149].

Разделение на отдельные области облегчило контроль и отслеживание ресурсов фирмы, хотя и функционально. Так или иначе оно потребовало новых механизмов и систем, чтобы поддержать итоговое дифференцирование функций и их интеграцию для управления стратегической деятельностью. Структура часто становится ключевым интеграционным стимулом или потребностью организации. Соответственно, разделение обострило необходимость как управления портфелями инициатив на уровне предприятий во всей организации, так и более сложной кросс-функциональной интеграции в программах и инициативах, предполагающих крупные изменения, которые охватывали многочисленные рынки и юрисдикции и влияли на них.

Как упоминалось выше, иерархические структуры А. Чандлера и И. Ансоффа возникли под влиянием Ф. Тейлора. Согласно концепции научного менеджмента Ф. Тейлора для повышения эффективности менеджерам следовало связать мышление с планированием и организацией работы, оставив рабочим обязанности по реализации планов и обеспечивая тем самым четкое разделение планирования и оперативной деятельности [12, с. 4]. Принцип отделения планирования от исполнения и настойчивое желание освободить рабочих от необходимости думать естественным образом вытекает из стремления упростить задачи, повысить эффективность и пропускную способность предприятия, сократить количество отходов и усилить контроль.

Этот принцип также связан со многими дисфункциями жизненных циклов и схем работы, которые мы встречаем до сих пор. Одним из побочных эффектов подхода Ф. Тейлора стало замещение квалифицированных рабочих неопытными,

обученными выполнять лишь конкретные задания предписанным образом [12, с. 5], результатом чего стала утрата знаний, мотивации, ответственности и профессионализма.

«Ощутимо влияние Ансоффа на современных менеджеров, считающих, что те, кто «наверху», являются стратегическими мыслителями, видящими свою задачу в определении общей картины и управляющими организацией благодаря ее пониманию, тогда как более низкие уровни иерархии реализуют то, что им предписано, но что они никогда не смогут увидеть, потому что находятся за пределами корпоративной элиты, которая определяет стратегическое видение» [7, с. 24].

На микроуровне существует тенденция к разделению слоев управления и стратегического планирования по принципу «снизу вверх», из-за чего руководители проектов лишаются стратегического понимания и выпускают управление из рук на ранних этапах проектов. Это объясняет очевидную изоляцию управления проектами, отраженную в традиционных сводах знаний. Эти своды, таким образом, могли полагаться на появление заранее определенных фрагментов работы, которые могли быть реализованы благодаря их распределению между руководителями проектов.

Итак, каким может быть остаточное влияние первоначального иерархического планирования, связанного с разделением стратегического мышления и оперативной деятельности? Какие модели могут потребоваться для управления в подобной среде?

2. ЗАБЛУДИВШИЕСЯ БЕЗ КОМПАСА

К. Вейк [27, 28] рассказывал историю о венгерском военном отряде, оказавшемся на маневрах в Альпах. Молодой лейтенант, отвечающий за отряд, решил провести разведку в ледяной пустоши за пределами своего лагеря. Как только разведывательная группа отбыла, начался снегопад, а затем и мощная снежная буря, которая не утихла

почти два дня. Группа не вернулась, контакт с ней установить не удалось, и молодому офицеру оставалось только сокрушаться о том, что он, возможно, обрек своих собственных солдат на верную смерть.

Тем не менее на третий день группа вернулась в лагерь, и на нее сразу обрушился шквал вопросов: «Что случилось? Где вы были? Как вам удалось выжить? А вернуться?» Солдаты рассказали: они решили, что заблудились, и ждали неизбежного конца. У них не было ни карты, ни компаса — ничего, что могло бы указать на их текущее местоположение. Из-за сильного снегопада они не смогли ни вернуться по собственным следам, ни найти каких-либо ориентиров, ни построить примерный обратный маршрут.

Однако, когда они готовились встретить ужасную кончину, один из них полез во внутренний карман, которым редко пользовался, и нашел старую измятую карту. Эта находка успокоила разведчиков, и они принялись быстро соорудить укрытие, зная, что смогут вернуться на базу. После бури они взяли карту и попытались установить направление, в котором следовало двигаться. Карта не вполне соответствовала окружающему ландшафту, но все же у них получилось определить, где они находятся. Ориентируясь по карте, они спустились с горы, и после нескольких неверных попыток им удалось вернуться обратно в лагерь.

Когда лейтенант внимательно изучил карту, он, к своему изумлению, обнаружил, что это была карта не Альп, а Пиренеев.

Эта история чрезвычайно популярна на курсах, связанных со стратегией. С. Каммингз и Д. Уилсон [10, с. 1] замечают, что причина этого — не только детали, с которыми она связана, вроде неверной карты, но и лежащая в ее основе способность людей фокусироваться и совершать определенные действия. Она подверглась критике со стороны Г. Минцберга и его соавторов [20], указавших на то, что ориентироваться в горных регионах очень трудно. Т. Басболл и Г. Грэм [4], кроме того, отметили, что история значительно

приукрашена, а ее оригинальный источник сложно найти — возможно, это было стихотворение М. Голуба о молодом лейтенанте [16].

К. Вейк возразил им: по его мнению, история представляет собой мощную аллгорию и дает пример того, как «минимальные структуры, когда им доверяют, уделяют внимание и обновляют их, имеют тенденцию генерировать данные, способствующие решению проблем» [26, с. 193].

Отряду повезло выжить благодаря тому, что у него была карта, пусть и не та — это рассказ о силе процесса ориентирования, а не о слепом следовании карте. На самом деле именно ориентирование и навигация позволяют путешествовать по новым территориям.

3. СТРАТЕГИЯ КАК ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДВИЖЕНИЯ ВПЕРЕД

На первый взгляд понятие рационального планирования может показаться привлекательным. Мы должны признать, что в нем заложены многие подходы к мышлению и методы, которые используются в классическом управлении проектами, однако существуют альтернативные подходы, разработанные для учета более неопределенных перспектив.

В некоторых ситуациях мышление «сверху вниз», основанное на нормативном контроле, может быть опасным. М. Рейнор [22] обнаружил стратегический парадокс, повсеместно встречающийся, но малопонятный: большая часть стратегий базируется на специфических верованиях и предположениях о будущем, которое невозможно предсказать.

Кроме того, современные подходы к определению и реализации стратегий требуют принятия некоего единого обязательства и тем самым настраивают лидеров на негибкость. Раннее принятие обязательств при наличии скрытой неопределенности может жестко привязать организацию к конкретному сценарию развития событий и не позволит ей адаптироваться к меняющимся обстоятельствам.

Г. Минцберг [19, с. 108] ввел различия между стратегическим планированием, которое представляет собой одну из форм стратегического программирования, формулировку и разработку стратегий или видения, которые поддерживаются аналитическими методами, и стратегическим мышлением. С его точки зрения, модели стратегического планирования потерпели неудачу из-за переоценки значения количественного анализа и невозможности синтезировать опыт, интуицию и творчество. Стратегическое планирование, по его мнению, лучше всего подходит для более творческих действий, связанных со стратегическим мышлением и развитием видения.

Г. Минцберг упоминает три заблуждения [19, с. 110], которые отражают основные недостатки стратегического планирования:

1) заблуждение, связанное с прогнозированием: оно возможно, т.е., пока мы прогнозируем и планируем, мир не меняется, а на основе данных из прошлого можно получить указания относительно будущего;

2) заблуждение, связанное с обособленностью: стратегии могут быть отделены от связанных с ними субъектов, т.е. от операций, а мыслители — от исполнителей;

3) заблуждение, связанное с формализацией: процесс принятия стратегии может быть формализован, следовательно, опирается на рациональную программируемую последовательность.

Вне всякого сомнения, непредвиденные ситуации также играют свою роль. Г. Минцберг [18] предложил более органичный взгляд на стратегии, указывая на то, что высокая сложность и быстрые темпы изменений требуют появления оперативных стратегий. Напротив, относительно стабильные организации с низким уровнем сложности процессов и неопределенности только выиграют от подхода «сверху вниз». Тем не менее если окружение становится более хаотичным, турбулентным и неопределенным, процесс выработки стратегии становится экспериментальным и движется «снизу вверх», т.к. новые

идеи и знания возникают благодаря взаимодействию и открытиям. В таких условиях выработка стратегии является в большей степени процессом обучения, а не предварительным определением какого-либо состояния. Признавая существование различных научных школ и мнений, Г. Минцберг тем не менее заключает, что стратегия может быть как спонтанной, так и заблаговременно спланированной [19].

В работе К. фон Клаузевица мы найдем сходное утверждение: «Поскольку все вещи, которые в значительной степени можно определить только по догадкам, зачастую неверны, в то время как ряд предположений, касающихся деталей, не может быть выдвинут заранее, стратегия, разумеется, должна выйти вместе с армией на поле битвы, уточнить детали на месте и внести изменения в общий план, который, несомненно, необходим на войне. Таким образом, стратегия даже на миг не остается без работы» [25, с. 79].

Кроме того, К. фон Клаузевиц гораздо меньше увлечен идеей разделения планирования и действия: «Так или иначе не всегда было очевидно, что старая традиция держать стратегию в кабинете допустима только тогда, когда кабинет находится так близко к армии, что его может занимать армейское командование» [25]. В этом тексте, как мне представляется, признается роль учета стратегических деталей, обучения, корректировки и принятия решений. Несомненно, эта идея созвучна выводам Г. Минцберга о том, что взаимодействие, критически значимое для стратегии, осуществляется между операционной базой организации и окружающей средой, а не между высшим руководством и внешним миром. Значительная часть реальных стратегий формируется по принципу «снизу вверх», а не «сверху вниз».

Стратегии, совсем как карты, могут быть средством ориентирования, базисом для принятия решения или мер. Они также обеспечивают дополнительную уверенность и, возможно, позволяют заранее сориентироваться, что необходимо для любого успешного путешествия.

4. НАЧАЛО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПУТЕШЕСТВИЯ

Д. Бут в своей новой книге *Strategy Journeys: a Guide to Effective Strategic Planning* («Стратегическое путешествие: путеводитель по эффективному стратегическому планированию»), опубликованной издательством Routledge [5], признает, что стратегическое планирование может вызвать множество разнообразных реакций, в том числе тоску, страх и мрачные предчувствия. Соглашаясь с тем, что стратегическое планирование страдает от плохих отзывов, он также указывает на значимость введения стратегических курсов в самые престижные программы MBA и бизнес-школы, тем самым выявляя несоответствие между воспринимаемой ценностью стратегического планирования и его применением на практике. Несмотря на множество курсов, связанных со стратегическим планированием, многие организации по-прежнему, похоже, борются с самой его концепцией.

Подход Д. Бута состоит в том, чтобы развивать столь необходимую для демистификации стратегического путешествия прагматичность. Образ путешествия связан с исследованиями и открытиями, а организации, как люди на новой местности, также пытаются определить свое положение. Вместо того чтобы продвигать стандартные методы и процессы, такой взгляд позволяет признать, что каждая организация начинает деятельность в собственной исходной точке и идет по индивидуальному пути. Путешествие позволяет каждой организации инициировать свое собственное приключение, поскольку ее персоналу приходится думать, рассуждать, общаться и адаптироваться.

Д. Бут избегает открыто рекомендовать те или иные методологии и стандарты, предпочитая вместо этого знакомить с ними топ-менеджеров и руководителей. Он точно описывает некоторые сложные аспекты благодаря чрезвычайно эффективному использованию диаграмм и рисунков. Диаграммы позволяют руководителям оценивать воздействие обновлений плана, намечать

стратегию и учитывать влияние меняющегося окружения.

Д. Бут признает наличие непредвиденных обстоятельств в любом окружении, тем самым оправдывая применение как устоявшихся, так и спонтанно выбранных подходов. Открытость окружения, ситуаций и решений обогащает видение и позволяет руководству учесть более полный набор потенциально возможных обстоятельств и их последствий. В целом его работа вносит важный вклад в стратегическое планирование не в последнюю очередь благодаря метафоре стратегического путешествия. Последняя часть этого путешествия позволяет стратегии получать информацию для конкретных инициатив. Кроме того, он предлагает модель «изменения энергии» для определения влияния изменений на усилия, необходимые для достижения ожидаемых выгод. Вовлеченность, заинтересованные стороны и корпоративная культура также получают в его статье широкое освещение. Идея стратегического путешествия обеспечивает базу для действий и предполагает, что для начала организационного обучения стратегическому управлению и для совершенствования необходима открытость.

5. В ПОИСКАХ РЕВОЛЮЦИИ

Стратегии требуют развития и адаптации. Г. Хэмел [14] заметил, что в необычные времена необходимы необычные стратегии. Признавая, что метод постепенных улучшений, по-видимому, достиг предела применимости, а дополнительные инвестиции больше не оправдывают получаемые выгоды, он вместо этого агитирует за революционную стратегию, предлагая набор из десяти принципов, на которые она может опираться. Данные принципы представлены ниже.

1. Стратегическое планирование — это не стратегия: оно должно быть не ритуалом, основанным на простых правилах, а изучением революционного потенциала путем открытий и нетрадиционных исследований.

2. Стратегия должна быть прорывной: если существует возможность революции, то вы должны всегда задаваться вопросом, что в компании принимается как должное.

3. «Узкое горлышко», как правило, находится в верхней части «бутылки»: в большинстве организаций именно руководитель защищает старые порядки и опирается на прошлый опыт. Замените властную иерархию иерархией воображения.

4. Революционеры есть в любой компании: многие менеджеры среднего звена противятся промышленной ортодоксальности, но их голоса часто не проникают сквозь толщу бюрократических стен. Позвольте им быть услышанными: если компании никто не бросит вызов внутри нее самой, то рано или поздно это сделает кто-то извне.

5. Проблема не в переменах, а во взаимодействии. Цель состоит не в том, чтобы заставить людей поддерживать изменения, а в том, чтобы наделить революционеров полномочиями и ответственностью за них. Обсуждайте потенциальное будущее и поощряйте принятие на себя обязательств.

6. Выработка стратегии должна быть демократической. Будьте гибкими, мыслите творчески, нарушайте нормы, вовлекайте в работу молодежь и людей со стороны.

7. Стратегическим активистом может быть кто угодно. Дайте революционерам право голоса и место, где они смогут говорить, вовлекая толпу,

превращайте потенциальных анархистов в страстных и энергичных сторонников.

8. Перспектива равнозначна дополнительным 50 баллам IQ: посмотрите на мир по-новому, чтобы открыть новые возможности, заставить людей посмотреть на вещи свежим взглядом — изменить перспективу, угол или точку зрения.

9. Стратегии «сверху вниз» и «снизу вверх» не противоположны друг другу: первая позволяет достичь единства цели, вторая — предложить разнообразие перспектив, поэтому процесс разработки стратегии должен включать изучение диагонального среза данных по организации.

10. Вы не можете с самого начала видеть, к чему придете: если вы начнете диалог и проигнорируете его результат, то лишь ухудшите ситуацию — новые люди будут следовать новым правилам и исследовать новые направления, игнорируя вас.

Революционные принципы помогут вам в захватывающем стратегическом путешествии. Новые голоса, новые перспективы обогатят компанию и сделают путешествие стимулирующим и информативным. Когда мы экспериментируем и задействуем революционную стратегию, мы должны уметь отрываться от старых привычек и созданных коалиций и вместо этого привлекать к работе более широкий круг участников в непрерывном стремлении к переменам и улучшениям.

ИСТОЧНИКИ

1. Ansoff H.I. (1968). *Corporate Strategy: Analytical Approach to Business Policy*. London: Penguin.
2. Ansoff H.I. (1965). *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
3. Ansoff H.I. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, IL.
4. Basbøll T., Graham H. (2006). *Substitutes for Strategy Research: Notes on the Source of Karl Weick's Anecdote of the Young Lieutenant and the Map of the Pyrenees*. — <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/6-2basboell-graham.pdf>.
5. Booth D. (2017). *Strategy Journeys: a Guide to Effective Strategic Planning*. Abingdon: Routledge.
6. Bracker J. (1980). «The historical development of the strategic management concept». *Academy of Management Review*, Vol. 5(2), pp. 219–224.
7. Carter C., Clegg S.R., Kornberger M. (2008). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Strategy*. London: Sage.
8. Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*. MIT Press, Cambridge, MA.
9. Chandler A.D., Daems H. (Eds) (1980). *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise (Vol. 32)*. Cambridge: Harvard University Press.
10. Cummings S., Wilson D. (2003). *Images of Strategy*. Oxford: Blackwell.
11. Crainer S. (2000). *The Management Century: a Critical Review of 20th Century Thought and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

12. Dalcher D. (2017). *What Has Taylor Ever Done for Us?* — <http://pmworldjournal.net/wp-content/uploads/2017/04/pmwj57-Apr2017-Dalcher-what-has-taylor-done-series-article.pdf>.
13. EF (2017). *1000 Most Common Words in English*. — <https://www.ef.co.uk/english-resources/english-vocabulary/top-1000-words/>.
14. Hamel G. (1996). «Strategy as revolution». *Harvard Business Review*, Vol. 74(4), pp. 69–82.
15. Hindle T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: The Economist.
16. Holub M. (1977). «Brief thoughts on maps». *Times Literary Supplement*, February 4, p. 118.
17. Lampel J., Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. (2014). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. London: Pearson Education.
18. Mintzberg H. (1990). «The design school: reconsidering the basic premises of strategic management». *Strategic Management Journal*, Vol. 11(3), pp. 171–195.
19. Mintzberg H. (1994). «The fall and rise of strategic planning». *Harvard Business Review*, Vol. 72(1), pp. 107–114.
20. Mintzberg H., Ahlstrand B.W., Lampel J. (1998). *Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
21. Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
22. Raynor M.E. (2007). *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure and What to Do About It*. New York: Currency Doubleday.
23. Savage C.M. (1996). *Fifth Generation Management: Co-creating through Virtual Enterprising. Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Butterworth-Heinemann, Newton, MA.
24. Tzu S. (2002). *The Art of War*. New York: Deodand Publishing.
25. Von Clausewitz C. (1940). *On War*. London: Jazzybee Verlag.
26. Weick K.E. (2006). *Dear Editor: a Reply to Basbøll and Graham*. — <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/6-2weick.pdf>.
27. Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.
28. Weick K.E. (1987). «Substitutes for strategy». In: Teece D.J. (Ed.). *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Ballinger, Cambridge, MA, pp. 222–233.

*Источник: Dalcher D. (2018). «Strategy as learning to discover the way forward».
PM World Journal Strategy, Vol. VII, Issue II, February.
Перевод Н. Юдиной.
Печатается с разрешения автора.*



Журналы по менеджменту

Менеджмент качества

Журнал, посвященный основам менеджмента качества, вопросам организации работы по качественному управлению на предприятии, внедрению СМК, применению систем менеджмента качества, созданных на основе международных стандартов ISO серии 9000.

Основные темы журнала

- Системный подход. Менеджмент как система. Религиозные, национальные, региональные особенности систем менеджмента
- Статистическое мышление. Шухарт. Деминг. Тагути. Бокс. Шесть сигм. Визуализация информации
- Человеческие отношения. Лидерство. Командная игра. Мотивация. Пять великих систем. Образование и обучение. «Поток». Ментальные модели. Диалог
- Инновации: ТРИЗ. Дилемма инноватора. Коммерциализация
- Стандарты и менеджмент. ИСО, МЭК и др.
- Управление знаниями
- Управление переменами
- Управленческий учет. ABC, ABB, ABM. Экономика качества
- Бережливое производство
- Выживающее производство (Agile manufacturing)
- Организация как система. Обучающаяся организация. Прогнозирование и планирование. Маркетинг. Жизненный цикл продукции. Продукция и услуги
- Менеджмент и власть

Цель издания: на примерах из российского и зарубежного опыта показать важность всестороннего подхода к качеству, основанного на внедрении современных методов менеджмента качества, реинжиниринге бизнес-процессов, развитии персонала, модернизации технологических процессов.

Аудитория журнала: генеральные директора, директора и специалисты по производству, стратегическому и организационному развитию, специалисты в области контроля и обеспечения качества, специалисты в области статистического контроля и регулирования, студенты и аспиранты экономических вузов.

Авторы: специалисты и практики, ученые и эксперты, гуру в области менеджмента качества.



Главный редактор:

Круглов Михаил Геннадьевич — генеральный директор компании «Эксперт Индекс», действительный член Нью-Йоркской академии наук. Доцент кафедры управления инновационными проектами РАНХиГС при Президенте РФ. Автор 6 книг, среди которых: «Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью» и «Менеджмент качества как он есть».

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

Подписка:

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

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

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

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



КОНКУРС IPMA «ЛУЧШИЙ МОЛОДОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ»: ИНТЕРВЬЮ С Д. ФАДИНЫМ

Осенью 2018 г. в Финляндии прошел конкурс IPMA «Лучший молодой руководитель проектов», победителем которого стал руководитель проектов из России Д. Фадин. В интервью журналу «Управление проектами и программами» он рассказал о том, как проходил конкурс, о своем пути к успеху, а также поделился своим взглядом на будущее проектного управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: руководитель проектов, проектная деятельность, команда, реализация проекта, конкурс IPMA



Дюбакова Анна Валентиновна — менеджер по маркетингу Ассоциации «СОВНЕТ» (г. Москва)

31 октября в Хельсинки в рамках международного семинара, проводимого молодежным крылом IPMA, были объявлены победители конкурса IPMA на звание лучшего молодого руководителя проектов. За всю историю конкурса от России было всего два победителя. В 2008 г. серебряным призером стал А. Белозеров, в последние годы занимавший посты заместителя руководителя департамента информационных технологий г. Москвы и советника руководителя этого департамента по стратегическим проектам и инновациям. В 2018 г., спустя десять лет, серебряный приз снова достался участнику от России. Его обладателем стал Д. Фадин (см. фото), руководитель направления «Управление проектной деятельностью и данными» ПАО «Сбербанк».

Анна Дюбакова: **Денис, расскажите нашим читателям о Вашем проектном опыте. Как и почему Вы занялись управлением проектами?**

Денис Фадин: Управлением проектами я занялся в самом начале своей карьеры, еще учась в институте. В 2005 г. я начал работать в консалтинговой компании «Аналитический центр «Концепт», деятельность которой носила проектный

Фото. Победитель конкурса IPMA на звание лучшего молодого руководителя проектов Д. Фадин



характер. Как любой новичок, я начинал с выполнения тех функций, которые больше связаны с аналитикой, с помощью руководителя проектов, а настоящим, полноценным руководителем проектов стал в 2012–2013 гг., уже работая в Сбербанке.

А.Д.: Ваше образование было связано с управлением проектами?

Д.Ф.: В некотором смысле да. Я закончил бакалавриат Московского физико-технического института, учился на кафедре проблем управления при Институте проблем управления им. Трапезникова. Этой кафедрой, которая специализируется в числе прочего на управлении проектами, руководит В.Н. Бурков, первый ассессор IPMA-СОВНЕТ. Также в числе моих преподавателей были такие известные в профессиональной среде люди, как Д.А. Новиков и А.В. Щепкин. В магистратуре я учился на другой кафедре — кафедре концептуального анализа и проектирования, которой руководит З.А. Кучкаров. При этой кафедре как раз и была та консалтинговая компания

«Концепт», в которой я начал работать и заниматься проектной деятельностью. В 2013 г. я успешно прошел сертификацию на уровень D (сертифицированный специалист по управлению проектами) по модели «4LC-IPMA-СОВНЕТ». В этом году срок действия моего сертификата истекает, так что буду получать новый. В этот раз планирую сертифицироваться уже на уровень В (сертифицированный управляющий проектами).

А.Д.: Денис, расскажите, как началась Ваша карьера в Сбербанке. Какие проекты были на Вашем профессиональном пути?

Д.Ф.: ЗАО «ПАКК» («Проектно-аналитическая консалтинговая компания»), в которой я работал в 2008–2009 гг. после компании «Концепт», выполняла для Сбербанка консалтинговый проект, связанный с преобразованием структуры банка и оптимизацией численности персонала. После успешной реализации этого проекта меня пригласили в Сбербанк заниматься проектами по выстраиванию процессного подхода в банке

и оптимизации ключевых процессов. Тогда я еще не был руководителем проектов, я пришел на роль аналитика, а с 2012 г. началась моя деятельность, связанная с руководством проектами.

Одним из первых проектов, в котором я участвовал как руководитель, был проект, связанный с созданием технологии для расчета стоимости процессов. Например, у Сбербанка есть кредитный процесс, состоящий из нескольких этапов: предпродажа, продажа, оформление заявки, принятие решения, сопровождение кредита, погашение и пр., и одна из задач, которая часто возникает у руководства любой организации, — узнать, сколько стоит для компании тот или иной процесс. Это и была задача моего проекта.

В начале 2013 г. я перешел в розничный блок Сбербанка, который на тот момент уже около двух с половиной лет курировал А.Ю. Торбахов и в котором активно развивалась проектная деятельность. Вначале я занялся проектом по оптимизации работы с банковскими картами в отделениях Сбербанка. Его результатами стали создание и запуск в производство специального контейнера для хранения банковских карт и доработанное программное обеспечение. После реализации проекта у сотрудников отделений банка при поступлении карт отпала необходимость в их ручной сортировке — вся информация с тех пор хранилась в программе, а сами карты — в контейнерах, а не в коробках, как раньше. Это был один из моих крупных проектов, который при закрытии был отдельно отмечен комитетом Сбербанка по проектам и процессам как особо успешный. Собственно, с этим проектом я в первый раз и заявился на конкурс IPMA в 2016 г.

В рознице я руководил проектом по оснащению наших отделений специальным банковским оборудованием, который в итоге дал жизнь отдельному направлению, связанному с оснащением банковских отделений электронными кассирами-рециркуляторами — устройствами, которые обеспечивают автоматизированный прием и выдачу банкнот на рабочих местах. Их применение

позволяет сократить время на обработку наличности и снижает риски операционных ошибок. В некоторых отделениях Сбербанка и сейчас есть такие устройства, но в 2014 г., когда произошел скачок курса валют, проект стал нерентабельным, и его практически в самом начале решено было закрыть.

В этом году я заявлялся на конкурс с проектом по переводу кредитных операций в безбумажный вид. В результате данного проекта банку не нужно будет хранить лишние бумажные документы, тратить ресурсы на работу с ними, снизится риск операционных ошибок. Данный проект потребовал внедрения особой инфраструктуры, а именно оснащения банковских отделений мобильными устройствами — планшетами для отображения информации по операциям и для подписания документов.

В начале этого года я перешел в международный блок Сбербанка, где занимаюсь проектом по выстраиванию аналитических процессов между ПАО «Сбербанк» и нашими дочерними банками за рубежом.

А.Д.: Если говорить о конкурсе, как вообще было принято решение участвовать?

Д.Ф.: В первый раз решение об участии я принял в 2016 г., когда совершенно случайно зашел на сайт СОВНЕТ и увидел объявление о конкурсе. Я подготовил пакет документов, подал заявление, прошел первый тур конкурса и вышел во второй, который проходил в формате скайп-интервью на английском языке. Мое знание языка на тот момент было явно недостаточным, и я очень волновался во время интервью. С того момента я стал регулярно заниматься английским, и через год уровень знания языка был намного выше. На следующий год я снова подал заявление на участие. Его пришлось немного изменить: по правилам конкурса, в заявке нужно указывать только те проекты, с которыми ты имел дело в течение последних двух лет. Во время этого конкурса я был отмечен за особые заслуги в проектной деятельности (это было не призовое место, а благодарность), и после этого я решил, что и в третий раз

точно буду участвовать, и этот третий раз оказался для меня успешным.

А.Д.: Денис, расскажите, пожалуйста, подробнее о процедуре проведения конкурса.

Д.Ф.: Конкурс состоит из двух этапов. На первом этапе необходимо подготовить заявку с рассказом о своих проектах (одном или нескольких), о тех вызовах, с которыми пришлось столкнуться в ходе их реализации, а также предоставить свое резюме. Заявку нужно подписать у руководителя, у представителей заказчика, получить одобрение пресс-службы или департамента по связям с общественностью и отправить эти материалы в IPMA. После этого ассессоры рассматривают материалы, выставляют оценки и отбирают участников во второй тур. Он проходит в формате скайп-интервью, на котором жюри просит более подробно рассказать о тех или иных моментах, задает дополнительные вопросы по заявке и в целом о вашем опыте, например, спрашивает, как бы я поступил в определенной ситуации, что бы я сделал по-другому, если бы сейчас я очутился в самом начале проекта, и т.д.

А.Д.: Тяжело ли было соблюдать все формальности при оформлении заявки?

Д.Ф.: В целом да, заявка получается достаточно большой — где-то 30–40 страниц на английском языке. Приходится потрудиться.

А.Д.: Насколько сложно было проходить последнее скайп-интервью? Сколько человек участвует в нем?

Д.Ф.: В интервью участвует четыре-пять человек. Длится оно по времени час. В этом году я уже не испытывал сильного волнения.

А.Д.: Вы знали что-нибудь о ваших соперниках, когда подавали заявку? Удалось ли Вам как-то пообщаться с ними в процессе награждения?

Д.Ф.: Нет, на этапе подачи заявки все происходит инкогнито. Что касается процесса награждения, то участница, которая заняла первое место, не прилетела в Хельсинки по личным обстоятельствам, а с участником из Хорватии, который занял третье место, к сожалению, получилось обменяться

буквально несколькими фразами: программа была очень насыщенной. Однако мы подружились в соцсетях и теперь можем общаться дистанционно.

А.Д.: Кем были ваши соперники, какие проекты они представляли?

Д.Ф.: Самые разнообразные. Победительница конкурса занимается проектированием помещений, в том числе офисных, и она рассказывала об одном из таких проектов. У участника, занявшего третье место, был проект, связанный с организацией концертов. По всей видимости, содержание представляемых на конкурс проектов может быть практически любым.

А.Д.: Получается, можно участвовать в конкурсе независимо от отраслевой принадлежности проектов?

Д.Ф.: Да, однозначно. Кроме того, участвовать в нем могут не только те молодые руководители, которые реализуют проекты внутри большой организации, но и те, кто руководит проектами в качестве фрилансера или, например, индивидуального предпринимателя. География тоже никак не ограничена. Когда я во второй раз участвовал в конкурсе, в объявлении IPMA о завершении срока подачи заявлений было отмечено, из каких стран поступили заявки. Было перечислено порядка 10–15 стран, в том числе Россия, Казахстан, Австралия, США, несколько стран Европы.

А.Д.: Вы отмечали, что участие в конкурсе стало для Вас стимулом к более детальному и глубокому изучению английского языка. А непосредственно в Вашей профессиональной области оно дало Вам какое-то новое понимание, новый опыт?

Д.Ф.: Безусловно, благодаря участию в конкурсе я получил очень большой багаж знаний и опыта. Подготовка заявки сама по себе помогает привести мысли в порядок. Когда погружаешься в рутину, особенно в таких крупных компаниях, как Сбербанк, и изо дня в день занимаешься какими-то мелкими на первый взгляд операциями (встречи, письма, протоколы, совещания, подготовка документов), иногда теряешь из виду

общую проектную структуру, в рамках которой ты все это делаешь. Можно забыть даже о базовых вещах, таких как календарное планирование, обратная связь, управление бюджетом и рисками проекта и т.д.

Определенные нюансы позволяет выделить для себя и скайп-интервью, в ходе которого иногда задают неожиданные вопросы. Например, мне задали вопрос, как я взаимодействовал со стейкхолдерами, и в первую секунду я даже растерялся — мне показалось, что во время реализации проекта я забыл об этом. Однако я вспомнил, как выполнял многие действия, связанные с этой работой, выполнял «на автомате», не выделяя их для себя, и неожиданный вопрос жюри помог мне осознать это.

А.Д.: Дает ли жюри какую-то обратную связь по проекту?

Д.Ф.: Да. В самом начале скайп-интервью есть небольшая вводная часть, во время которой члены жюри рассказывают, почему им понравилась заявка. По итогам конкурса я получил подробнейший отчет, в котором были указаны сильные стороны моего проекта, а также области для улучшения.

А.Д.: Как Вы думаете, за счет чего Вы заняли второе место и на что следует обратить внимание будущим участникам?

Д.Ф.: Естественно, как и для любого другого конкурса такого рода, для успеха необходимы две составляющие: одна больше эмоционально-субъективная — нужно настроиться на победу и идти вперед несмотря ни на что. Вторая — содержательная, связанная с опытом. Не нужно бояться рассказывать в своей заявке об ошибках и о тех сложностях, с которыми вам пришлось столкнуться, не стоит описывать проект как что-то идеальное. Безусловно, в ходе любого проекта могут возникать ошибки, ситуации, когда ты что-то не успел, что-то сделал не так. Главное — вовремя сделать выводы и не повторять ошибок. В моем понимании при подаче заявки самое важное — раскрыть именно эту проблемную сторону управления проектами.

А.Д.: О конкурсе мы поговорили. Интересно услышать от Вас как от одного из победителей о профессии. Как Вы думаете, насколько актуально проектное управление в современных условиях? На какие тенденции надо, на Ваш взгляд, обратить внимание?

Д.Ф.: Я думаю, все видят, что проектная деятельность сейчас активно развивается, в том числе и в госуправлении, но что может угрожать ей — это пресловутое time-to-market, время выхода на рынок: жизнь ускоряется, все вокруг быстро меняется. Если несколько лет назад еще можно было позволить себе несколько лет внедрять те или иные продукты, то сейчас это уже роскошь. На это надо обязательно посмотреть с теоретической точки зрения: как поменять методологию управления проектами, чтобы проекты реализовывались быстрее? Теоретическая работа идет — активно развиваются так называемые гибкие методологии (agile). Мне кажется, главное — это чтобы из-за желания сократить сроки не исчезла проектная деятельность в целом, проектная методология как таковая, по крайней мере в отдельных сферах, организациях. Я слышал такие мнения, что, например, agile заменяет проектную деятельность. Мне кажется, это ошибочный подход, потому что agile — это скорее развитие, встроенное в проектную деятельность. Все равно такие вещи, как календарное планирование, взаимодействие с заказчиком, управление стейкхолдерами, бюджетное планирование, никуда не уходят.

А.Д.: Есть ли какие-то новые идеи, которые могут в будущем стать популярными?

Д.Ф.: В проектной методологии пока я этого не вижу. Если же взять инструментарий, то, я думаю, на проектное управление может сильно повлиять тенденция к цифровизации, использованию Big Data, искусственного интеллекта. По большому счету если собрать базу данных по всем сделанным проектам, все это оцифровать и встроить в нее искусственный интеллект, то ее можно легко использовать для построения новых моделей и инструментов проектного управления.

А.Д.: Есть мнение, что те же нейронные сети, усиленные возможностями Big Data, смогут на некоторых уровнях заменить менеджеров проектов. Сложно ли будет им перестроиться в этих условиях?

Д.Ф.: Каждый менеджер проектов уникален. Кто-то склонен к выполнению формальной, технической деятельности, кто-то ориентирован на выстраивание коммуникаций в проекте. Соответственно, первым будет сложнее, им придется перестроиться. В то же время нейронные сети кто-то должен поддерживать, обучать. Тем, кто больше сосредоточен на коммуникациях, наоборот, станет проще. Я согласен, что нейронные сети и Big Data в недалеком будущем будут внедрены и в проектную деятельность.

А.Д.: Как для Вас выглядит проект мечты, которым Вы хотели бы руководить, с точки зрения содержания, методологии?

Д.Ф.: Если проект реализован с хорошим результатом, то неважно, каким он был по содержанию. После этого все равно испытываешь удовлетворение. В ходе самого проекта для меня главное — это проектная команда. Герою-одиночке можно, конечно, реализовать успешный проект, но это будет очень сложно, поэтому проект мечты — это скорее не про содержание проекта, а про команду. Важно, чтобы вся команда вдохновилась им, чтобы все понимали общую цель и шли к ней.

А.Д. Последний вопрос: планируете ли Вы и в дальнейшем участвовать в конкурсах IPMA?

Д.Ф.: Конкретно этот конкурс уже пройденный этап хотя бы потому, что там есть возрастные ограничения. Однако есть еще Project Manager of the Year, есть конкурс проектов Global Project Excellence Award. Думаю, что участие в них будет вполне логичным продолжением моего успеха в этом году.

1. УТВЕРЖДЕНИЕ ПОЛОЖЕНИЯ О СОВЕТЕ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ И НАЦИОНАЛЬНЫМ ПРОЕКТАМ

Президент РФ В.В. Путин подписал Указ от 19 июля 2018 г. №444 «Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации» [1], зафиксировав ряд решений:

- 1) Совет при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам преобразован в Совет при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам;
- 2) утверждено Положение о Совете по стратегическому развитию и национальным проектам;
- 3) утверждены состав Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам и состав президиума Совета;
- 4) упразднены Совет при Президенте РФ по модернизации экономики и инновационному развитию России, Совет при Президенте РФ по развитию финансового рынка РФ, Экономический совет при Президенте РФ, Комиссия при Президенте РФ по мониторингу достижения

целевых показателей социально-экономического развития РФ.

2. УТВЕРЖДЕНИЕ СОСТАВА ПРОЕКТНЫХ КОМИТЕТОВ ПО НАЦИОНАЛЬНЫМ ПРОЕКТАМ

Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам утвердил состав комитетов по национальным проектам. Их возглавили:

- вице-премьер А.В. Гордеев (нацпроект «Экология»);
- первый вице-премьер, министр финансов РФ А.Г. Силуанов (нацпроекты «Производительность труда и поддержка занятости», «Международная кооперация и экспорт», «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»);
- вице-премьер Т.А. Голикова (нацпроекты «Образование», «Наука», «Здравоохранение» и «Демография»);

- вице-премьер В.Л. Мутко (нацпроект «Жилье и городская среда»);

- вице-премьер М.А. Акимов (нацпроект «Безопасные и качественные автомобильные дороги») [2].

3. ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

19 сентября 2018 г. в Москве прошла конференция «Внедрение проектного управления в систему высшего образования России». Мероприятие было организовано в рамках ежегодного конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп 2018» (номинация «Управление проектами в сфере высшего образования и науки»). Организатором конференции стал Аналитический центр при Правительстве РФ при участии Ассоциации «СОВНЕТ».

С докладами выступили специалисты Аналитического центра, Национального фонда подготовки кадров, департамента науки и образования Министерства культуры РФ, представители некоторых вузов и эксперты других организаций и ведомств.

В ходе мероприятия были рассмотрены вопросы, связанные с внедрением проектного управления и формированием проектной культуры в высших учебных заведениях России, а также развитием нового проектного мышления посредством совершенствования профессиональных компетенций [3].

Также в сентябре этого года компания «WIN Бизнес Решения» (региональный партнер Ассоциации «СОВНЕТ») и Национальный фонд подготовки кадров при поддержке Аналитического центра при Правительстве РФ провели трехдневное обучение по программе повышения квалификации «Система управления проектами в университете», целью которого было развитие компетенций представителей университетов, участвующих в проектной деятельности. Это был второй набор на программу, первый состоялся двумя месяцами ранее, 23–26 июля 2018 г. Тогда в программе участвовали 30 представителей из 17 университетов России. Во втором наборе

программы приняли участие сотрудники и преподаватели, отвечающие за планирование и реализацию проектов 16 университетов: ВлГУ им. А.Г. и Н.Г. Столетовых, ВГМУ им. Н.Н. Бурденко, НГТУ им. Р.Е. Алексеева, ОГУ им. И.С. Тургенева, ПсковГУ, СГТУ им. Ю.А. Гагарина и др.

Спикерами программы стали такие эксперты, как директор ГК WIN Corp, член правления Ассоциации «СОВНЕТ» В. Кизеев, председатель правления Ассоциации российских специалистов и экспертов управления знаниями «КМ-Альянс» О. Лавров, главный консультант департамента развития и консалтинга IBS, вице-президент Ассоциации «СОВНЕТ» Г. Ципес, ведущий советник департамента проектного управления Минэкономразвития России А. Лякин.

В ходе обучения ведущие эксперты в области проектного менеджмента, работающие в органах государственной власти, университетах и бизнес-структурах, поделились своими знаниями о глобальных трендах в сфере управления проектами и проанализировали эффективность внедрения системы управления проектами. Помимо этого, в рамках обучения были рассмотрены следующие темы:

- система управления знаниями в университете;
- организация проектной деятельности в университете;
- внедрение корпоративной системы управления проектами;
- управление инновационными проектами и проектами развития;
- роль университетов в развитии регионов и др.

Все слушатели программы получили сертификаты Национального фонда подготовки кадров [4].

4. DIGITAL SUMMIT И II МОЛОДЕЖНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ATOM PROJECT MANAGEMENT CONFERENCE — 2018

В сентябре 2018 г. в Нижнем Новгороде прошел Международный бизнес-саммит — Digital Summit, главной темой которого стали цифровые

технологии, используемые для улучшения сфер безопасности, здравоохранения, энергетики, ЖКХ, образования и транспорта. На мероприятии выступили представители крупнейших компаний, ориентированных на внедрение и развитие данных технологий [5].

В рамках бизнес-саммита АО «Инжиниринговая компания «АСЭ» и Ассоциация «СОВНЕТ» провели ежегодную II Молодежную конференцию Atom Project Management Conference — 2018. Цели мероприятия — формирование культуры проектного менеджмента, обмен опытом, развитие Нижегородской области как проектно-ориентированного региона.

Президент Ассоциации «СОВНЕТ» А. Товб выступил на конференции с докладом, посвященным современным тенденциям в сфере управления проектами. Кроме того, программа конференции включала две деловые игры: первая была посвящена развитию поведенческих компетенций в соответствии со стандартом ICB 4.0 (ее провел председатель правления Ассоциации «СОВНЕТ» В. Полковников), вторая — agile-технологиям как инжинирингу будущего (в качестве ведущего выступил создатель советов молодых специалистов в госкорпорации «Росатом» С. Малоземов) [6].

5. ПЕРЕХОД СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ НА ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В августе 2018 г. коллегия Счетной палаты утвердила стратегию развития на 2018–2024 гг. [7] Напомним, что до августа текущего года действовала «Стратегия развития на период до 2019 г.», однако ряд произошедших событий и факторов потребовал досрочного пересмотра данного документа.

В разработке новой стратегии участвовали как специалисты Счетной палаты, так и эксперты Центра стратегических разработок. Согласно новому документу главной стратегической целью Счетной палаты является расширение возможностей для достижения национальных целей за счет

совершенствования системы государственного аудита. Для этого необходимо решить четыре основные задачи:

1) содействие формированию стратегического видения у руководства органов власти и государственных организаций посредством представления комплексной перспективной картины тенденций и рисков развития страны;

2) содействие повышению эффективности управления государственными ресурсами путем соотнесения национальных целей, целей ведомств и документов стратегического целеполагания с их ресурсным обеспечением, совершенствованию методов формирования госпрограмм, управления их реализацией и оценки результативности за счет перехода к комплексному государственному аудиту;

3) укрепление культуры публичности и открытости процессов принятия государственных решений, развитие подотчетности органов власти и персональной ответственности руководства ведомств и организаций перед обществом за достижение целей и задач;

4) развитие среды добросовестности за счет совершенствования мер по противодействию коррупции, а также законодательных и институциональных условий, препятствующих злоупотреблениям.

Одним из механизмов, обеспечивающих реализацию стратегии развития, является проектное управление. В экспериментальном режиме планируется запустить пять пилотных проектов, с учетом итогов их выполнения будет разработана и утверждена нормативная и методологическая документация по проектному управлению для ее дальнейшего использования на постоянной основе [8, 9].

6. ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

21 сентября текущего года состоялась рабочая встреча специалистов проектного офиса Министерства оборонной и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан и представителей

АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства».

Главной темой обсуждения стало проектное управление и обмен опытом его внедрения. Эксперты АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» рассказали о том, как проектный подход позволил качественно и в запланированный срок завершить переход на целевую операционную модель с фокусом на создании ценности и достижении устойчивых коммерческих результатов. Специалисты министерства, в свою очередь, поделились опытом внедрения собственной системы управления проектной деятельностью.

Завершая рабочую встречу, специалисты обеих организаций выразили готовность к продолжению сотрудничества для обмена опытом внедрения проектного управления [10].

7. НОВЫЙ СТАНДАРТ IPMA

Новый стандарт компетентности специалистов, предоставляющих консалтинговые, коучинговые или образовательные услуги в области управления проектами, IPMA ICВ4ССТ дополняет стандарт IPMA ICВ4 и включает ряд специфических для данной области групп элементов компетентности: «Перспектива», «Люди», «Практика». При этом некоторые элементы являются общими для всех специализаций, а некоторые — специфическими.

Вместе со стандартом разрабатывается система сертификации для оценки компетентности специалистов указанного профиля, которая будет интегрирована в существующую систему сертификации IPMA и заменит действующую систему сертификации консультантов по управлению проектами РМС и РРМС IPMA, дополнив ее двумя новыми специализациями — коучер и тренер [11, 12].

8. НОВЫЙ СТАНДАРТ ISO 21511

В июле этого года на сайте Международной организации по стандартизации (ISO) был опубликован

стандарт ISO 21511:2018 Work Breakdown Structures for Project and Programme Management («Структура декомпозиции работ для управления проектами и программами») [13].

Новый документ дополняет уже принятые стандарты ISO 21500 и ISO 21503. Цель его разработки — подготовить руководство по структуре разбивки работ для лиц, участвующих в управлении проектами и программами. Стандарт содержит информацию о преимуществах, методах использования и способах интеграции структуры декомпозиции работ, а также связанные с ней термины, определения, концепции [14].

9. КОНКУРС «ЛУЧШИЙ ПРОЕКТ ГОДА — 2019» ПРОЙДЕТ В РЯЗАНИ

В сентябре 2018 г. президент Ассоциации «СОВНЕТ» А. Товб встретился с губернатором Рязанской области Н. Любимовым. В ходе встречи обсуждались вопросы развития проектного менеджмента региона. Было принято решение о проведении в Рязани финала конкурса «Лучший проект года — 2019». В предыдущие годы итоги подводились в Екатеринбурге, Томске, Ярославле, Москве, Ульяновске. Выбор различных регионов нашей страны обусловлен стремлением организаторов вовлечь в участие в конкурсе региональные проекты [15].

10. АССОЦИАЦИЯ «СОВНЕТ» В БРАЗИЛИИ

В первую неделю сентября этого года в Рио-де-Жанейро пошла Международная неделя управления проектами. Россию на этом мероприятии представляли такие эксперты в области проектного менеджмента, как президент Ассоциации «СОВНЕТ» А. Товб, председатель правления А. Полковников, вице-президент Г. Ципес, член правления В. Кизеев (см. фото).

Одним из центральных мероприятий в рамках Международной недели стала VI Исследовательская



конференция IPMA (IPMA Research Conference). Традиционно на конференции обсуждаются наиболее актуальные темы проектного менеджмента. В этом году такими темами стали проблема «проектизации» различных сфер человеческой деятельности и ее последствия для государства, семьи, общества в целом и отдельных людей в частности.

А. Товб представил доклад на тему «Проектно-ориентированное управление в Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации», подготовленный в соавторстве с заместителем министра промышленности и торговли РФ В. Осьмаковым, директором департамента стратегического развития и корпоративной политики Минпромторга РФ А. Ученовым и вице-президентом Ассоциации «СОВНЕТ» Г. Ципесом.

Помимо конференции российские представители приняли участие в заседании совета делегатов IPMA, где обсудили мировые тенденции и направления развития проектного менеджмента. На заседании было отмечено, что во многих странах более трети ВВП генерируется посредством проектов и программ через бизнес, государственное управление и общественные институты. Для успешной реализации инициатив необходимо, чтобы заинтересованные стороны на всех уровнях обладали достаточным уровнем компетентности в сфере управления проектами, программами и портфелями.

На встрече делегатов были избраны два новых вице-президента IPMA (члена исполнительного совета IPMA), ими стали К. Бодае и М. Вукоманович.

Также было признано переходное членство Паргавая в IPMA.

Совет делегатов IPMA одобрил предложение А. Товба провести 32-й Всемирный конгресс IPMA в 2020 г. в Санкт-Петербурге, таким образом приурочив его к 30-летию Ассоциации «СОВНЕТ» [16, 17].

11. СОЗДАНИЕ ОБЪЕДИНЕННОГО ПРОЕКТНОГО ОФИСА РФПИ И АСИ

Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ) и Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ) приняли решение о создании объединенного проектного офиса «Агентство по привлечению иностранных инвестиций

в субъекты Российской Федерации». Принятое решение зафиксировано соответствующим соглашением, которое было подписано на Восточном экономическом форуме, прошедшем во Владивостоке в первой половине сентября текущего года, генеральным директором РФПИ К. Дмитриевым и генеральным директором АСИ С. Чупшевой.

Среди приоритетных задач проектного офиса — совершенствование компетенций по привлечению инвестиций в субъекты РФ на основе передовой отечественной и мировой практики, разработка модели взаимодействия с регионами для инициирования инвестиционных проектов и их сопровождения на всех этапах реализации. Помимо этого, планируется создание фронт-офиса, который будет отвечать за работу с инвесторами, в том числе зарубежными [18].

ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента Российской Федерации от 19 июля 2018 г. №444 «Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации». — <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201807190063>.
2. Утверждены составы проектных комитетов по национальным проектам. — <https://pm.center/company/news/utverzhdenny-sostavy-proektnykh-komitetov-po-natsionalnym-proektam>.
3. Проектное управление приходит в систему высшего образования. — <http://ac.gov.ru/events/017940.html>.
4. Развитие нового «проектного» мышления. — <http://www.ntf.ru/content/razvitie-novogo-proektnogo-myshleniya>.
5. Sisco, Сбербанк и ЭР-Телеком цифровизируют Нижегородскую область. — <https://digitalsummit.pro/sisco-sberbank-i-er-telekom-tsi-froviziruyut-nizhegorodskuyu-oblast>.
6. СОВНЕТ на Международном Digital Summit. — <http://www.sovnet.ru/about/news-blog/3739>.
7. Стратегия развития Счетной палаты Российской Федерации на 2018–2024 годы. — <https://rg.ru/2018/08/05/strategiya-dok.html>.
8. Счетная палата утвердила Стратегию развития на 2018–2024 годы. — http://www.ach.gov.ru/press_center/news/34044.
9. В рамках реализации Стратегии Счетная палата переходит к проектному подходу. — http://www.ach.gov.ru/press_center/news/34560.
10. Проектным офисом МОАП РК изучаются лучшие отечественные практики проектного управления. — <http://mdai.gov.kz/ru/news/proektnym-ofisom-moap-rk-izuchayutsya-luchshie-otchestvennyye-praktiki-proektnogo-upravleniya>.
11. Новый стандарт IPMA. — <http://www.sovnet.ru/about/news-blog/3672/>.
12. IPMA Standards. — <https://www.ipma.world/consultants-trainers/standard/>.
13. ISO 21511: 2018 Work Breakdown Structures for Project and Programme Management. — <https://www.iso.org/ru/standard/69702.html>.
14. ISO 21511 Work Breakdown Structures for Project and Programme Management Published. — <https://www.ipma.world/iso-21511-work-breakdown-structures-project-programme-management-published/>.
15. «Лучший проект года — 2019» пройдет в Рязани. — <http://www.sovnet.ru/about/news-blog/3761/>.
16. СОВНЕТ в Бразилии. — <http://www.sovnet.ru/about/news-blog/3729/>.
17. Council of Delegates Communique, Rio de Janeiro, September 10th 2018. — <https://www.ipma.world/news/council-delegates-rio-de-janeiro-september-10th-2018>.
18. РФПИ и АСИ договорились о создании проектного офиса по привлечению иностранных инвестиций. — <https://www.vestifinance.ru/articles/106829>.

Материал подготовлен Н. Артонкиной.

VII РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС-ФОРУМ ПО СТОИМОСТНОМУ ИНЖИНИРИНГУ

31 октября этого года в Москве при поддержке Международной ассоциации развития стоимостного инжиниринга AACEI, Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, ОЦКС госкорпорации «Росатом» и общественной организации «Деловая Россия» прошел VII Российский бизнес-форум по стоимостному инжинирингу. Мероприятие, девизом которого в этом году стало «Драйверы ценности проекта. Российские и лучшие международные практики», собрало более 100 специалистов по управлению стоимостью (фото 1).

В форуме приняли участие представители таких организаций, как «Русатом Оверсиз», «ЛУКОЙЛ-инжиниринг», УК «Полюс», «Стройтранснефтегаз», «Арктик СПГ-2», Новолипецкий металлургический комбинат, ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация», АО «Объединенная судостроительная корпорация», «РЖД Интернешнл», «Газпром нефть», ПО «Севмаш», «НИПИ-ГАЗ» и многих других.

Деловая программа мероприятия включала четыре потока:

- 1) «Драйверы ценности проектов»;
- 2) «Практики стоимостного инжиниринга»;

3) «Ценность в проектах: взгляд инвестора, заказчика, подрядчика»;

4) «Цифровое настоящее управления проектами».

Доклады первого потока были посвящены методологии управления ценностью активов и стратегическими активами — комплексному управлению стоимостью (Total Cost Management, TCM).

Докладчики второго потока рассмотрели управление изменениями, драйверы ценности инвестиционных проектов, практику оценки стоимости проектов и использования функционально-стоимостного анализа.

На третьем потоке бизнес-форума участники обсудили ценность в проектах в кругу единомышленников.

В ходе четвертого потока были представлены доклады о применении цифровых технологий при создании ценности активов и управлении ею, а также о различиях между традиционным и цифровым управлением проектами.

Относительно рассматриваемых на мероприятии тем вице-президент российского отделения AACE, директор по инжинирингу ПМСОФТ

Фото 1. Участники бизнес-форума

Е. Пужанова (фото 2) отметила: «В этом году мы говорили о значении единообразия методологии управления стоимостью проектов в рамках компании, об оптимальной точке старта реализации проекта, о том, что молодых специалистов необходимо обучать, адаптируя программы к отечественной специфике. Сквозными для всех потоков форума стали темы создания гибкой и обучающей организации, применения цифровых платформ и технологий, а также развития компетенций будущего».

Следует отметить вклад в успех бизнес-форума постоянного партнера мероприятия — госкорпорации «Росатом» и ее Отраслевого центра капитального строительства (ОЦКС). Участники форума получили уникальный шанс узнать о первых результатах реализации программы комплексного управления стоимостью в атомном строительстве (Total Cost Management of Nuclear

Construction, TCM NC) — это ноу-хау «Росатома» по переходу от контроля за реализацией проектов к управлению стратегическими активами.

Значимым событием стал старт Всероссийского конкурса для молодых специалистов нового поколения в области управления проектами PM.wave. Была проведена открытая встреча с экспертами-практиками — руководителями реальных проектов, на которой участники попробовали свои силы в решении кейсов, познакомились с трендами будущего и больше узнали о конкурсе.

В заключение стоит отметить, что, по мнению организаторов мероприятия, сам форум становится важным инструментом влияния на происходящее в среде специалистов российских проектно-ориентированных предприятий. Интересным примером тому может служить опрос о наиболее ценных для компаний практических методах стоимостного инжиниринга, в котором приняли



участие посетители форума в начале и в конце деловой программы. Участники опроса выбирали из следующих вариантов:

- контроль проекта и прогнозирование с применением методики освоенного объема;
- ресурсный метод расчета прямых затрат;
- оценка стоимости проекта по разным классам точности;
- функционально-стоимостный анализ;
- управление изменениями;

- анализ проектных рисков, в том числе с применением метода Монте-Карло;
- управление портфелем стратегических активов.

Опрос показал, что после прослушивания участниками докладов их предпочтения сместились с ресурсного метода расчета затрат и оценки стоимости по классам точности в сторону применения методики освоенного объема и функционально-стоимостного анализа.

Подготовлено редакцией по материалам, предоставленным организаторами бизнес-форума.

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
19–21 февраля 2019 г.	Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Россия	Тематическая международная конференция по управлению проектами	Международная конференция «Тренды проектного управления в России и мире» https://pmagency.org/
21 марта 2019 г.	Эдинбургский международный конференц- центр, г. Эдинбург, Великобритания	Ежегодная конференция	Конференция Британской ассоциации управления проектами (APM) Project Management Conference Edinburgh 2019 https://www.apm.org.uk/apm-scottish-conference
9–10 апреля 2019 г.	Отель Radisson Blu, г. Лагос, Нигерия	Ежегодная конференция	Конференция Нигерийской национальной ассоциации управле- ния проектами PMDAN — IPMA 2019 Conference. Strategy — Pro- jectify — Transform https://www.ipma-pmdan-conf.org/
20–23 апреля 2019 г.	г. Рязань, Россия	Очный этап конкурса и награждение победителей	1-й Открытый всероссийский конкурс «Проектный руководитель 2019»
13–15 мая 2019 г.	Конференц- центр Дублина, г. Дублин, Ирландия	Ежегодный региональный конгресс	Региональный конгресс PMI (PMI EMEA Congress 2019) Be a cham- pion of change https://www.pmi.org/emea-congress/about-congress
15–17 мая 2019 г.	Гостиница Sokos Olympia Garden, г. Санкт-Петер- бург, Россия	Международная научно-практи- ческая конфе- ренция	Международная научно-практическая конференция «Управле- ние проектами»
19–21 мая 2019 г.	г. Белград, Сербия	Региональная международная конференция	5-я Международная конференция Ассоциации управления про- ектами Сербии SENET — IPMA Regional Conference on Project Management
29–30 мая 2019 г.	ВШЭ, г. Москва, Россия	Ежегодная международная молодежная конференция	9-я Международная молодежная научно-практическая конфе- ренция ВШЭ по управлению проектами www.pmconf.hse.ru
29–30 мая 2019 г.	«Azimut Отель Олимпик», г. Москва, Россия	Ежегодная корпоративная конференция	19-я Международная конференция по управлению проектами ПМСОФТ
4–7 сентября 2019 г.	Отель Westin, г. Загреб, Хорватия	Ежегодная меж- дународная ис- следовательская конференция, международная тематическая конференция	7-я Международная исследовательская конференция IPMA (IPMA Research Conference) 14-я Международная конференция по управлению проектами в строительстве (International OTMC Conference) http://www.otmc-conference.com/
30 сентября — 2 октября 2019 г.	Международный конференц-центр Юкатана, г. Мери- да, Юкатан, Мексика	Всемирный конгресс	31-й Всемирный конгресс IPMA Integrating Sustainability to Project Management https://ipmawc.com/
22–24 сентя- бря 2020 г.	Гостиница «Холи- дей Инн Москов- ские ворота», г. Санкт-Петер- бург, Россия	Всемирный конгресс	32-й Всемирный конгресс IPMA 2020 Project Leadership in the Era of Digitalisation и празднование 30-летия COBHET

CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

Insight into project performance: sector-to-sector review and a Japanese case study on a multi project management model (part 1)

Hiroshi Tanaka

In the author's engagement in the global project management community for 40 years, a constant question that comes across the author is, why some projects succeed, why some application areas of project management are able to attain consistently higher project management success than others, and why projects fail chronically in some sectors. The first part of this article communicates the author's thoughts on rugged project performance and its observed causes.

KEYWORDS: project success, project performance, project management performance, multi project management, divisional management of projects

Dealing with Project Supply Networks (PSNs), be a connective leader

Oliver F. Lehmann

Project Business Management brings together project management skills and business skills for the kind of projects that dominate today's reality: projects extending over corporate borders. An aspect of both skills are leadership requirements that do no more stop at the boundaries of an organization but extend into other organizations, including clients and contractors. The ability to apply the achieving styles of the Connective Leadership Model often decide on the project success of these projects and also on the business success of the companies involved.

KEYWORDS: behaviors, achieving styles, connective leadership, Project Supply Networks

The digital social workplace, people over process

Dale Roberts

Workplace computing has, for the last three decades, been about automating process. The result is that we work together in ways that are stilted. In information science terms, they are nothing more than transactional. Digital social tools are changing the way we work, share and collaborate but surprisingly in

a way that is more, not less natural. Paradoxically, technology is making organizations, teams and projects human again.

KEYWORDS: transactions, digital tools, processes, hierarchical structures, decision making, interaction

Management of changes in project management

Yury Lapygin

The development of organizations provides a competitive advantage, but it is based on changes that cause resistance from the staff. Understanding the content of the changes and the factors that affect project management, combined with the forms and causes of resistance, allow us to develop solutions to anchor changes based on the results of monitoring the project management process.

KEYWORDS: project management, changes, resistance, barriers, monitoring, problems

Strategy as learning to discover the way forward

Darren Dalcher

The article is concerned with the differences between strategic vision and strategic planning. The author considers historical development of the concept of strategy, the traditional conceptions of F. Taylor's, H. Ansoff's and A. Chandler's and the contradictions between these conceptions and the modern view of strategy.

KEYWORDS: strategy, strategic planning, prediction, strategy journey

IPMA Young project manager award: an interview with Denis Fadin

Anna Dyubakova

Project manager from Russia D. Fadin became the winner of IPMA Young project manager award held in autumn 2018 in Finland. In the interview with our journal he speaks about holding the award, about his path to success, and shared his vision of the future of project management.

KEYWORDS: project manager, project activity, team, project implementation, IPMA award

КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №4, 2018

Танака Х.: 2882-39, Kanaicho, Machidashi, Tokyo, 195-0071, Japan.

Леманн О.: Trollblumenstraße 39g, 80995 München, Bavaria, Germany.

Робертс Д.: 41 Percheron Drive, Woking, Surrey, GU21 2QY, UK.

Лапыгин Ю.Н.: Россия, 600017, Владимирская область, г. Владимир, ул. Горького, д. 59а, ВФ РАНХиГС.

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

Дюбакова А.В.: 119049, Россия, г. Москва, Ленинский пр-т, д. 4а, оф. 3, п/я 3, Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

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

«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №1–4, 2018 Г. СПИСОК СТАТЕЙ, ОПУБЛИКОВАННЫХ В ЖУРНАЛЕ

ОПЫТ И ПРАКТИКА

**Осьмаков В.С., Ученев А.А., Товб А.С.,
Ципес Г.Л.**

Анализ проектно-ориентированного управления в Минпромторге России. — №1, с. 6.

Пульманис Э.

Оценка микроэкономических факторов, влияющих на проекты электронного управления (часть 2). — №1, с. 22.

Леманн О.

Проектный бизнес и не оплачиваемые заказчиком проекты. Офис управления проектным бизнесом. — №1, с. 40.

Лобзов А.В.

Системный аналитик как член Scrum-команды: опыт «Альфа-Банка». — №1, с. 50.

Кизеев В.М.

Управление проектами развития в университете: вызовы и инструменты. — №2, с. 126.

Родин С.Н.

Управление проектами внедрения автоматизированных систем управления технологическим процессом. Проблемы работы с системными интеграторами. — №3, с. 204.

Ушаков А.В.

Сильная матрица: перезагрузка. — №3, с. 212.

Танака Х.

Эффективность проекта: анализ состояния дел в разных секторах экономики и исследование модели мультипроектного управления в Японии (часть 1). — №4, с. 246.

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

Далчер Д.

Лидеры, которых мы заслуживаем. — №1, с. 34.

Фангель М.

Планирование и оценка деятельности по управлению проектами: создание и миграция ценностей в организациях. — №2, с. 86.

Аль-Шахи Х.

Использование информационного моделирования строительства при работе с претензиями. — №2, с. 96.

Храпков И.Б., Максин Д.Г.

Управление коммуникациями в проекте: идентификация информационных потребностей участников. — №3, с. 194.

Леманн О.

Управление проектным бизнесом: связующее лидерство и сети поставок проекта. — №4, с. 262.

АВТОРСКИЙ ВЗГЛЯД

Павлов А.К.

Крупные инжиниринговые проекты в СССР: факторы успеха и уроки. — №1, с. 58.

Далчер Д.

Групповая динамика и риски согласия. — №2, с. 140.

Далчер Д.

Сочетаются ли коммерческий менеджмент и проекты? — №3, с. 218.

Далчер Д.

Стратегия как обучение поиску пути. — №4, с. 298.

В МИРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Управление проектами: мероприятия, новости, обзор изменений в сфере законодательства. — №1, с. 74.

Управление проектами: мероприятия, новости, обзор изменений в сфере законодательства. — №2, с. 146.

XVII Международная конференция ПМСОФТ по управлению проектами: проектный менеджмент в условиях цифровой экономики. — №2, с. 152.

Итоги международной конференции в Ульяновске «Управление проектами — 2018». — №3, с. 222.

Новости в сфере управления проектами. — №3, с. 232.

Дюбакова А.В.

Конкурс IPMA «Лучший молодой руководитель проектов»: интервью с Д. Фадиным. — №4, с. 308.
 Новости управления проектами. — №4, с. 314.
 VII Российский бизнес-форум по стоимостному инжинирингу. — №4, с. 320.

НОВЫЕ ИДЕИ**Клименко Э.Ю., Неизвестный С.И.**

Трансформация управления проектами в цифровой экономике. — №2, с. 110.

Бурков В.Н., Буркова И.В.

Цифровая экономика и умные механизмы управления. — №2, с. 118.

Юй Я.

Компетентность в области управления проектами — ключевой фактор экономического роста развивающихся стран. — №3, с. 166.

Рашке К.

Цифровая трансформация через инновации продуктов и проектного управления. — №3, с. 174.

Сивараман Р., Рачка М.

Переход от индивидуальной к организационной гибкости. — №3, с. 186.

Робертс Д.

Цифровые инструменты социального взаимодействия на рабочем месте: люди важнее процессов. — №4, с. 276.

**ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЕКТАМИ****Лапыгин Ю.Н.**

Управление изменениями в проектном менеджменте. — №4, с. 288.

СПИСОК АВТОРОВ, ПУБЛИКОВАВШИХСЯ В ЖУРНАЛЕ В 2018 Г.

Аль-Шахи Х. №2, с. 96	Кизеев В.М. №2, с. 126	Осьмаков В.С. №1, с. 6	Танака Х. №4, с. 246
Бурков В.Н. №2, с. 118	Клименко Э.Ю. №2, с. 110	Павлов А.К. №1, с. 58	Товб А.С. №1, с. 6
Буркова И.В. №2, с. 118	Лапыгин Ю.Н. №4, с. 288	Пульманис Э. №1, с. 22	Ученев А.А. №1, с. 6
Далчер Д. №1, с. 34,	Леманн О. №1, с. 40,	Рачка М. №3, с. 186	Ушаков А.В. №3, с. 212
..... №2, с. 140, №4, с. 262	Рашке К. №3, с. 174	Фангель М. №2, с. 86
..... №3, с. 218,	Лобзов А.В. №1, с. 50	Робертс Д. №4, с. 276	Храпков И.Б. №3, с. 194
..... №4, с. 298	Максин Д.Г. №3, с. 194	Родин С.Н. №3, с. 204	Ципес Г.Л. №1, с. 6
Дюбакова А.В. №4, с. 308	Неизвестный С.И. №2, с. 110	Сивараман Р. №3, с. 186	Юй Я. №3, с. 166

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

МАРКЕТИНГ

- **Интернет-маркетинг**
Издается с 2001 года. Использование Интернета в маркетинговых целях: создание веб-сайтов, продвижение продукции компании, исследование потребительской аудитории, увеличение потребительской лояльности.
- **Управление продажами**
Издается с 2001 года. Прогнозирование, планирование, бюджетирование и контроль процесса продаж, управление торговым персоналом, психология и техника продаж.
- **Бренд-менеджмент**
Издается с 2001 года. Разработка идентичности бренда, управление капиталом бренда и его оценка, позиция бренда и ее воплощение, архитектура бренда.
- **Маркетинг и маркетинговые исследования**
Издается с 1996 года. Стратегический маркетинг, маркетинговые исследования, сегментирование, ценообразование, возврат инвестиций в маркетинг, лояльность, маркетинговый аудит, поведение потребителя.
- **Маркетинговые коммуникации**
Издается с 2001 года. Стимулирование сбыта, реклама, PR, директ-маркетинг, планирование интегрированных бренд-коммуникаций (ИБК), стратегия ИБК.
- **Реклама. Теория и практика**
Издается с 1997 года. Актуальная теория и реальная практика рекламы, новое в методиках креатива, медиапланирования, медиаисследования, рекламного менеджмента.

МЕНЕДЖМЕНТ

- **Менеджмент качества**
Издается с 2008 года. Внедрение современных методов менеджмента качества, реинжиниринг бизнес-процессов, развитие персонала, модернизация технологических процессов.
- **Логистика сегодня**
Издается с 2004 года. Оптимизация финансовых и информационных потоков, материально-технического снабжения, складская логистика, транспортно-распределительные системы, организация таможенного оформления, внедрение информационных систем.
- **Менеджмент сегодня**
Издается с 2001 года. Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль.
- **Управление проектами и программами**
Издается с 2005 года. Модели, методы и средства управления проектами, программами и портфелями проектов, передовой опыт и практика: процессы, функциональные области и эффективность управления проектами, программами и портфелями продуктов.

ПЕРСОНАЛ

- **Управление развитием персонала**
Издается с 2005 года. Служба персонала, создание команды и навыки командного взаимодействия, оценка и подбор персонала, кадровый аудит, обучение персонала, тренинги, коучинг.
- **Мотивация и оплата труда**
Издается с 2005 года. Мотивация как элемент управления персоналом, типы и виды вознаграждений, компенсаций, премий, формы и методы оплаты труда, тарифы, нормативы, социальные гарантии.

ФИНАНСЫ

- **Управление корпоративными финансами**
Издается с 2004 года. Финансовая стратегия, финансовый анализ, организация учета и внутренней отчетности, бюджетирование, управление оборотными активами и затратами, планирование инвестиций и анализ их эффективности.
- **Управление финансовыми рисками**
Издается с 2005 года. Финансовый риск-менеджмент: технологии, практика, управление капиталом, рыночные, операционные и кредитные риски, анализ проектных рисков, хеджирование, страхование.



Подписаться — просто!

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

1

Отметьте названия и количество журналов

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

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

2

Укажите реквизиты вашей компании

Плательщик: _____

Адрес юридический: _____

ИНН / КПП: _____

Адрес для доставки: _____

Контактное лицо: _____ Телефон: _____

3

Отправьте заявку по адресу mail@grebennikov.ru Наш менеджер свяжется с вами



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