



# Управление проектами и программами

*Далчер Д.* **94** Больше чем реализация проекта: размышления о концепции жизненного цикла как о способе организации проектной работы

*Портман Х.* **106** Общее представление о гибких методологиях

*Козодаев М.А.* **118** Бережливое управление программами проектов

*Вельдяскин А.Н.* **132** Agile-трансформация строительного проектирования

*Пироцци М.* **146** Заинтересованные стороны: кто они?

**154** В мире управления проектами

**162** Книжное обозрение

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№2(62) май 2020

---

**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](mailto:rubchenko@grebennikov.ru)

### Литературный редактор

Юдина Нина [yudina@grebennikov.ru](mailto:yudina@grebennikov.ru)

### Компьютерная верстка

Ермакова Ольга [ermakova@grebennikov.ru](mailto: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](mailto: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

## Гаркуша Наталья Сергеевна



Россия  
Д. пед. н., проф., СРМ  
(IPMA-C), директор  
Агентства проектного  
управления Финансово-  
го университета при  
Правительстве РФ

garnatalya@mail.ru

## 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, СРМ  
(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

## Pieter Steyn



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

phian@cranefield.ac.za

## 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 управ-  
ления проектами, со-  
ветник и бывший пре-  
зидент 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 CCB,  
Первый ассессор IPMA.

qianfp@nwpu.edu.cn

## Golenko-Ginzburg Dimitri



Израиль  
Проф., DSC, Ma, PhD,  
иностраный 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 почет-  
ный президент PMA  
(Индия), Первый  
ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

## Peter W.G. Morris



Великобритания  
Экс-председатель  
и вице-президент, по-  
четный член APM 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

## УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Этот номер нашего журнала, второй в 2020 г. и 62-й с начала выхода, вы получите в непростой для всего человечества период пандемии COVID-19. Чрезвычайные антиэпидемические меры уже кардинально изменили нашу жизнь и деятельность. Многие работают, учатся и учат удаленно, используя все доступные средства и способы коммуникации, одни сервисные отрасли экономики временно не работают, другие активно перестраивают деятельность с учетом карантинных мероприятий. Все понимают, что экономические потери в этом году будут весьма значительными, расхоятся только оценки размеров этих потерь. Очевидно, что в этих условиях еще более актуальной становится цифровая трансформация всех видов деятельности, включая и нашу проектную, возрастает значение интеграции в проектную деятельность гибких и бережливых подходов, при этом не теряют важности и такие традиционные функциональные области, как управление заинтересованными сторонами. В этом выпуске мы предлагаем вашему вниманию данные темы.

В рубрике «Новые идеи» номер открывает статья Даррена Далчера «Больше чем реализация проекта: размышления о концепции жизненного цикла как о способе организации проектной работы». Автор глубоко анализирует фундаментальную для управления проектами концепцию жизненного цикла, рассматривает ее несомненные преимущества и ограничения, приводит критику этой концепции со стороны Rethinking Project Management — группы практикующих менеджеров высокого уровня и ведущих исследователей, работа которой финансировалась правительством Великобритании. Д. Далчер формулирует ряд принципов развития концепции жизненного цикла и отмечает возрастающую необходимость развивать у профессионалов новые умения, навыки и компетенции. Профессионалы современного управления проектами должны быть способными к анализу и рефлексии, вдумчивыми и творческими людьми, для того чтобы не только полагаться на фиксированные ожидания, стандарты и модели

в заранее понятном и определенном окружении, но и успешно использовать более динамичные подходы, позволяющие успешно работать в условиях турбулентности, проницаемости границ и отсутствия четких структур, высокого уровня неопределенности, сложности и неоднозначности.

В рубрике «Теория и методология» мы публикуем статью Хенни Портмана «Общее представление о гибких методологиях». Это достаточно широкий и глубокий обзор гибких методологий, крайне популярных, особенно среди молодых профессионалов. Автор последовательно рассматривает существующие гибкие подходы, методы и рамочные стандарты (фреймворки) по трем уровням их применения: уровень команды, уровень продукта / программы или портфеля, уровень организации. Проведенный им анализ имеет несомненную ценность, поскольку дает и общую картину современных гибких методов, и главную информацию о предназначении, ограничениях и особенностях каждого из представленных методов, подходов и фреймворков. Использована обширная библиография — 63 источника.

В рубрике «Опыт и практика» представлена статья Михаила Козодаева «Бережливое управление программами проектов». В статье предложено применить к построению системы управления программами бережливый подход. В практике автора в условиях не очень высокой зрелости проектного управления в организации возникала необходимость обеспечить некоторые основные функции управления портфелями и программами проектов, не внедряя абсолютно всех процессов управления портфелями и программами. В статье приведены четыре бизнес-кейса, в которых реализован бережливый (упрощенный) подход к составу функций системы управления программами, описаны возможные функциональные структуры систем управления программами при бережливом подходе и даны структурированные рекомендации по внедрению такой системы. Предлагаемый автором бережливый подход

предусматривает согласно принципу Парето проработку только ключевых элементов системы управления, позволяющих получить основные выгоды от применения механизмов управления программами.

В рубрике «Авторский взгляд» мы публикуем статью Андрея Вельдяскина «Agile-трансформация строительного проектирования», в которой проведен сравнительный анализ применения классического или традиционного и гибкого подходов к управлению проектами в области строительного проектирования, рассмотрены преимущества и недостатки каждого из подходов, условия для их внедрения, особенности трансформации внутренней среды проектной организации и сформулированы соответствующие практические рекомендации. Автор занимает взвешенную позицию, не принижая роль классического менеджмента проектов, полагает, что сплав этих двух методологий, внедрение гибридного подхода предоставляет широкие возможности по дальнейшему совершенствованию управления проектами в сфере строительного проектирования, повышению клиентоориентированности и конкурентоспособности проектных организаций.

В рубрике «Школа управления проектами» мы публикуем отрывок из книги Массимо Пироцци *The Stakeholder Perspective: Relationship Management to Increase Value and Success Rates of Projects* («Заинтересованные стороны: управление взаимоотношениями с целью повышения ценности и обеспечения успешности проекта»), вышедшей в издательстве CRC Press, Taylor and Francis Group в 2019 г., — «Заинтересованные стороны: кто они?» В нем рассказывается о том, насколько заинтересованные стороны важны для проекта, описаны происхождение и история развития этого термина, рассмотрены возможный состав заинтересованных сторон, процессы и содержание их взаимодействия для создания и обмена ценностями, подчеркнута первостепенная важность как заинтересованных сторон, так и управления ими.

В традиционной рубрике «В мире управления проектами» представлен подготовленный Надеждой Артонкиной обстоятельный обзор онлайн-мероприятий по управлению проектами. В обзор вошли отчеты о ключевых отечественных мероприятиях, проведенных в апреле в режиме онлайн: конференция «Управление проектами: от теории к практике», организованная Уфимским филиалом МО PMI и Уфимским государственным авиационным техническим университетом; вебинар, посвященный системе искусственного интеллекта проектного офиса (IPMO); конференция «Неделя риск-менеджмента 2020».

Завершает номер рубрика «Книжное обозрение», где мы публикуем рецензию Уэйна Аббы на книгу Криспина Пайни «Управление реализацией выгод» (Piney C. *Earned Benefit Program Management: Aligning, Realizing, and Sustaining Strategy*), вышедшей в издательстве CRC Press в 2017 г.

Как всегда, мы публикуем календарь международных и национальных мероприятий по управлению проектами и приглашаем вас по возможности принять в них личное участие. Календарь профессиональных мероприятий претерпел существенные изменения — первые четыре мероприятия, намеченные до сентября включительно, будут проводиться в онлайн-формате в соответствии с требованиями к антиэпидемическим мерам.

Ключевое для нашего профессионального сообщества событие десятилетия — 32-й Всемирный конгресс IPMA, который должен был состояться в Санкт-Петербурге 22–24 сентября 2020 г. под девизом «Проектное управление в эпоху цифровой трансформации», в соответствии с решением правления IPMA переносится на 21–23 сентября 2021 г. Также на 23 сентября 2021 г. мы переносим празднование 30-летия COBHET в рамках конгресса. Перенос сроков проведения конгресса на период после победы над пандемией COVID-19 позволит нам еще лучше подготовить и провести конгресс, в этом нам очень помогут ваши идеи и активное участие.

Ждем вас всех на конгрессе в качестве авторов докладов, участников круглых столов, просто

гостей, экспонентов и спонсоров. Сроки представления докладов и регистрации будут соответственно продлены. Детальная информация после

12 мая будет разослана докладчикам и участникам и появится на сайте мероприятия<sup>1</sup>.

Приятного вам чтения и всего хорошего!

*Александр Товб, главный редактор, президент COBHET,  
IPMA Honorary Fellow, Advisory Committee Member*

---

<sup>1</sup> 32-й Всемирный конгресс IPMA в России, Санкт-Петербург. — <https://ipma2020.world>.

## НОВЫЕ ИДЕИ

## БОЛЬШЕ ЧЕМ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА: РАЗМЫШЛЕНИЯ О КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КАК О СПОСОБЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ

В статье рассматривается концепция жизненного цикла проекта, ставшая неотъемлемой частью теории и практики управления проектами: она часто определяет процесс, течение, ритм, динамику и границы проекта. Данная концепция также формирует дисциплину управления проектами и то, что мы думаем о них, об организации работы и временных структурах.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** жизненный цикл проекта, модель жизненного цикла, ловушка предсказуемости, ловушка совершенства



**Далчер Даррен** — Ph.D., преподаватель стратегического управления проектами Школы менеджмента Ланкастерского университета, основатель и директор NSPM, почетный член APM, член PMI и многих других профессиональных ассоциаций, научный консультант Свода знаний APM, главный редактор *Journal of Software: Evolution and Process*, автор более 200 статей и 30 книг, участник международных конференций (г. Ланкастер, Великобритания)

### 1. ПРЕИМУЩЕСТВА КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Жизненные циклы — это фундаментальная концепция в управлении проектной работой. Действительно, профессор П. Моррис, анализируя отличительные черты данной дисциплины, утверждает, что «единственное, что отличает проекты от непроектов, — это жизненный цикл» [7, с. 150].

Концепция жизненного цикла в том виде, в каком мы ее знаем, может использоваться для разных целей. Жизненный цикл представляет собой путь от начала до завершения проекта. Разделение на фазы дает менеджерам возможность контролировать и направлять действия осознанно, упорядоченно и методично, что, в свою очередь, позволяет им реагировать на изменения. Разные фазы включают в себя непосредственно связанные между собой действия (т.е. те, которые следуют друг за другом, или действия одного типа). Это увеличивает прозрачность и упрощает контроль, что позволяет успешно завершать проект.

Жизненный цикл проекта представляет собой важный управленческий инструмент, который

используется для распределения ресурсов, обеспечения доступности ключевых лиц, интеграции действий, поддержки своевременного принятия решений, снижения рисков и создания механизмов контроля и руководства.

Использование концепции жизненного цикла дает следующие дополнительные преимущества [3]:

- обеспечение прозрачности;
- разделение работы на управляемые части;
- определение задач;
- создание структуры для координации и управления;
- контроль финансов проекта;
- идентификация и создание правильных описаний ресурсов;
- поощрение систематической оценки вариантов и возможностей;
- предоставление заинтересованным сторонам возможностей для анализа проекта;
- создание возможностей для решения проблем;
- оценка жизнеспособности проекта по мере его реализации;
- поощрение постоянного мониторинга;
- управление неопределенностью;
- создание общего и универсального словаря проекта.

Контроль обеспечивается за счет разделения проекта на фазы, определения идентифицируемых важных ключевых вех и значимых результатов (продуктов, которые должны быть созданы к определенному моменту). Разделение деятельности на фазы создает впечатление естественного потока мыслей или действий, а распределение действий во времени предполагает очередность этапов и преимущественно однонаправленный поток действий.

Каждая фаза имеет определенное содержание и характеризуется использованием специфических управленческих подходов. Фазы отделяются друг от друга точками принятия решений. Чтобы соответствовать содержанию, набор ресурсов проекта (навыки, инструменты, опыт, деньги и время) должен постоянно меняться. Введение фаз

с формальными границами позволяет создавать каналы коммуникации и передавать проектную информацию или технологии с помощью формальных инструментов с одной фазы жизненного цикла на другую.

## 2. НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

Как уже отмечалось выше, концепция жизненного цикла проекта является доминирующей, она сформировала наше представление об управлении проектами. Основанная на этой концепции инструментальная рациональность часто определяет, как проекты выполняются в реальности [5].

Некоторые идеи, заложенные в концепцию жизненного цикла, подверглись критике со стороны членов группы специалистов по управлению проектами Rethinking Project Management, работа которой финансировалась правительством Великобритании [9]. Члены группы — практикующие менеджеры высокого уровня и ведущие исследователи — в течение двух лет занимались «разработкой программы исследований, направленной на расширение и обогащение идей по управлению проектами в связи с развитием практики» [9]. В результате они пришли к выводу о существовании острой потребности в новой концепции, которая позволит информировать и направлять практиков вне рамок существующей концептуальной базы.

Основным результатом работы группы стало создание новой программы исследований. Программа включает пять направлений, которые участники группы посчитали важными для управления проектами. Каждое направление представлено как движение от современной концепции (в таблице слева) к более многообещающей (справа) [5, 9].

Предложения, характеризующие текущую ситуацию, отражают растущую неудовлетворенность нынешним положением, в котором доминирует концепция жизненного цикла, имеющая

Таблица. Направления исследований, предложенные группой Rethinking Project Management

Факторы сравнения	Современная концепция	Концепция будущего
Модели и теории	<p>Модели жизненного цикла проекта и управления проектом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ доминирующие простые модели жизненного цикла проекта;</li> <li>■ часто не проверенные утверждения о том, что модель жизненного цикла отражает действительность</li> </ul>	<p>Теории сложности проекта и управления им:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ разработка новых моделей и теорий, признающих и освещающих сложность проекта и управления проектом;</li> <li>■ новые модели и теории, которые лишь частично отражают сложную действительность</li> </ul>
Понимание проекта	<p>Проект как технический процесс: характерное для инструментальной концепции жизненного цикла представление о проекте как о временном аполитичном процессе и линейной последовательности задач, которые должны быть решены на каком-то объекте с использованием кодифицированных знаний, процедур и методов</p>	<p>Проект как социальный процесс: концепции и представления, в которых основное внимание уделяется взаимодействию между людьми, освещаются поток событий, действий и структура проекта (и профессии) как множество социальных программ, отношений с заинтересованными сторонами, видов политики и полномочий</p>
Фокус внимания	<p>Концепции и методологии, в центре внимания которых — создание продукта (временное производство, разработка или совершенствование физически существующего продукта, системы, оборудования и т.д.), проверяемое на соответствие спецификации (качеству), срокам и бюджету</p>	<p>Концепции и структуры, в центре внимания которых — создание ценности как основной цели проектов, программ и портфелей</p>
Концептуализация проекта	<p>Узкая концептуализация проекта: проект понимается как нечто начинающееся с четко определенной цели, данной вначале, и относится к определенной дисциплине (например, IT-проекты, строительные проекты, HR-проекты и т.д.)</p>	<p>Широкая концептуализация проекта: концепции и подходы допускают широкую и изменяющуюся со временем концептуализацию проекта как явления междисциплинарного, имеющего несколько целей, не обязательно заранее определенного, но проницаемого, открытого к изменениям и повторным переговорам на всем протяжении своего существования</p>
Практика обучения и развития специалистов	<p>Практика обучения и развития, которая формирует специалистов, действующих в соответствии с подробно описанными процедурами и методами, с помощью существующих инструментов управления проектами, отражающих идеи и предположения, представленные выше</p>	<p>Практика обучения и развития, которая формирует специалистов, способных к размышлению, умеющих учиться, действовать и эффективно приспосабливаться к сложным условиям проекта, применять теоретические знания, опыт и интуицию в работе</p>

множество недостатков. Первое направление программы, разработанной группой Rethinking Project Management, признает ограничения доминирующей упрощенной концепции жизненного цикла и описывает никем не оспариваемые предположения, которые из нее вытекают. Второе направление ставит под сомнение инструментальное представление о жизненном цикле, в соответствии с которым проект описывается как временный

аполитичный производственный процесс, наполненный кодифицированными и понятными для всех знаниями. Третье направление критикует фиксацию на создании продукта или артефакта, а четвертое — узкую концептуализацию и предположение о единственной определенной цели проекта, которая задается в самом начале. Последнее направление ставит под сомнение стремление следовать процедурам, а также бездумное

применение принципов и подходов. К этой теме мы еще вернемся в конце статьи.

Группа Rethinking Project Management опубликовала свои выводы в 2006 г. Десять лет спустя, оценивая достигнутый к этому времени прогресс, Д. Далчер написал: «На первый взгляд не похоже, что практика управления проектами изменилась таким образом, как предполагали первые участники группы. Исследования по-прежнему играют весьма ограниченную роль в обновлении свода знаний» [5, с. 813]. «Утверждения относительно теоретических основ управления проектами остаются недоказанными. Однако в некоторой степени аргумент о теоретических основах управления проектами теряет смысл. Управление проектами — это гибридная дисциплина, объединяющая целый ряд устоявшихся бизнес-, организационных и социальных научных теорий о совместной работе, коммуникации, принятии решений, управлении ресурсами и т.д., уже документированных в других контекстах. Если учесть существующую в управлении проектами тенденцию перенимать то, что уже работает, из других областей, нужна ли профессионалам управления проектами собственная теоретическая база — или им нужна просто связь с каждой из существующих форм деятельности, имеющей отношение к управлению проектами и вовлечению людей в социальном контексте?» [5, с. 815].

### 3. АНАЛИЗ ФОРМЫ, ЭФФЕКТИВНОСТИ И ЦЕЛИ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ

Пятое направление, предложенное группой Rethinking Project Management, поощряет анализировать существующую практику. Д. Далчер отмечает большую потребность во вдумчивых и способных к анализу профессионалах, умеющих работать в условиях проницаемости границ и отсутствия четкой структуры, высокого уровня неопределенности, сложности и неоднозначности [5]. Это подразумевает необходимость развивать новые навыки, способности и привычки. «В конечном

счете похоже, что практика изменяется в следующем направлении: вместо того чтобы полагаться на фиксированные ожидания, стандарты и модели в заранее понятном и определенном окружении, профессионалы управления проектами начинают использовать более динамичный и рефлексивный подход, основанный на соответствующих контекстных и ситуационных потребностях и, следовательно, позволяющий им справляться с присущей новой ситуации сложностью и неопределенностью» [5, с. 802–803].

Группа раскритиковала тот факт, что концепция жизненного цикла занимает доминирующее положение в существующей практике. Давайте зададимся вопросом об эффективности и обоснованности самой концепции жизненного цикла. В самом деле, если данная концепция была заимствована из других дисциплин, работает ли она так же хорошо, как предполагалось в тот момент, когда она была встроена в дисциплину управления проектом — в соответствующие профессиональные знания и поведенческие модели? Сформулируем шесть (в основном открытых) вопросов о характере и цели жизненного цикла, а затем вернемся к анализу целесообразности заимствования этой концепции из других дисциплин и способу ее применения в управлении проектами.

1. *Присутствует ли цикличность в жизненном цикле проекта?* Существует множество вариантов описания жизненного цикла проекта. Большинство из них описывают потоки важных действий, которые начинаются с формирования четко определенной концепции и заканчиваются достижением результата, созданием артефакта или продукта. Действительно, обычно жизненный цикл проекта представляет собой короткую и ограниченную последовательность действий, элементы в которой не повторяются. В большинстве моделей, применяемых в управлении проектами, цикличность отсутствует, так почему бы нам не переименовать жизненный цикл проекта в последовательность шагов проекта?

2. *«Жизнь» означает «живой»?* Жизненные циклы часто представляют различные идеализированные

этапы, которые может прожить субъект. Должен ли тот, кто проходит жизненный цикл, быть живым? Соответственно, можем ли мы сказать, что жизненный цикл проекта действительно отражает «жизнь» проекта?

3. *Жизнь начинается и завершается?* Традиционный жизненный цикл проекта не охватывает всю жизнь проекта, соответственно, если под жизнью понимать все существование от начала до конца, то использование данного термина в этой ситуации нельзя назвать адекватным. Термин «жизненный цикл» обычно применяется в биологии, например, чтобы охватить все этапы жизни лягушки: икринка — головастик — лягушонок — взрослая лягушка (которая теперь может начать следующий цикл). Он позволяет отражать изменения, которые происходят с течением времени. Жизненный цикл в управлении проектами часто представляет собой совершенно определенную концепцию, когда мы создаем какой-то определенный продукт, результат или артефакт и после этого теряем интерес к процессу. Таким образом, зона интереса в управлении проектами является ограниченной, как если бы мы рассматривали только один этап, на котором, например, головастик превращается во взрослую лягушку, и при этом не учитывали цели лягушки и не рассматривали всю цепь преобразований.

4. *Жизненный цикл — это преобразование?* Чтобы жизненный цикл имел смысл, он должен представлять собой набор преобразований, которые происходят в течение жизни субъекта или существования объекта. Учитывая ограниченность представления о жизненном цикле в управлении проектами, возможно, следует признать, что упрощенная концепция жизненного цикла, используемая в управлении проектами, представляет собой упрощенную модель преобразования системы, где мы рассматриваем только вводные и результаты одной операции. В будущем мы будем проявлять интерес к одному преобразованию в следующем формате: вводные данные — процесс — результат. Кроме того, нас могут интересовать знания, ограничения и управление, от которых

зависит преобразование (в дополнение к доступным ресурсам, которые могут учитываться как вводные данные), но в конечном счете это ограниченное представление процесса.

5. *Жизненный цикл — это период от рождения до смерти?* Чтобы использовать концепцию жизненного цикла, необходимо определить период времени этого цикла. Если он охватывает весь период жизни, не должно ли это относиться и к жизненному циклу в управлении проектами?

Другие жизненные циклы включают рождение и смерть субъекта. Узкая концептуализация жизненного цикла в управлении проектами игнорирует большинство аспектов жизни проекта и его смерть.

При разработке продукта все чаще говорят о необходимости рассмотрения периода «от колыбели до могилы», охватывающего полный жизненный цикл продукта. Нам не всегда приходится рассматривать восстановление продукта или представление его в новом облике, но в некоторых проектах делается именно это. При подготовке к летним Олимпийским играм 2012 г. в Лондоне часть стадиона была демонтирована и перевезена на новое место — здесь эти конструкции были использованы для расширения другого стадиона. Внедрение инноваций и разработка новых продуктов позволяют расширить концепцию «от колыбели до могилы», стимулируют повторное использование материалов и создают таким образом новую концепцию «от колыбели к колыбели». Это означает значительное расширение зоны интереса в жизни продукта или проекта вместо традиционного сосредоточения внимания на каком-то одном сегменте.

В то же время ранние этапы играют ключевую роль в определении, ограничении и формировании проекта, при этом в рамках концепции жизненного цикла мы уделяем мало внимания первым решениям и их последствиям. Приведем аналогию с природным жизненным циклом: если бы мы уделили большее внимание икре и головастикам, то мы бы гораздо лучше поняли, как развиваются лягушки и как они связаны со средой

обитания, чем если бы ограничились рассмотрением только взрослых лягушек и нам нужно было бы ответить на вопрос, почему они страдают теми или иными заболеваниями.

б. *Что же это за жизненный цикл?* В управлении проектами мы часто говорим о жизненном цикле проекта [4], но подразумеваем ли под этим жизненный цикл проекта, управления проектом, продукта, управления продуктом или период жизни проекта? Всегда ли мы говорим об одном и том же? Все ли мы понимаем под жизненным циклом одно и то же? Должны ли мы вместо этого сформулировать более четкие определения и понять, какие аспекты необходимо описать, детализировать и зафиксировать? В конечном счете должны ли мы фокусироваться на идее жизненного цикла и использовать ее для структурирования проектной работы?

#### 4. ПРОБЛЕМА С ОБЩЕПРИНЯТОЙ ПРАКТИКОЙ

Мы вернемся к рассмотрению ответов на вышеуказанные вопросы позже. На данный момент нам будет полезно задать вопрос о том, почему эффективность реализации проектов продолжает оставаться низкой. Учитывая, что проекты имеют большое значение для обеспечения и увеличения эффективности, можно было бы ожидать, что профессиональное сообщество начнет предпринимать усилия по устранению существующих пробелов и препятствий. В эпоху жесткой экономии также можно было бы ожидать, что организации будут стараться достичь большего с меньшими затратами и поэтому подвергнут сомнению базовые концепции. Тем не менее мы продолжаем наблюдать организационные ошибки, неудачные проекты и низкую производительность в самых разных контекстах.

Группа Rethinking Project Management пришла к выводу, что использование концепции жизненного цикла как способа осмысления проектов и управления проектами представляет собой

большую проблему. Она выявила многочисленные трудности, связанные с перспективой и контекстом, однако спустя десять лет многие из этих проблем все еще остаются нерешенными. «Хотя управление проектами часто внедряется как практика, большая часть литературы по-прежнему основана на инструментальной рациональности, которая связана с предписывающей моделью, предполагающей универсальное применение в любых контекстах» [5, с. 817].

Учебные заведения и компании, похоже, не хотят решать некоторые из основных проблем и отказываются переосмысливать фундаментальные принципы дисциплины. «Видимо, людям проще использовать методы классического управления проектами, для которого характерна инструментальная рациональность, о чем писала группа Rethinking Project Management, поэтому оно сохраняет свои позиции в определенных областях управления проектами. На то, чтобы оспорить главенствование профессиональных сводов знаний и создать более значимую концепцию, за которое выступает группа, могут потребоваться значительные затраты времени и энергии» [5, с. 815].

#### 5. СМЕРТЬ ЗДРАВОВОГО СМЫСЛА?

Г. Кляйн, известный организационный психолог, исследовал неспособность организации к совершенствованию через концепцию озарения. Он отмечает, что организации непреднамеренно подавляют способность своих сотрудников к озарению привычно и незаметно, что уменьшает их инновационность и эффективность: «Организации подавляют озарения своих сотрудников, потому что так уж устроена их ДНК: они ценят предсказуемость, сторонятся неожиданностей, жаждут совершенства, избегают ошибок. Сюрпризы и ошибки могут помешать выполнению планов и вызвать перебои в работе. Стремясь уменьшать неопределенность и минимизировать ошибки, организации попадают в ловушку предсказуемости и в ловушку совершенства» [6, с. 151].

Ловушка предсказуемости заключается в следующем: менеджеры отдают приоритет предсказуемости, чтобы минимизировать неопределенность и не допускать сюрпризов, которых не терпят высшие руководители. Такое отношение приводит к тому, что создаются тщательно проработанные, но нереально точные планы, не допускающие никаких неожиданностей. Кроме того, менеджеры стараются избавиться от неопределенности, усиливая контроль и создавая новые формы и дополнительные механизмы управления.

Ловушка совершенства связана со стремлением организации создавать совершенные процессы, процедуры и системы на пути к устранению потерь, уменьшению ошибок и обеспечению экономики. Ошибки и недостатки легко определить, измерить, обработать и устранить. В процессе их устранения организация начинает считать, что лучшие процессы уже внедрены. «Стремление к совершенству, безошибочной работе можно рассматривать как войну с ошибками. То же самое можно сказать и про стремление к предсказуемости. Оба эти стремления характерны для любой организации, которая зависит от управления людьми и проектами. В упорядоченных ситуациях с четкими целями и стандартами и стабильными условиями стремление к совершенству имеет смысл, но не тогда, когда мы вынуждены работать в сложных и хаотичных условиях, с постоянно изменяющимися стандартами» [6, с. 155].

Когда организация одновременно попадает в обе ловушки, ей становится гораздо проще и безопаснее устранять недостатки, чем запустить процесс совершенствования, поиска креативных идей и развития. Ей становится проще следовать готовым рецептам и действовать в соответствии с концепцией жизненного цикла. «Избавляться от ошибок кажется довольно простым методом. Вы перечисляете шаги, необходимые для решения задачи, или определяете стандарты для каждого шага, а затем проверяете, выполняют ли сотрудники эти шаги и придерживаются ли этих стандартов. Вы ищете отклонения, чтобы

вернуть процесс к тому, что было описано в стандарте» [6, с. 155–156].

## 6. ПРЕВРАТИТЬ ЗНАНИЯ В ДЕЙСТВИЯ

В то время как отдельные лица могут выражать разочарование в существующем порядке вещей (в том, что касается использования неработающих методов и аспектов), организации как коллективы часто остаются невосприимчивыми к новым знаниям и идеям и избегают их использования. Действительно, американские профессора Дж. Пфеффер и Р.И. Саттон [8] отмечают, что многие организации не предпринимают жизненно важных шагов по преобразованию знаний в действия. Исследователи назвали это явление разрывом между знаниями и действиями. Дж. Пфеффер и Р. Саттон пришли к выводу, что важную роль в поддержании и усилении этого разрыва играет культура организации. Они высказали следующую идею: руководители должны использовать планы, анализ, совещания и презентации для того, чтобы вдохновлять людей на действия, а не подменять ими собственно действия.

Основная причина такого разрыва заключается в отсутствии доступной и проверенной информации, на которую можно было бы опереться. Даже когда у практикующих менеджеров есть доступ к ней (например, к научным журналам), они часто отказываются реализовывать описанный там подход, поскольку считают исследования «слишком теоретическими» и не подходящими для практического применения.

Похоже, что нежелание внедрять новые методы определяется доступностью и воспринимаемой надежностью информации, а также возможностью их реализации на практике. Данная статья может способствовать преодолению разрыва между знаниями и действиями и возникновению новой концепции, связанной с жизненным циклом и структурами проекта. Статья, написанная Р. Баттриком, представляет собой отрывок из нового

издания книги *The Project Workout: the Ultimate Guide to Directing and Managing Business-led Projects* [1], опубликованной издательством Routledge. В своей работе Р. Баттрик постарался восполнить разрыв между знаниями и действиями. Он разработал понятную структуру, которая была опробована на практике, и предложил новый взгляд на успешную реализацию проектов. В начале статьи приводится глубокий анализ опыта наиболее успешных организаций. Автор попытался выделить лучшие практические методы и использовал их в качестве основы для разработки новой структуры, позволяющей более эффективно анализировать проекты, учитывать потребности и проблемы спонсора, а также обеспечивать соответствие реализуемых в ходе проекта выгод стратегии организации.

Изменение перспективы, способность выйти за рамки точки зрения руководителя проекта позволяет рассматривать проекты как средства внедрения изменений. Одновременная сфокусированность на управлении и руководстве проектами представляет собой важное нововведение в концепции жизненного цикла. Она позволит решить некоторые из проблем, связанные со сложными областями управления проектами, в числе которых работа со множеством заинтересованных сторон, выгоды, приоритеты и проблемы проекта.

Поскольку управление проектами является самостоятельной дисциплиной, важно обновлять наше понимание проекта и стараться осмысливать все более усложняющиеся условия, в которых выполняется проектная работа. Приняв этот вызов, Р. Баттрик разработал практический алгоритм для восстановления контроля над жизненным циклом. Предложенная им структура позволит специалистам и организациям выбирать из ловушек предсказуемости и совершенства. Они смогут рассмотреть новые практические улучшения, которые работают и способствуют успеху проекта. Эта структура также позволит вам разобраться в запутанных взаимных претензиях, предъявляемых различными сообществами,

связанными с проектом, и найти эффективные методы создания ценности.

## 7. ОТРАЖЕНИЕ В ОТРАЖЕНИИ: ОЦЕНИВАЯ ВОЗДЕЙСТВИЕ

Особенно приятно видеть расширенную версию жизненного цикла, в которой рассматриваются более отдаленные последствия проекта. В этом разделе мы расширим высказанные ранее идеи и рассмотрим практические последствия применения концепции жизненного цикла. Для этого мы сформулируем ряд принципов, а затем попытаемся предположить, что они могут означать для концепции жизненного цикла в будущем.

1. *Выход за пределы линейности.* Последовательность действий проекта — это способ организации и структурирования работы. Тем не менее многие проекты содержат повторяющиеся элементы, которые требуют понимания окружения, создания новых знаний, обмена мнениями с заинтересованными сторонами, создания прототипов и изучения новых возможностей и предложений.

2. *Гибридный мир.* Руководитель проекта не должен выбирать какой-то определенный лагерь, подход или методологию, чтобы не оказаться в ловушке предсказуемости или совершенства. Поскольку каждый проект уникален, важно, чтобы руководитель проекта понимал окружение проекта и учитывал его конкретные потребности. На практике большинство руководителей проектов действуют прагматично, и во многих проектах используются приемы из различных методологий — мы объединяем, смешиваем, адаптируем и совмещаем разные идеи, позволяющие нам продвинуться в реализации проекта. Руководитель проекта, не использующий какую-то одну определенную философию или методологию, может выиграть от разработки и адаптации концепции жизненного цикла, соответствующей конкретному окружению проекта или программы.

3. *Спектр позиций: в мире противоположностей.* Хотя мы живем в обществе, в котором все чаще демонизируется определенная позиция или подход и одновременно активно продвигается нечто противоположное, нужно стараться избегать ловушки черно-белого подхода и не относить себя к какому-то определенному лагерю. Привычка — это опасная замена предсказуемости и совершенства. Мы уже признали, что в большинстве проектов прагматично сочетаются элементы разных подходов, и поэтому можем свободно выбирать позицию, которая для нас наиболее удобна в настоящий момент. В гибридном мире нет необходимости придерживаться какой-то определенной точки зрения.

4. *Обучение.* Если проект создает изменения и нам разрешено реагировать на возможности, а не следовать заранее утвержденным планам, то мы сможем адаптироваться, внедрять инновации и более эффективно реагировать на растущую неустойчивость, неопределенность и новизну жизни. Непрерывное обучение подразумевает необходимость постоянно учиться, но оно также позволит вам внедрять инновации и лучше адаптироваться к постоянно меняющимся условиям, новым технологиям и приоритетам.

5. *Структура и реализация.* Любая попытка решить проблему может привести к озарению. Внедрение жесткой управленческой структуры в форме жизненного цикла души инновации и, что еще хуже, препятствует обучению, использованию новых открытий, прототипов и возможностей. Применение гибридных моделей позволит руководителям проектов пробовать различные варианты и возможности, в том числе тогда, когда требования проекта или описание проблемы определяют структуру как форму внедрения предлагаемых решений. Действительно, разделение проблемы и решения может оказаться слишком упрощенным и контрпродуктивным подходом.

6. *Социальный элемент.* В проектах участвуют люди, поэтому ни один план не может быть реализован в точности так, как было задумано: итерации и создание прототипов позволяют лучше

исследовать потребности, ожидания, варианты структуры и воздействие этих факторов друг на друга. Итерации и создание прототипов также позволяют обеспечивать вовлеченность в проект, оценивать его эффективность и вносить усовершенствования.

7. *Сфокусированность на ценности.* Если проекты запускаются для реализации выгодных изменений, которые будут измеряться организацией, то достижение выгод является важной частью и основной целью проектной работы. Соответственно, в проекте следует учитывать ожидаемую ценность, т.е. следить за тем, чтобы результаты проекта можно было использовать для получения выгод. Руководители проектов должны как минимум знать о создании требуемой выгоды и реализовывать проект таким образом, чтобы не исключать ее получение.

8. *Внедрение, предшествующее использованию, использование, предшествующее реализации выгоды.* Чтобы проект создал выгоды, описанные в экономическом обосновании, важно убедиться, что пользователи смогут использовать результаты проекта и, соответственно, выгоды будут получены. Таким образом, фактическая ценность может начать накапливаться после внедрения проекта.

9. *Планирование выгод.* Недостаточно просто расширить последнюю часть жизненного цикла таким образом, чтобы включить в проект достижение выгод. Если мы рассчитываем на выгоды, то нам нужно спланировать их получение, и это должно определять структуру проекта. Все чаще проекты включают в себя элементы, позволяющие зафиксировать получение выгод, и это необходимо отражать в планировании.

10. *Принцип «от колыбели до могилы».* Следует запланировать вывод из эксплуатации и утилизацию результатов проекта в рамках предварительного планирования. Скорее всего, вам придется разработать набор требований к утилизации и добиться того, чтобы последующие решения не ограничили и не заблокировали ее в будущем.

11. *Действия, имеющие значение.* Будущий вывод из эксплуатации и утилизация должны рассматриваться как часть жизненного цикла продукта, в рамках которого должны учитываться все экономические затраты на разработку и использование продукта с течением времени. Повторимся, что для этого необходимо предварительное планирование. Руководители и менеджеры должны рассматривать полный жизненный цикл проекта или продукта — это означает, что им нужно ответственно относиться к долгосрочным последствиям своих действий, представлять себе возможные варианты развития событий и добиваться того, чтобы текущие действия не поставили под угрозу будущие результаты.

12. *Ответственное руководство проектом.* Ответственное управление проектами включает рассмотрение социальных и экологических последствий проекта наряду с экономическими и административными аспектами. Между тем общество постоянно требует расширения зоны ответственности производителя — сегодня эта ответственность ложится на всех, кто получает финансовую выгоду от продукта или системы. Ответственность руководителей организаций за надлежащую, безопасную и эффективную утилизацию систем и активов по завершении срока их эксплуатации постоянно усиливается. Этот аспект управления, вероятно, потребует дополнительного планирования и анализа в течение всего расширенного жизненного цикла, что необходимо для обоснования, поддержки и выполнения проектной работы.

## 8. ЗАКАТ КОНЦЕПЦИИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Наиболее значительный и глубокий вывод о жизненном цикле проекта связан с нашей неспособностью выйти из ловушки предсказуемости и ловушки совершенства и представить жизненный цикл в соответствующем контексте. Национальные правительства и другие организации

неоднократно подчеркивали важность дисциплины управления проектами. По-другому профессионалов управления проектами можно назвать профессионалами принятия решений. Однако с этим определением связана следующая проблема: оно фокусируется на предсказуемых и определяемых аспектах проектов, а это характерно для ограниченного жизненного цикла, о котором мы писали в начале этой статьи. Таким образом, мы пришли к выводу о необходимости формирования информированной позиции, признающей ограничения концепции, в центре внимания которой — реализация проекта. Управление проектами — это нечто большее, чем просто их реализация, и эту дисциплину не следует сводить к наименьшему общему знаменателю.

Пять направлений, определенных группой Rethinking Project Management в 2006 г., указывают на фундаментальные аспекты, которые нужно учитывать при формировании такой позиции. Соображения, описанные в данной статье, показывают, почему такая позиция не способствует устойчивому развитию. При этом тезисы, представленные в предыдущих абзацах, указывают на необходимость движения вперед и на то, какие проблемы необходимо решить.

Управление проектами, чтобы стать влиятельной дисциплиной, должно интегрироваться, расширяться и развиваться стратегически для решения более широких организационных и общественных проблем [2]. Уменьшение зоны интереса было бы непростительной ошибкой. Одно из направлений этого развития, определенное группой Rethinking Project Management, поощряет внедрять в практику анализ, оспаривать существующие убеждения и общепринятые знания, а также ожидания и методы, внедрение которых обусловлено нашей неспособностью изменить существующее положение вещей.

Мы должны точно выяснить, что требуется для обеспечения успешности проектной работы, и создать основу для ответственного и информированного управления проектами. В противном случае мы по-прежнему будем терпеть постоянные

поражения в своих попытках реализовывать выгодные изменения посредством эффективных проектов.

Чтобы продолжать совершенствование дисциплины, мы должны представить полномасштабное предложение, основанное на описанных выше принципах. Проекты позволяют внедрять важные и полезные изменения, однако их следует анализировать, реализовывать, внедрять и использовать с правильной целью.

Дисциплина управления проектами готова к тому, что описание и позиционирование проектов будет изменяться. Для того чтобы преодолеть разрыв между знаниями и действиями, мы должны будем избавиться от старых моделей мышления, от избыточной терминологии. Концепция реализации проекта должна исчезнуть!

Принять упрощенную роль профессионала УП как профессионала реализации проектов — значит отказаться от профессионализма, осмысленности

и ответственности и игнорировать возможное влияние и значимость управления проектами.

Проекты являются частью более широкой картины внедрения изменений, реализации стратегии и создания ценности. Выгоды, которые приведут к получению значимой ценности, могут быть получены только тогда, когда возможности, результаты или продукты проектной работы будут использоваться в рамках реализации комплексной программы изменений. Проекты и программы, ориентированные на выгоды, поддерживают инвестиционный цикл. Портфели и структуры управления должны использоваться для мониторинга результатов, обеспечения соответствия стратегии и реализации ожидаемых и получаемых выгод. Это позволит управлению проектами превратиться в одну из главных областей знания, а не скатиться в категорию обслуживающих, менее важных дисциплин.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Buttrick R. (2019). *The Project Workout: the Ultimate Guide to Directing and Managing Business-led Projects*. Abingdon: Routledge.
2. Dalcher D. (2017). «Commercial management and projects, a long overdue match?» *PM World Journal*, Vol. 6(10), June.
3. Dalcher D. (2002). «Life cycle design and management». In: *Project Management Pathways*. High Wycombe: Association for Project Management.
4. Dalcher D. (2015). «Whose success is it anyway? Rethinking the role of suppliers in projects». *PM World Journal*, Vol. 4(5), May.
5. Dalcher D. (2016). «Rethinking project practice: emerging insights from a series of books for practitioners». *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 9(4), pp. 798–821.
6. Klein G. (2014). *Seeing What Others Don't: the Remarkable Ways We Gain Insights*. London: Nicholas Brealey.
7. Morris P.W. (2013). *Reconstructing Project Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
8. Pfeffer J., Sutton R.I. (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston: Harvard Business Press.
9. Winter M., Smith C. (2006). *Rethinking Project Management*. Manchester: EPSRC Network.

*Источник: Dalcher D. (2019). «Moving beyond project delivery: reflecting on the life cycle concept as way for organising project work». PM World Journal, Vol. VIII(I), January.*  
Перевод А. Исламовой.

*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](http://www.grebennikov.ru)

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



## ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ГИБКИХ МЕТОДОЛОГИЯХ

В статье дается обзор существующих гибких подходов, методов и рамочных стандартов (фреймворков). Автор предлагает схему, на которой представлены наиболее известные из них. Данная схема может помочь в выборе необходимого инструмента.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** гибкие методологии, текущая деятельность, изменение бизнеса, Scrum, канбан, agile, рамочные стандарты, фреймворки, гибкая разработка

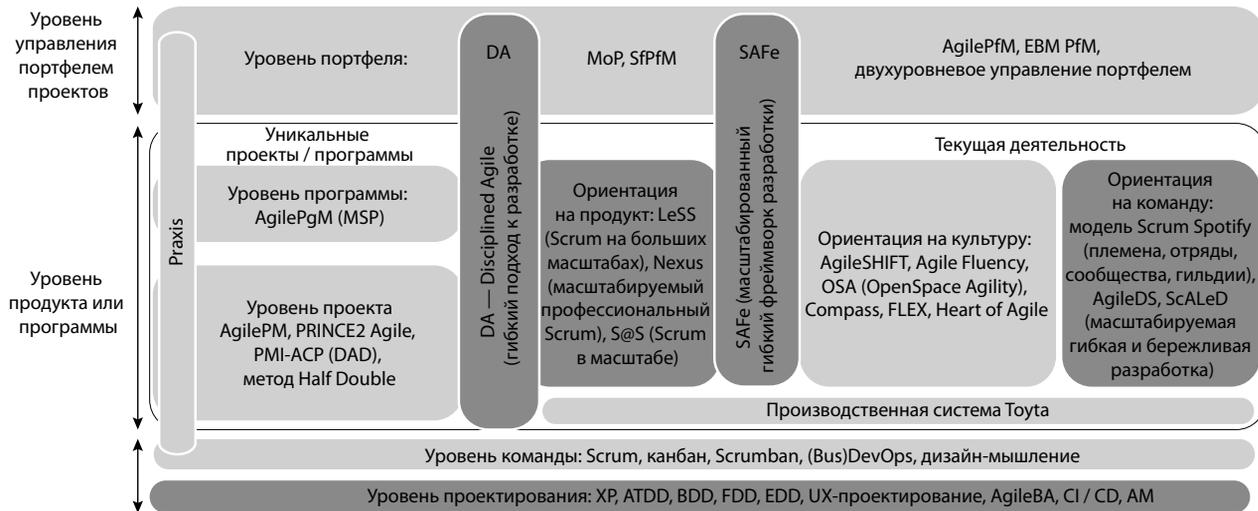


**Портман Хенни** — один из владельцев компании HWP Consulting, опыт работы в области управления проектами — 40 лет. Ранее работал в компании NN Group. Создатель нескольких профессиональных сообществ, преподаватель по методикам P3O, PRINCE2, MSP, MoP, PRINCE2 Agile, AgilePM, AgileSHIFT, SPC4 SAFe, P3M3, сертифицированный консультант по методике PMO Value Ring. Автор ряда статей и книг (Нидерланды)

Несколько лет назад вы могли бы сказать: «Scrum — это гибкие методологии» или спросить: «Гибкие методологии — это Scrum?» Сегодня мы знаем, что понятие «гибкие методологии» является гораздо более комплексным. На данный момент разработано множество подходов, рамочных стандартов и методов, более или менее известных. На рисунке представлены самые распространенные из них. Они могут принадлежать к одной из двух категорий: «Уникальные программы / проекты» или «Текущая деятельность» либо к обеим категориям одновременно.

Кроме того, эти подходы, рамочные стандарты и методы могут относиться к одному из трех уровней: команды, продукта / программы или портфеля. В серых прямоугольниках показаны гибкие подходы, которые могут использоваться только в IT-компаниях. Все остальные подходы могут применяться в любых организациях (светло-серые прямоугольники). Я не стал включать в свою схему все известные инструменты, поскольку некоторые из них являются копиями уже существующих. Вероятно, определенную роль в создании таких методов сыграло обычное желание заработать.

**Рисунок.** Общее представление о гибких инструментах



Примечание: это расширенная версия рисунка, приведенного в книге Х. Портмана Scaling Agile in Organizations [1].

К уровню команды относятся такие методы, как Scrum и канбан. Они могут использоваться для разработки и эксплуатации продуктов и услуг как в IT-индустрии, так и в других отраслях. Уровень проектирования включает только те методы, которые позволяют создавать IT-продукты. Рамочные стандарты и методы, относящиеся к проектам и программам (которые характеризуются уникальностью и ограниченностью по времени), также могут использоваться как в IT-индустрии, так и в других отраслях. Постоянные зонтичные рамочные стандарты (ориентированные на продукт и на команду) были созданы специально для разработки IT-продуктов. Подходы, ориентированные на культуру, помогают организациям увеличивать их гибкость.

## 1. УРОВЕНЬ КОМАНДЫ

Давайте сначала рассмотрим уровень команды. К нему относится Scrum [2], описанный К. Швабером

и Дж. Сазерлендом в документе под названием The Scrum Guide. Кроме того, данный уровень включает такие методы, как канбан [3] (представлен в Руководстве по канбан для Scrum-команд — Kanban Guide for Scrum Teams), Scrumban [4] и DevOps [5] или BusDevOps. Кроме вышеперечисленных к уровню команды относятся следующие IT-инструменты: методология разработки программного обеспечения Crystal [6], унифицированный процесс гибкой разработки (Agile Unified Process, AUP) [7] (он представляет собой упрощенную версию унифицированного процесса Rational Unified Process (RUP) [8], который был заменен гибким подходом к разработке — Disciplined Agile (DA) [9]. К этому же уровню можно отнести сообщество Modern Agile [10], которое объединяет людей, заинтересованных в разработке максимально эффективных способов получения наилучших результатов. Оно аккумулирует знания из многих отраслей и совершенствует их. В своей деятельности Modern Agile руководствуется следующими принципами:

- помогать людям добиваться удивительных результатов;
- сделать безопасность обязательным условием работы;
- экспериментировать и быстро учиться;
- создавать ценность на постоянной основе.

Сообщество не имеет рамочного стандарта.

Если вы как команда хотите добиваться качественных результатов в IT-индустрии, то для вас будет недостаточно просто следовать перечисленным выше принципам. Чтобы обеспечить наилучшее качество и минимизировать технические проблемы (например, неэффективность кода вследствие множества итеративных адаптаций), вы можете использовать следующие методологии: экстремальное программирование (Extreme Programming, XP) [11] и парное программирование, разработка через приемочные тесты (Acceptance Test Driven Development, ATDD) [12], разработка через тестирование (Test-Driven Development, TDD) [13], разработка через поведение (Behavior Driven Development, BDD) [14], разработка через функциональность (Feature Driven Development, FDD) [15], разработка через примеры (EDD) [16], дизайн взаимодействия с пользователем (UX) [17], непрерывная интеграция и непрерывная разработка (Continuous Integration / Continuous Delivery, CI / CD) [18], а также гибкий бизнес-анализ (AgileBA) [19].

Гибкое моделирование (Agile Modeling, AM) [20] — это методология моделирования и документирования программных систем, основанная на передовой практике. Она представляет собой набор ценностей и принципов, которые могут быть применены в проекте гибкой разработки программного обеспечения. При этом используются: документирование, непрерывное документирование, задержка документирования, выполняемые спецификации, единый источник информации, активное участие заинтересованных сторон, планирование архитектуры, инклюзивные инструменты, итерационное моделирование, достижение минимально удовлетворительных результатов (Just Barely Good Enough,

JBGE), прогнозное моделирование, моделирование в рамках мозгового штурма, множественные модели, приоритизированные требования, планирование требований.

Когда команды начинают работать с гибкими методологиями, при выборе между Scrum или канбан они часто останавливаются на первом. Это очевидный выбор, но вопрос состоит в том, всегда ли он является правильным. Р. Пихлер [21] в своем блоге утверждает, что при выборе методологии необходимо учитывать этап жизненного цикла продукта. Первый этап, на котором коммерческий продукт выводится на рынок, характеризуется значительной степенью неопределенности. Здесь основное внимание уделяется тому, чтобы своевременно создать готовый к продаже продукт: у команды есть крайний срок, и она должна закончить разработку к этой дате. В этом случае идеально подходит Scrum с его итеративностью, поскольку данная методология позволяет справляться с неопределенностью и совместно работать над результатом (коммерческим продуктом). При желании после завершения данного этапа может быть запущен процесс включения в продукт следующего набора важных функций, в результате которого на рынке появится усовершенствованный продукт. В ходе дальнейшего развития жизненного цикла продукта степень неопределенности и количество запросов на изменения уменьшаются, и тогда вы можете использовать канбан: отдельные члены команды в текущем режиме смогут выбирать, разрабатывать и развертывать пользовательские истории одну за другой.

Рассмотрим этап передачи продукта в производство, во время которого часто возникают сложности. Период вывода продукта на рынок можно сократить, правильно организовав эту передачу и уменьшив количество ошибок за счет объединения команды разработчиков и производственной команды, а также автоматизации интеграционного тестирования и развертывания (CI / CD). Таким образом создаются команды DevOps [5].

Методика Scrumban [22] объединяет в себе Scrum и канбан. Она была задумана как переходная модель от Scrum к канбан. Предполагалось, что команда будет работать в соответствии с принципами бережливого производства и канбан. В настоящее время эта методика подразумевает подход, при котором команда действует в соответствии со Scrum, реализуя спринты, и одновременно использует систему канбан для постоянного анализа и совершенствования своего метода работы с целью оптимизации потока рабочих единиц (например, пользовательских историй). Leanscrum [23] — это Scrum, соответствующий принципам бережливого производства.

## 2. МАСШТАБИРОВАНИЕ ДО УРОВНЯ ПРОДУКТА ИЛИ ПРОГРАММЫ

Чтобы обеспечить использование гибких инструментов в масштабе всей компании, недостаточно просто создать отдельные гибкие команды. Вы должны масштабировать применение гибких методологий и по возможности официально закрепить их в организации.

Существуют различные методы, которые позволяют вам придать официальный статус взаимодействию, управлению зависимостями и интеграции между постоянными гибкими командами в рамках текущей деятельности организации.

■ Nexus [24], описанный в документе The Nexus Guide, — это масштабируемый профессиональный Scrum, который дает возможность разрабатывать продукты или программное обеспечение силами нескольких Scrum-команд (от трех до девяти) в спринтах длительностью до 30 дней. Nexus был предложен К. Швабером, одним из создателей Scrum, в ответ на запрос о его масштабировании. Для совместной работы над созданием интегрированного продукта требуется нечто большее, чем просто желание и применение гибких методологий. В основе Nexus лежат принципы Scrum, а также правила и роли, описанные в The Scrum Guide. Nexus можно применять на

уровне команды и программы, но не на уровне портфеля.

■ Scrum at Scale (S@S) [25], Scrum в масштабе, разработанный Дж. Сазерлендом, представляет собой фреймворк модульной структуры, построенный на базе платформы Scrum. В качестве исходного принято предположение о невозможности создания универсальной всеобъемлющей единой структуры рамочного стандарта — вместо этого нужно каждый раз масштабировать базовые принципы Scrum. Вы можете адаптировать платформу к потребностям вашей организации за счет включения необходимых модулей S@S. Так же как Nexus является ответом К. Швабера на запрос о масштабировании Scrum, S@S представляет собой ответ на этот запрос со стороны Дж. Сазерленда.

■ Large-Scale Scrum (LeSS) [26], Scrum на больших масштабах, разработанный К. Ларманом и Б. Водде, — это гибкий фреймворк со своими правилами. Он основан на определенных принципах и включает проведение экспериментов. Компания LeSS создала бесплатную базу знаний [26], где вы сможете найти описание интегрированного подхода, перечень принципов, описания процессов и ролей, определения, примеры и т.д. для крупномасштабных проектов по разработке продуктов преимущественно в IT-индустрии. Одним из ключевых понятий LeSS является прозрачность. Первая версия методика была создана в 2005 г., и с тех пор постоянно ведется работа по ее совершенствованию.

■ Scaled Agile Framework (SAFe) [27], масштабированный гибкий фреймворк разработки, предложенный Д. Лиффингвеллом, позволяет расширять гибкие команды и создавать более совершенные системы, повышать вовлеченность сотрудников и использовать уточненные данные о затратах. В этом заключается миссия компании Scaled Agile и создателя SAFe Д. Лиффингвелла. Бесплатная база знаний указанной компании [27] включает интегрированные описания процессов и ролей, определения, примеры и т.д. для разработки продуктов в рамках применения бережливого

производства / гибкой разработки. SAFe основывается на семи основных компетенциях: лидерство в бережливом производстве / гибкой разработке, создание производственного решения, гибкое создание продукта в команде, техническая гибкость, гибкое управление портфелем, организационная гибкость, культура непрерывного обучения.

На рисунке в блоке «Текущая деятельность» выделяются методы, ориентированные на продукт, и методы, ориентированные на команду. Ключевым фактором здесь является то, должны ли в ходе создания продукта сотрудничать разные команды. Другими словами, разделяются ситуации, в которых отдельные команды могут работать автономно (ориентация на команду), и ситуации, в которых команды должны работать вместе, чтобы создать новый или модифицированный продукт (ориентация на продукт). Описанные выше фреймворки относятся к примерам, когда несколько команд работают над одним сложным продуктом или в одном потоке создания ценности (фреймворке создания продукта). Я не включил в свою схему подходы, предназначенные для разработки продуктов, которая осуществляется командой, состоящей из нескольких команд, которые, в свою очередь, включают свои команды (например, SAFe для масштабных решений, Nexus+, LeSS Huge). Перечисленные мной подходы предусматривают участие максимум девяти команд (в общей сложности команда команд не должна превышать число Данбара, т.е. 125–150 человек).

Другая группа описывает подходы к обеспечению поддержки IT-отделов, которые должны обслуживать десятки или сотни приложений или сервисов, при этом связи между командами являются очень слабыми (фреймворки, ориентированные на множество команд). К ним относится модель Spotify [28], разработанная Х. Книбергом, А. Иварссоном и Й. Сунденом, а также масштабируемая гибкая и бережливая разработка (ScALeD) [29], предложенная П. Беком, М. Гартнером, К. Матисом, С. Руком и А. Шлипом. В обеих моделях описывается взаимодействие команд в таких областях,

как обеспечение целостности данных, безопасность и архитектура (реализация изменений в этих сферах может выполняться командами самостоятельно или требовать координированной работы).

Кроме того, существует множество менее известных платформ, позволяющих осуществлять поддержку на уровне продукта. К ним относятся в числе прочих фреймворк гибкой интеграции (Agile Integration Framework, AIF), управление портфелем гибкой команды (AgileTPM), AgilePath, непрерывная гибкая разработка (Continuous Agile) [30], производственный Scrum [31], производственная гибкость (Enterprise Agility) [32], FAST Agile [33], RAGE [34], SURGE [35], XSCALE [36], промышленное экстремальное программирование (Industrial XP) [37] и AgileDS [38].

В левой части рисунка представлена категория «Уникальные проекты и программы» (составная часть процесса «Изменение бизнеса»). Она включает два блока: «Проекты» и «Программы». Блок «Проекты» включает фреймворки и/или методы, являющиеся усовершенствованными версиями традиционных рамочных стандартов управления проектами:

- AgilePM, гибкое управление проектами, предложенное компанией Agile Business Consortium (ABC) [39] и созданное на основе метода разработки динамических систем (Dynamic Systems Development Method, DSDM);
- методология PRINCE2 Agile [40], разработанная на основе PRINCE2 компании AXELOS;
- сертификация PMI-ACP (PMI Agile Certified Practitioner) [41] (дополнение к PMBOK Guide PMI);
- Disciplined Agile Delivery (DAD), дисциплинированная гибкая разработка, представляющая собой часть гибкого подхода к разработке Disciplined Agile (DA), приобретенного PMI в 2019 г.;
- методология Half Double [42] (проект Half Double реализуется сообществом практиков управления проектами — настоящих фанатов своего дела).

К этой же категории также относится гибкое управление проектами (Agile Project Management, APM), не представленное на рисунке.

Блок «Программы» включает следующие методики.

- Управление успешными программами (Managing Successful Programmes, MSP) [43] компании AXELOS. Эта методика обладает всеми характеристиками гибкой методологии, поскольку в соответствии с ней движение к заранее определенной цели осуществляется пошагово (через транши). Методика связана с PRINCE2 (Agile).

- Гибкое управление программами (AgilePgM), разработанное компанией ABC [39]. Эта методика связана с AgilePM, с одной стороны, и сравнима с MSP, с другой.

Бесплатная платформа Praxis [44] может применяться на уровне портфеля, программы и команды. Она разработана на основе PRINCE2, MSP, MoP, AgilePM и других методик и включает свод знаний, методологию, структуру компетенций и модель зрелости. В рамках поддержки Praxis была создана база знаний о ресурсах и энциклопедия.

Гибкий подход к разработке (DA) [9] может использоваться для создания продуктов и управления портфелями на уровне как уникальных проектов и программ, так и текущей деятельности организации. Соответствующий набор инструментов позволяет принимать решения и описывает, как команды по разработке программного обеспечения, команды DevOps, IT-команды и бизнес-команды взаимодействуют в организации.

Производственная система компании «Тойота» (Toyota Flow System, TFS) [45], разработанная Н. Терлоу, профессором Дж. Тернером и Б. Риверой в 2019 г., включает шаблоны, практику и методы, позволяющие организациям достигать желаемых результатов в сложном мире. Эту систему часто представляют в виде схемы «Дом TPS», отражающей основанный на фактических данных подход к обеспечению трансформации бизнеса. TFS нельзя назвать универсальным инструментом, система требует понимания и адаптации. Ее цель — поддержание потока создания ценности для клиента, который находится в центре внимания. Каждый из компонентов системы включает определенную философию, инструменты и знания (практические

и теоретические). В рамках концепции распределенного лидерства выделяются следующие категории: восходящее, нисходящее и горизонтальное лидерство. Концепция комплексности мышления подразумевает определение уровня сложности, присущего той или иной проблеме или окружению, при этом все системы рассматриваются как открытые, сложные и саморегулирующиеся. Наконец, в соответствии с концепцией научного управления командами членам команды не просто даются инструкции и осуществляется контроль над ними (что командной работе, разумеется, не способствует), а результаты работы команды включаются в существующую практику организации.

### 3. УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ

Целью традиционного управления портфелем является изменение бизнеса. Из предыдущих разделов мы узнали, что сегодня изменения все чаще внедряются в рамках линейной организации, т.е. осуществляются постоянными гибкими командами. Это означает, что в рамках управления портфелем мы должны понимать, что происходит на уровне текущей деятельности, для реализации инициатив, связанных с изменениями. Существующие рамочные стандарты управления портфелем, такие как MoP [46] компании AXELOS и стандарт для управления портфелем (SfPfm) PMI [47], описывают только то, что касается изменения бизнеса. Гибкое управление портфелем (AgilePfm) компании ABC [39] наряду с изменением бизнеса охватывает также текущую деятельность.

Управление портфелем, основанное на фактических данных (Evidence-Based Portfolio Management, EBM Pfm) [48], — это подход, в рамках которого принципы бережливого производства и гибкой разработки используются для принятия решения о том, куда вкладывать средства, чтобы получить наибольшую выгоду. Этот инструмент позволяет организациям быстро оценивать разные

идеи за счет разработки и проверки небольших решений, позволяющих получить результат для какой-то одной группы клиентов или пользователей. Подход основан на следующих принципах:

- 1) отделить способность организации к росту от сфокусированности на работе;
- 2) принять наилучшее решение из возможных, основываясь на имеющихся данных;
- 3) инвестировать в совершенствование результатов бизнеса, используя гипотезы, а не просто финансировать деятельность;
- 4) постоянно (пере)оценивать и (пере)распределять возможности;
- 5) минимизировать потери;
- 6) давать командам возможность выполнять тот объем работы, на который они способны;
- 7) усовершенствовать процесс ведения отчетности о статусе работ за счет увеличения вовлеченности участников и прозрачности.

Некоторые гибкие методы также включают компонент управления портфелем:

- в SAFe [27] на уровне управления портфелем осуществляется контроль текущей деятельности постоянных команд;
- в DA [9] в рамках процесса управления портфелем помимо проектов рассматривается ряд аспектов текущей деятельности, таких как постоянные команды и операционное управление существующими IT-решениями;
- S@S [25] включает модули «Стратегическое видение» и «Организационное развитие», с которыми может быть связано управление портфелем;
- Spotify также включает собственный подход к управлению портфелем и стратегическому планированию;
- в AgilePfM [39] используются следующие базовые концепции: центр инноваций, гибкий процесс управления портфелем, зрелость инициатив в составе портфеля, горизонты гибкого портфеля.

На момент написания статьи (2019 г.) не существует зрелых фреймворков управления портфелем, которые бы описывали и изменение бизнеса, и текущую деятельность. Разработка AgilePfM была инициирована компанией Agile Business

Consortium (ранее DSDM Consortium) в рамках создания фреймворка для гибкого изменения бизнеса (Agile Business Change Framework). Однако становится очевидно, что общие принципы гибкого управления портфелем должны быть основаны на таких методах, как SAFe, AgilePfM и DA. Двухуровневое управление портфелем (Bimodal PfM) [49] Х. Портмана объединяет лучшие из существующих рамочных стандартов управления портфелем. Данный подход содержит решения для обеих сфер (изменение бизнеса и текущая деятельность) — это двухуровневый портфель канбан, принципы двухуровневого управления портфелем и дорожные карты двухуровневого портфеля.

#### 4. УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИИ

В блоке «Ориентация на культуру» представлены подходы, которые должны увеличивать гибкость бизнеса за счет изменения мышления сотрудников организации. Что значит работать гибко? Как мы можем быть уверены, что ценности и принципы Agile Manifesto («Манифеста гибкой разработки программного обеспечения») понятны сотрудникам и применяются в практической деятельности наряду с ценностями Scrum (смелость, сфокусированность, вовлеченность, уважение и открытость)? Формирование правильного мышления намного упрощает внедрение гибких методологий. На рисунке представлены следующие подходы.

- SAFe [27] (версия 5.0) предполагает две дополнительные компетенции: культуру непрерывного обучения (Continuous Learning Culture, CLC) и организационную гибкость (Organizational Agility, OA). Культура непрерывного обучения включает следующие три аспекта:

- организация обучения (общее видение, системное мышление, ментальные модели, командное обучение, личное мастерство);
- непрерывное совершенствование (отсутствие самоуспокоенности, культура решения проблем, анализ в ключевых точках, основанное на фактах совершенствование);

— инновационная культура (готовность людей к внедрению инноваций, подходящее для этого время и место, экспериментирование и обратная связь, готовность к резкой смене стратегии, инновационные волны).

Организационная гибкость также содержит три аспекта:

- люди, мыслящие в парадигме бережливого производства, и гибкие команды (бережливое производство, принципы SAFe, «Манифест гибкой разработки»);
- бережливые бизнес-операции (время процесса — время задержки — время процесса);
- гибкость стратегии.

■ Метод OpenSpace Agility (OSA) [50], предложенный Д. Мезиком в 2015 г., представляет собой надежный и практичный инструмент для внедрения гибких методологий, дающий быстрые и долговременные результаты. Он предполагает использование подхода, который организация уже применяет в настоящее время, — в него включается OSA. Метод позволяет активно вовлекать максимальное количество сотрудников в гибкую разработку.

■ AgileSHIFT [51] (разработан компанией AXELOS) — это фреймворк, который готовит людей к трансформационным изменениям, формируя в организации культуру гибкости. Инфраструктура AgileSHIFT позволяет внедрять трансформационные изменения, реализовывать концепцию «выжить, победить конкурентов и добиться процветания». Методика поможет вам преодолеть разрыв между текущим и целевым состоянием за счет внедрения ряда гибких, структурированных и гибридных подходов в масштабах всей организации. В результате внедрения методики исчезнет разрыв между задачами «управлять бизнесом» и «изменять бизнес».

■ Модель Agile Fluency [52], разработанная Д. Ларсен и Дж. Шором в 2012 г. и существенно дополненная в 2018 г., позволит команде осознать ее текущее положение и разработать индивидуальную дорожную карту. При этом важную роль играет автоматизм в выполнении работы

(fluency). По мере обучения гибкие команды проходят через четыре этапа овладения гибкими методологиями (фокусирующаяся команда, создающая команда, оптимизирующая команда и усиливающая команда). При прохождении через каждый этап команда получает определенные выгоды.

■ Brightline Transformation Compass [53] — это комплексная система, разработанная Б. Табрици из PMI. Она позволяет сформировать правильное мышление, необходимое для успешного внедрения гибкой методологии, в масштабах всей организации. Система состоит из пяти критически важных, взаимно усиливающих друг друга блоков для эффективной трансформации:

- формирование видения и стратегических целей (в системе данный блок называется «Полярная звезда»);
- понимание требований клиентов и мегатенденции;
- операционная система трансформации;
- лидеры-добровольцы;
- трансформация сотрудников.

Трансформация выполняется в три этапа: вдохновить, мобилизовать и реализовать изменение.

■ Flow for Enterprise Transformation (FLEX) [54], разработанный Э. Шэловеем процесс трансформации организации — это руководство по обеспечению гибкости бизнеса. В нем описываются шаги, необходимые для совершенствования процесса создания ценности для клиентов организации — как внешних, так и внутренних. Данную платформу можно использовать вместе с другими подходами к внедрению гибких методологий, такими как SAFe, Nexus, LeSS, DA и т.д. FLEX может применяться в организациях любого размера, а также в отдельных подразделениях компании. Он включает четыре аспекта трансформации мышления: системное мышление, переход от внедрения методов собственно к работе, сфокусированность на процессе и организационное развитие с гибкими методологиями.

■ Heart of Agile [55] — метод, позволяющий добиваться выдающихся результатов. Он был создан доктором А. Кокберном, одним из соавторов

«Манифеста гибкой разработки». В рамках данного метода были в простой форме обобщены результаты двух десятилетий практической работы и сформулированы четыре критических требования, которые увеличат вашу эффективность: сотрудничать, создавать, анализировать, совершенствовать.

На рисунке не представлены следующие методы.

- Холакратия [56] (разработан основателем компании Ternary Software Б. Робертсоном) — метод децентрализованного управления и руководства организацией, при котором полномочия и принятие решений распределяются по всей холархии<sup>1</sup> самоорганизующихся команд, а не встраиваются в управленческую иерархию.

- Социократия [57] — метод, разработанный Ж. Энденбургом, также известный как «динамическое управление», представляет собой систему руководства, которая стремится к созданию гармоничных социальных условий, а также продуктивных организаций и предприятий. Данную систему отличает то, что принятие решений осуществляется не большинством голосов, а в процессе обсуждения людьми, которые знают друг друга, при этом они должны прийти к согласию.

- Шкалы гибкости [58], разработанные Ю. Аппело, помогают организациям добиться гибкости на всех уровнях с измеримыми доказательствами организационных преобразований.

- Agendashift [59] — разработанная М. Барроузом современная модель взаимодействия, основанная на потребностях, ориентированная на результат, открытая, непрерывно реализуемая. Agendashift базируется на пяти принципах и включает пять действий: обнаружение, изучение, составление карт, разработка, эксплуатация.

- Goal-Driven Agile (GDA) [60] — это гибкая разработка, ориентированная на цели. В ее основе лежат три аспекта: автономность, согласование и структурное совершенствование. Это очень

простой метод. Он включает один базовый фреймворк, пять ролей и десять блоков.

- Lean Startup [61], «бережливый стартап», разработанный Э. Рисом — это методология развития бизнеса и продуктов, целью которой является сокращение цикла разработки продукта и быстрая оценка жизнеспособности предлагаемой бизнес-модели. Результат достигается за счет проведения серии экспериментов и проверки бизнес-гипотез, а также использования концепции минимально жизнеспособного продукта (Minimum Viable Product, MVP), итеративных выпусков продукта с последующим подтвержденным обучением<sup>2</sup>.

- Мышление организации (Organisation Mindset) [62] — это ряд инструментов и шаблонов, разработанных А. Якимой. Они позволяют проанализировать мышление сотрудников организации и сделать бизнес более гибким (внедрить бережливое производство и гибкую разработку в масштабе всей организации) за счет фокусирования внимания на необходимых переменных в мышлении. Вы не сможете добиться увеличения гибкости бизнеса без изменения мышления — простое внедрение гибких практических методов вам не поможет.

- Business Technology Standard (BT Standard) [63] — это основанный на открытом коде фреймворк для планирования, создания и применения информационных технологий в современном технологическом бизнесе. Метод дает исчерпывающую картину того, как управлять технологическим бизнесом за счет прагматичного руководства без уменьшения скорости и гибкости. Использование данного инструмента в сочетании с такими методами, как SAFe, DevOps, а также с руководством по управлению IT-услугами ITIL обеспечивает целостное управление различными функциями технологического бизнеса. BT Standard состоит из трех взаимодополняющих и последовательных моделей:

<sup>1</sup> Слово «холархия» образовано от греческих слов «холос» (цельный) и «иерархия». Это нечто, одновременно являющееся и целым само по себе, и частью чего-то еще. — *Здесь и далее прим. ред.*

<sup>2</sup> Под термином «подтвержденное обучение» понимается оценка MVP и извлечение уроков для последующих итераций.

- операционная модель для определения процессов и дисциплин, создающих ценность;
- модель для определения возможностей;
- модель для определения идентичности, ролей и обязанностей.

К настоящему времени разработано уже около 70 гибких подходов, методов и рамочных стандартов, и их количество постоянно растет. Приведенная в настоящей статье схема поможет вам

выбрать подходящую для вас гибкую методологию. Однако не следует забывать, что ни один подход, фреймворк или метод нельзя рассматривать как панацею и что любой инструмент требует адаптации. Используйте здравый смысл — это поможет вам добиться большей гибкости. Вероятно, самый лучший способ обеспечить гибкость — разделить создаваемые вашей организацией продукты и услуги на составные элементы и поручить их реализацию отдельным командам.

## ИСТОЧНИКИ

1. Portman H. (2017). *Scaling Agile in Organizations*. Hertogenbosch: Van Haren Publishing.
2. *Scrum Guides*. — <https://www.scrumguides.org/index.html>.
3. *Understanding the Kanban Guide for Scrum Teams*. — <https://www.scrum.org/resources/blog/understanding-kanban-guide-scrum-teams>.
4. *What is Scrumban?* — <https://leankit.com/learn/agile/what-is-scrumban>.
5. *DevOps.com. Where the World Meets Devops*. — <https://devops.com>.
6. *Crystal Methods*. — <https://activecollab.com/blog/project-management/crystal-methods>.
7. *The Agile Unified Process (AUP)*. — <http://www.ambysoft.com/unifiedprocess/agileUP.html>.
8. *Agile Modeling and the Rational Unified Process (RUP)*. — <http://www.agilemodeling.com/essays/agileModelingRUP.htm>.
9. *Disciplined Agile*. — <http://disciplinedagiledelivery.com>.
10. *Modern Agile*. — <http://modernagile.org>.
11. *Extreme Programming: a Gentle Introduction*. — <http://www.extremeprogramming.org>.
12. *Acceptance Test Driven Development (ATDD)*. — <https://www.agilealliance.org/glossary/atdd>.
13. *TDD*. — <https://www.agilealliance.org/glossary/tdd>.
14. *Behavior Driven Development (BDD)*. — <https://www.agilealliance.org/glossary/bdd>.
15. *Feature Driven Development (FDD) and Agile Modeling*. — <http://agilemodeling.com/essays/fdd.htm>.
16. *An Example of Example-Driven Development*. — <https://medium.com/feenk/an-example-of-example-driven-development-4dea0d995920>.
17. *What Is User Experience (UX) Design? Everything You Need to Know to Get Started*. — <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/what-is-user-experience-ux-design-everything-you-need-to-know-to-get-started>.
18. *What is CI/CD? Continuous Integration and Continuous Delivery Explained*. — <https://www.infoworld.com/article/3271126/what-is-cicd-continuous-integration-and-continuous-delivery-explained.html>.
19. *Agile Business Analysis (AgileBA) Handbook*. — <https://www.agilebusiness.org/store/ViewProduct.aspx?id=13675713>.
20. *Agile Modeling (AM) Home Page. Effective Practices for Modeling and Documentation*. — <http://agilemodeling.com>.
21. Pichler R. (2016). *Is Scrumright for Your Product?* — <https://www.romanpichler.com/blog/is-scrum-right-for-your-product>.
22. *Scrumban*. — <https://en.wikipedia.org/wiki/Scrumban>.
23. *The Marriage of Lean, Scrum and Extreme Programming (XP)*. — <https://medium.com/@geoffbourne/the-marriage-of-lean-scrum-and-extreme-programming-xp-98a7d5df06b1>.
24. *The Nexus Guide*. — <https://www.scrum.org/resources/nexus-guide>.
25. *Scrum at Scale Guide*. — <https://www.scrumatscale.com/scrum-at-scale-guide>.
26. *LeSS*. — <https://less.works>.
27. *SAFe*. — <https://www.scaledagileframework.com>.
28. *Scaling Agile @ Spotify*. — <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>.
29. *ScALeD Agile Lean Development — the Principles*. — <http://scaledprinciples.org>.
30. *Unblock! A Guide to the New Continuous Agile*. — <http://www.continuousagile.com/unblock>.
31. *What is Enterprise Scrum?* — <http://www.enterprisescrum.com/what-is-enterprise-scrum>.
32. *Scaling Agile with the Enterprise Agility Model*. — <https://www.eliassen.com/agile/lunch-and-learn/Scaling-Agile-with-the-Enterprise-Agility-Model>.
33. *Fluid Scaling Technology for Agile*. — <http://www.fast-agile.com/home>.

34. RAGE<sup>SM</sup> — *Recipes for Agile Governance in the Enterprise*. — <https://www.cprime.com/rage>.
35. SURGE<sup>TM</sup> — *Powering Agile Product Innovation & Business Agility*. — <https://www.gearstream.com/surge>.
36. XSCALE Alliance. — <https://xscalealliance.org>.
37. *What is Industrial XP?* — <http://www.industrialxp.org>.
38. *Agile Digital Services (AgileDS)*. — <https://apmg-international.com/product/agileds>.
39. *Agile Business Consortium*. — <https://www.agilebusiness.org>.
40. *What is PRINCE2 Agile?* — <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2-agile/what-is-prince2-agile>.
41. *PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)*. — <https://www.pmi.org/certifications/types/agile-acp>.
42. *Project Half Double*. — <https://www.projecthalfdouble.dk/en>.
43. *MSP — Programme Management*. — <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/msp>.
44. *Praxis*. — <https://www.praxisframework.org>.
45. *Introducing the Toyota Flow System*. — <https://planet-lean.com/introducing-the-toyota-flow-system>.
46. *MoP — Portfolio Management*. — <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/mop>.
47. *The Standard for Portfolio Management — Third Edition*. — <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>.
48. *Investing for Business Agility*. — <https://www.scrum.org/resources/introduction-evidence-based-portfolio-management>.
49. *Bimodal Portfolio Management*. — <https://hennyportman.wordpress.com/2019/06/26/bimodal-portfolio-management>.
50. *OpenSpace Agility*. — <https://openspaceagility.com>.
51. *AgileSHIFT — Transformational Change Programme*. — <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/agile-shift>.
52. *The Agile Fluency Model*. — <https://martinfowler.com/articles/agileFluency.html>.
53. *Brightline*. — <https://www.brightline.org>.
54. *An Overview of FLEX (Flow for Enterprise Transformation)*. — <https://portal.netobjectives.com/an-overview-of-flex>.
55. *Heart of Agile*. — <https://heartofagile.com>.
56. *Holacracy*. — <https://en.wikipedia.org/wiki/Holacracy>.
57. *Sociocracy*. — <https://en.wikipedia.org/wiki/Sociocracy>.
58. *Grow Agile Mindsets*. — <https://www.agilityscales.com>.
59. *Agendashift*. — <https://www.agendashift.com>.
60. *Whitepaper: Goal-Driven Agile*. — <https://pages.xebia.com/whitepaper-goal-driven-agile>.
61. *The Lean Startup*. — <http://theleanstartup.com>.
62. *Orgmindset*. — <http://orgmindset.com>.
63. *Business Technology Standard*. — <https://www.managebt.org>.

*Источник: Portman H. (2019). «A bird's eye view on the agile forest». PM World Journal, Vol. VIII, Issue X, November (в переводе публикуется обновленная версия статьи, присланная автором).  
Перевод А. Исламовой.  
Печатается с разрешения автора и PM World Journal.*



Журналы по управлению финансами

# Управление финансовыми рисками

Специализированное издание на русском языке, посвященное теории и практике управления рисками в финансовых организациях и на предприятиях. Журнал освещает основные аспекты риск-менеджмента, новые методические разработки и достижения в решении как теоретических, так и практических вопросов, связанных с построением системы управления рисками как части целостного управления организацией. Издание знакомит с опытом российских и зарубежных коллег в этой области, с разработками ведущих отечественных и международных финансовых организаций и институтов и их адаптацией к условиям российского рынка.

## Основные темы журнала

- Вопросы государственного регулирования и надзора за корпоративными системами управления рисками
- Банковские риски: теория, практика, методология
- Риски финансовых рынков
- Управление рисками в страховых компаниях
- Риск-менеджмент на предприятии
- Макроэкономические риски и риски глобализации
- Риски и технологии
- Теория финансовых рисков
- Эконометрика
- Вопросы профессионального обучения риск-менеджмента
- Лучший опыт и практика риск-менеджмента
- Дискуссионная рубрика
- Рецензии и аннотации

**Авторы:** профессионалы, имеющие практический опыт риск-менеджмента, разработки и внедрения новых методических решений и способов управления отдельными видами и факторами рисков, готовые поделиться им со своими коллегами.



**Главный редактор:**  
Михаил Бухтин —  
к. э. н., независимый профессиональный эксперт в области риск-менеджмента, работающий в российской банковской системе с момента ее создания (с 1992 года) на управленческих должностях, имеющий практический и методический опыт создания систем риск-менеджмента в ряде коммерческих банков.

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

## Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 85025  
«Пресса России» 12029  
«Почта России» 79802

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

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

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



## БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ ПРОЕКТОВ

В статье предложен бережливый подход к построению системы управления программами. Такой подход предполагает проработку только ключевых элементов системы управления, позволяющих получить основные выгоды от применения механизмов управления программами. Автор приводит несколько бизнес-кейсов упрощенной реализации подходов к управлению программами, описывает возможный состав системы управления программами при бережливом подходе и дает структурированные рекомендации по внедрению такой системы.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление программами проектов, бережливое управление программами, риски программы, взаимосвязи проектов программы, выгоды программы

### ВВЕДЕНИЕ

Программа проектов является одним из основных объектов управления, рассматриваемых в рамках системы управления проектной деятельностью (СУПД). При возрастании в организации числа взаимосвязанных проектов обычно растет важность выстраивания не только системы управления проектами, но и системы управления программами проектов. Наиболее ощутимо это проявляется, если реализация взаимосвязанных проектов позволяет достичь общих целей и получить выгоды, недоступные без совместной реализации таких проектов.

Наблюдение за тем, как развиваются системы управления проектной деятельностью в разных организациях, позволяет сделать вывод: в большинстве случаев развитие СУПД предполагает последовательное становление управления проектами, затем — управления на уровне портфелей проектов и только потом — управления на уровне программ проектов. Такая последовательность развития СУПД не является однозначной или рекомендованной. Это всего лишь результат наблюдений.



**Козодаев Михаил Александрович** — к. ф.-м. н., CSPM (IPMA-B), PMP (PMI), ПМ СТАНДАРТ СРП-1, управляющий партнер ГК «Проектная ПРАКТИКА», доцент МИФИ, участник экспертного совета АНО «ЦОРПУ», ассессор конкурса «Проектный Олимп» с 2014 г. Участвует в разработке стандартов и методических решений в области управления проектами в составе международных и российских рабочих групп. Опыт управления проектами — 20 лет (г. Москва)

Следует отметить, что задачи управления на уровне портфелей и программ проектов возникают и даже отчасти решаются в организациях еще до того, как управление на уровне отдельных проектов будет полностью отлажено. Это понятно, т.к. задачи бизнеса требуют:

1) решений на уровне стратегии организации, а значит, выхода на уровень управления портфелями проектов;

2) внимания к получению бизнес-выгод, а значит, к управлению программой.

## 1. ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИМЕНЕНИИ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ ПРОЕКТОВ

Ситуаций, подтверждающих наличие потребности в переходе к задачам управления программой, довольно много. Далее приведены несколько примеров реальных компаний, столкнувшихся с такой задачей.

1. Крупная компания реализовывала проект по реконструкции завода. Работа была запланирована на несколько лет. Бюджет проекта составлял несколько миллиардов рублей. В рамках проекта предусматривалась реконструкция нескольких десятков изолированных объектов, а также создавалась общая инфраструктура, объединяющая их. Часть работ выполнялась своими силами (привлекались дочерние структуры), для выполнения большей части работ был привлечен зарубежный подрядчик.

Работы зарубежного подрядчика во многом зависели от результатов работ его дочерних структур. Контракт с ним был составлен так, что за малейшие задержки и невыполнение обязательств, влияющих на работы сторон, предусматривались очень большие штрафные санкции. Это обстоятельство привело к необходимости реформатирования проекта в программу с выделением объектовых проектов (за большую часть проектов отвечали руководители проектов (РП) со стороны зарубежного подрядчика, за меньшую часть — собственные РП).

В рамках сформированной программы выстраивалась жесткая система управления взаимосвязями проектов. На уровне собственных планов и планов зарубежного подрядчика были определены координационные контрольные точки, для которых были назначены ответственные и определены условия прохождения. По каждой координационной контрольной точке проводился регулярный мониторинг с целью прогнозирования потенциальных отклонений и принятия своевременных решений по недопущению таковых.

В ходе реализации проекта из-за ошибок на стадии планирования не единожды выяснялось, что необходимо провести ранее не предусмотренные дополнительные работы, а это заметно увеличивало общий объем затрат и вполне закономерно беспокоило инвестора. По его инициативе была налажена система детального календарного и стоимостного планирования. Она предусматривала выделение группы анализа, работа которой была ориентирована на снижение сроков и стоимости незапланированных работ за счет оптимизации использования ресурсов на межпроектном (межобъектном) уровне.

2. Крупный российский машиностроительный холдинг реализовывал проект по усилению своего присутствия в европейских странах. Кроме политических задач необходимо было организовать производство и систему постпродажного обслуживания, наладить логистическую систему, реализовать большой комплекс маркетинговых мероприятий, решить ряд задач, связанных с межправительственными соглашениями и выполнением требований локального регулятора. Проект был рассчитан на 2,5 года.

В соответствии с принятым в холдинге подходом для него была сформирована команда управления, назначен руководитель, выполнены все типовые процедуры запуска. Однако уже через несколько месяцев стало очевидно, что комплексность проекта, включение в него задач из совершенно разных предметных областей и огромное количество взаимовлияющих мероприятий требуют иной организации управления, отличной

от принятой в холдинге для управления обычными проектами. В итоге были приняты решения о разбиении проекта на несколько подпроектов с назначением соответствующих РП (фактически решение о формировании программы) и о создании группы межпроектной координации, на которую дополнительно были возложены задачи по работе с регулятором и по иным страновым вопросам.

3. Консалтинговая компания предлагала на рынке несколько своих продуктов. Реализовав значительное число консалтинговых проектов для заказчиков, представляющих разные отрасли, компания нашла несколько отраслей, где ее услуги были наиболее востребованы. В дальнейшем она сосредоточила свои усилия на работе именно с этими отраслями. Нарботав существенный отраслевой опыт, компания поняла, что ее продукты и проекты приобрели определенную специфику. Это снизило их универсальность и возможность подключения специалистов, обладающих отраслевыми компетенциями, в проекты другой отрасли.

Данное обстоятельство увеличивало затраты на развитие продуктов, т.к. требовало поддержания активности в рамках каждой отрасли, и на оплату проектных специалистов, т.к. возможность их привлечения ограничивалась проектами в рамках определенной отрасли. Это было принято компанией, но в качестве компенсационной меры были сформированы отраслевые направления бизнеса, в рамках которых повышалась межпроектная коммуникация, связанная с обеспечением оптимальной загрузки специалистов, и больше внимания уделялось переносу проектных решений в состав продукта. Эффекты от комплекса таких мер позволили компенсировать и даже устранить негативные проявления, связанные с отраслевой специализацией компании.

4. Блок по работе с инвестиционными проектами одного из банков рассматривал проект, целью которого была организация производства инновационных строительных материалов. Проект включал в себя комплекс задач: строительство

завода, оснащение его оборудованием, обеспечение кадрами, организацию системы продаж, юридическое сопровождение, привлечение инвестиций.

Команда управления проектом подготовила для рассмотрения банком детально проработанные документы. Среди прочего по требованию банка был описан подход к управлению рисками проекта. Команда УП предложила подход, заключавшийся в том, что по всем задачам, по которым были выявлены риски, предусматривались финансовые и временные резервы. Совокупные финансовые резервы проекта при таком подходе занимали существенную часть от общего требуемого финансирования. Банк не мог согласиться с такой ситуацией и предложил внести коррективы в проект.

Команда управления выработала новый подход. Он учитывал взаимовлияние решаемых в проекте задач, возможность и невозможность одновременной реализации рисков событий, подразумевал выполнение командой управления более детального анализа рисков. Теперь риски разделялись на группы: группа 1 — риски, имеющие отношение только к конкретной задаче; группа 2 — риски, так или иначе связанные с реализацией нескольких задач. Данный подход позволил пересмотреть оценки по резервам и существенно снизить объем требуемого финансирования.

Примеров, подобных описанным выше, довольно много. Все они касаются разных компаний, работающих в различных сферах экономики, но есть и нечто общее, объединяющее их:

- не очень высокая зрелость проектной деятельности;
- выражение системы управления проектной деятельностью в решениях на уровне только отдельных проектов;
- наличие обстоятельств, приводящих к необходимости скоординированного управления набором проектов.

В такой ситуации возникает вопрос: можно ли в условиях не очень высокой зрелости СУПД наладить некоторые основные элементы систем

управления портфелями и программами проектов, при этом не внедряя абсолютно всех процессов управления портфелями и программами? На взгляд автора, можно и даже нужно. В этом вопросе уместно сослаться на принцип Парето, который говорит о 20% усилий, обеспечивающих 80% результата.

Далее речь пойдет в большей степени об управлении программами проектов, поэтому, переходя к основным разделам, можно сформулировать базовое для последующих размышлений утверждение: проработка 20% элементов СУПП может позволить организации получить 80% пользы, которую способна дать такая система. Дело за малым — определить эти элементы СУПП и «вписать» их в контекст СУПД организации.

## 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ

Выстраивая СУПД, мы всегда стремимся найти оптимальный баланс между затратами на создание и поддержание решений по СУПД и выгодами — положительными эффектами, получаемыми организацией вследствие ее применения. Подходы к управлению программами не являются исключением. С одной стороны, есть обширные знания, накопленные человечеством в области управления программами и изложенные во многих стандартах и методологиях [1, 4–8], с другой стороны — естественное желание не усложнять систему управления и вкладываться в создание только таких решений, которые учитывают потребности организации и позволяют получить выгоды, превосходящие затраты. Данный подход соответствует таким распространяемым в последнее время принципам построения СУПД, как бережливость, адаптивность, результативность и пр. К подобным рассуждениям приводят, например, тезисы, приведенные IPMA [5], о том, что для управления программой требуется целый ряд компетенций и что значимость этих компетенций может различаться в зависимости от типа проекта и отрасли.

В силу уровня зрелости систем менеджмента организации далеко не всегда готовы к всестороннему и полному применению принципов УПП, например, как это отражено в стандартах PMI [8] или PMAJ [4]. Несомненно, выделенное управление выгодами программ, обеспечение соответствия программ и стратегии организации, формирование отдельного контура управления на уровне ролевой структуры и процессов управления программами могут принести неоспоримое преимущество. В то же время выстраивание такой СУПП сопряжено с высокими инвестициями, размер которых должен коррелировать с получаемыми эффектами, а это крайне сложная, долгосрочная и кропотливая работа, причем нередки случаи, когда сложность создаваемых управленческих конструкций не соответствует реальным потребностям организации и зрелости ее общей системы менеджмента. В таких случаях организации могут столкнуться с неоправданными затратами или даже потерями.

Интересными примерами, когда предлагается идея подбора управленческих решений в зависимости от особенностей СУПД организации и реализуемых проектов, могут выступать, например, подходы к формированию проектных офисов [2] и применению гибридных жизненных циклов [3]. ГОСТ Р 58305-2018 описывает варианты организации проектных офисов и подход к выбору оптимального за счет увязки профиля проектного офиса и особенностей проектной деятельности [2]. «Agile: практическое руководство» [3] дает не только описание возможных жизненных циклов проектов, но и рекомендации по их комбинированию в зависимости от особенностей реализуемых проектов. Схожие подходы гибкого или бережливого подбора решений могут быть использованы при формировании системы управления программами в контексте конкретных организаций.

Основная идея настоящей работы — найти решение, которое могло бы дополнить действующую систему управления проектами без выстраивания полнофункциональной сложной системы

управления программами. Такое решение должно при относительно малых дополнительных затратах принести значимые преимущества контуру управления программами.

С системной точки зрения сложно выделить более и менее важные элементы СУПП, чтобы сконцентрироваться на чем-то малом, но значимом. Однако далее будет сделана попытка определить перечень ключевых элементов, на которых можно сделать акцент, если стоит задача ограниченного внедрения принципов управления программами. Этот перечень не претендует на полноту. Составляющие его элементы определены на основе субъективной оценки автора, опирающейся на опыт развития СУПД в разных компаниях, и понимание сути программы проектов, выражаемой во взаимосвязанности проектов, совместная реализация которых позволяет получить дополнительные бизнес-выгоды для организации. С точки зрения автора, такими ключевыми элементами могут быть (см. рисунок):

- 1) организационное оформление программ проектов (состав и порядок запуска программ, программа как объект управления, команда управления, нормативное обеспечение);
- 2) управление взаимосвязями проектов программы (виды взаимосвязей, учет взаимосвязей при планировании проектов, отражение взаимосвязей на уровне программы, обеспечение соответствующего информационного обмена при реализации проектов программы);
- 3) управление общими для проектов программы наиболее важными рисками (выделение рисков уровня программы, включение процессов управления такими рисками в контур управления рисками отдельных проектов);
- 4) поддержка системы принятия решений в рамках программы с учетом бизнес-выгод (определение бизнес-выгод программы и/или целей выделения программы проектов, учет необходимости получения запланированных выгод при принятии ключевых решений по проектам программы).

## 2.1. Организационное оформление программ проектов

Если предполагается, что управление программами должно быть реализовано на минимально возможном уровне, необходимо предусмотреть следующий ряд организационных решений (см. рисунок).

*А. Состав и порядок запуска программ.* Должно быть определено, что такое программа проектов в организации, кто и по каким критериям, на основании чего принимает решение о том, что такой-то программе быть.

*Б. Программа как объект управления.* К этому пункту относятся целевые, аналитические показатели, жизненный цикл, взаимосвязь с другими объектами управления. Программа как объект управления должна появиться в информационной системе управления проектами (ИСУП) организации.

*В. Команда управления.* Необходимо сформировать специальные органы управления.

*Г. Нормативное обеспечение подходов к управлению программами.* Организационное оформление, например, может быть следующим (приведенные подпункты не являются взаимоисключающими, а, скорее, дополняют друг друга).

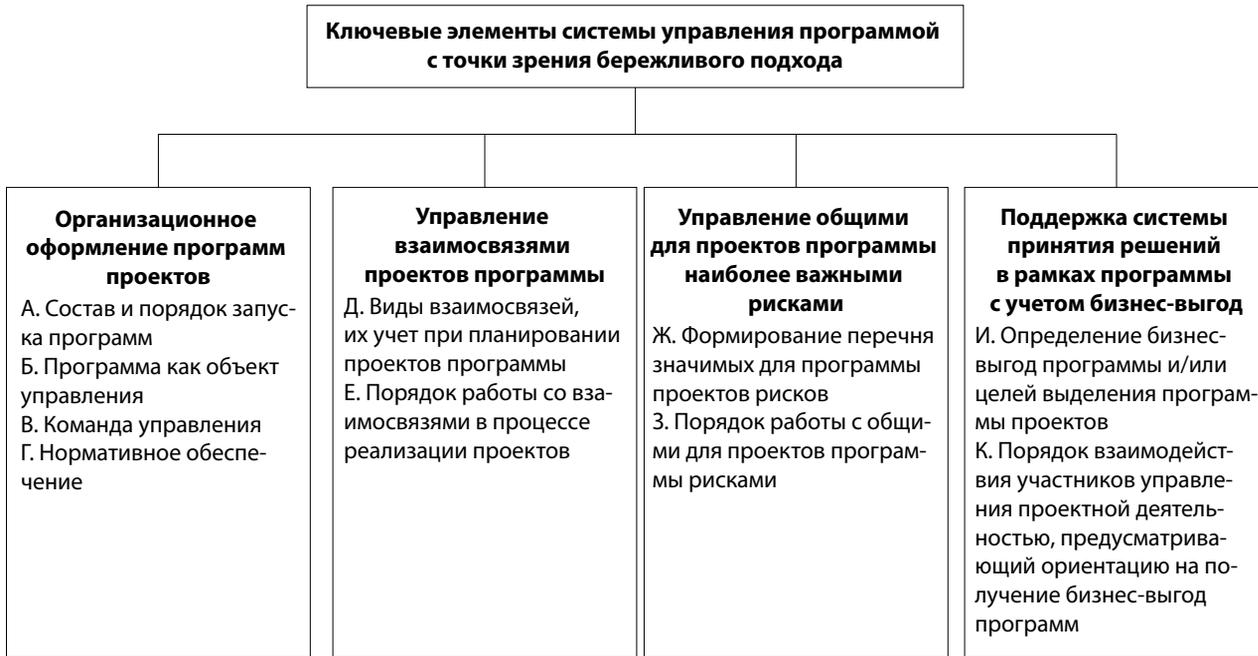
### 1. Состав и порядок запуска программ.

■ Для программ не предусматривается отдельных процедур подготовки и запуска. Все это остается на уровне отдельных проектов.

■ Не предусматривается формальных критериев, позволяющих объединить отдельные проекты в программу или отнести определенную активность к типу «программа проектов». Решение о выделении программы принимается уполномоченным лицом (им может быть представитель проектного офиса, куратор группы проектов, руководитель портфеля проектов).

■ Решение о выделении программы принимается для обеспечения удобства управления. Возможные причины: целесообразность совместного рассмотрения понесенных затрат разных проектов и получаемых эффектов, упрощение

**Рисунок.** Ключевые элементы системы управления программой



контроля со стороны куратора за достижением общих для совокупности проектов эффектов, оптимизация резервов на риски связанных проектов и др. Если заранее понятно, что будущие проекты, пока не стартовавшие и по которым еще нет детальных планов, должны объединяться в программу, то ее можно выделить и без определения полного перечня входящих в нее проектов. Включить в нее проекты можно будет позже. Это следует делать, чтобы заблаговременно иметь возможность, например, планировать финансирование, отражать программу в аналитике, фиксировать планы по получаемым эффектам и пр.

■ Программа проектов не определяет дополнительные уровни управления, принятия решений, но может определять необходимость дополнительного согласования отдельных решений

на уровне входящих в нее проектов, т.е. если проект включен в программу, то по решениям заранее определенного типа, например об изменении сроков этапов, потребуется дополнительное согласование. Программа не является уровнем эскалации проблем, уровнем, на котором принимаются решения, например, по ресурсным конфликтам входящих в нее проектов. Все подобные решения в случае эскалации выносятся на уже существующий вышестоящий в рамках СУПД уровень, например в портфель проектов. Команда управления программой выполняет только функции согласования и, возможно, формирования варианта рекомендованного решения.

■ Программа проектов в плановых, аналитических, отчетных и прочих материалах может фигурировать не как отдельный объект управления, а как дополнительный классификационный

признак, определяющий группировку проектов, входящих в программу.

## 2. Программа как объект управления.

■ Для обычных программ проектов должны быть определены набор целевых показателей и методика их определения. Для рассматриваемого варианта упрощения такие показатели могут либо вообще не определяться, либо носить справочный характер, либо быть простой совокупностью показателей входящих в программу проектов.

■ Некритично, если целевые показатели для программы не определены. Не всегда зрелость СУПД позволяет осмысленно работать с ними. Определение порядка работы с целевыми показателями и эффектами программы вполне можно предусмотреть не на первых этапах развития УПП.

■ Для каждой программы должен быть определен набор атрибутов, позволяющих строить аналитику в рамках СУПД.

■ Можно не задавать жизненный цикл программы, а ограничиться набором статусов, используемых для анализа. Статусы, например, могут быть такими: «планируется» — еще ни один из проектов программы не находится в стадии «реализация»; «реализуется» — хотя бы один проект программы находится в стадии «реализация»; «завершается» — все проекты программы находятся на стадии «завершение». Понимание текущего статуса программы может позволить, например, определить необходимость включения ее в некоторые аналитические отчеты или привлечения внимания курирующего руководителя не к отдельным проектам, а к программе в целом. Также можно вместо классического жизненного цикла использовать набор контрольных точек из входящих в состав программы проектов. В этом случае не надо «тянуть» на уровень программы все контрольные точки проектов, ограничившись наиболее значимыми или координационными.

■ В СУПД должны быть определены следующие правила.

- Может ли программа входить в разные портфели?
- Может ли программа включать другие программы?
- Могут ли проекты программы относиться к разным портфелям?
- Могут ли проекты одновременно входить в разные программы?

В реальности возможны все эти ситуации, но в описываемом условно простом случае их следует избегать. Желательно, чтобы программа и ее проекты находились только в одном портфеле, а проекты — только в одной программе.

■ При наличии в организации ИСУП программы могут быть оформлены по аналогии с проектами, но с меньшим числом атрибутов, полей, связанной логики. Скорее всего, для программ в ИСУП достаточно отражения общей описательной информации, включающей цели (если определены), команду управления, входящие в программы проекты, текущий статус, контролируемые координационные вехи и другие ключевые контрольные точки, а также реестр рисков уровня программы.

## 3. Команда управления.

■ Упрощенный режим работы с программами не предполагает анархии. Для управления на уровне программы формируется команда управления, в которую должны входить как минимум руководитель программы, ответственный за управление рисками программы и ответственный за координацию входящих в программу проектов. В реальной жизни часть этих ролей или все они могут выполняться одним сотрудником.

■ Потенциально для программы может быть сформирован коллегиальный орган (например, управляющий совет), согласующий наиболее значимые изменения по входящим в программу проектам и выступающий в качестве площадки для разрешения конфликтов между участниками программы. В упрощенном варианте функции такого коллегиального органа могут быть закреплены за:

- уже существующим органом управления на уровне компании или портфеля проектов, если программа входит в некий портфель;
- руководителем программы.

■ На роль руководителя программы в простом случае не следует назначать дополнительного человека, целесообразнее закреплять ее за руководителем портфеля, либо за куратором всех входящих в программу проектов, либо за руководителем самого крупного значимого проекта программы. Руководитель программы может быть наделен правом представлять соответствующие проекты в органах управления (проектные комитеты, управляющие советы) разного уровня. При этом он ограничивается задачами, связанными с управлением взаимосвязями и общими рисками проектов программы.

■ Роли ответственных за управление общими рисками и координацию входящих в программу проектов могут быть закреплены за руководителем программы, специалистами наиболее крупного значимого проекта, специалистами проектного офиса, поддерживающего задачи управления проектами портфеля, в который входит программа. Назначение на управление программой отдельных специалистов может рассматриваться вместе с решением о внедрении более полных и детально проработанных процессов управления.

#### 4. Нормативное обеспечение.

■ Представление о том, что собой представляет программа, подходы к работе с программами, функции участников управления программами должны быть нормативно закреплены. В силу упрощенного подхода к работе с программами допустимым является отсутствие выделенных регламентов и положений по управлению программами. Достаточно зафиксировать применяемые принципы либо в презентационном виде, либо в рамках общего документа, например «Политика в области управления проектной деятельностью».

■ Дополнительно к принципам полезно разработать инструкции или рекомендации по работе с общими рисками проектов программы и по обеспечению координации связанных друг с другом проектов.

## 2.2. Управление взаимосвязями проектов программы

Управление взаимосвязями входящих в программу проектов должно поддерживаться решениями по следующим направлениям:

Д. *Виды взаимосвязей, их учет при планировании проектов программы.* Подразумевается учет взаимосвязей в рабочих управленческих документах, их отражение на уровне программы.

Е. *Порядок работы со взаимосвязями в процессе реализации проектов.*

Управление взаимосвязями проектов программы в упрощенном случае может выглядеть, например, следующим образом.

1. *Виды взаимосвязей, их учет при планировании проектов программы.*

■ Для проектов программы обязательно вводится тип контрольной точки «координационная». Такие контрольные точки обозначают события рассматриваемого проекта, которые либо влияют на реализацию иного проекта, либо в то же время являются результатом иного проекта. На уровне описания такой контрольной точки (в ИСУП, в паспорте проекта и/или календарном плане проекта) фиксируется взаимовлияние связанных друг с другом проектов и критичность возможных отклонений.

■ Координационные контрольные точки отображаются в отчетах о программе с указанием статуса и фактического или прогнозного влияния на зависимый проект.

■ В рамках планирования проектов программы предусматривается согласование их планов за счет заявительной процедуры: каждый РП заявляет, на какие проекты влияют события его проекта и от каких событий стороннего проекта зависит его проект. В идеале каждое такое заявление должно быть подтверждено со стороны двух РП и учтено в виде координационной вехи. Если подтверждение есть только от одного РП, то решение о введении координационной вехи принимает руководитель программы. Администрирует процесс учета координационных вех в проектах

ответственный за координацию проектов, входящих в программу.

2. Порядок работы со взаимосвязями в процессе реализации проектов.

- Для координационных вех определяется особая процедура изменения связанных с ними параметров, в первую очередь сроков и характеристик продукта. Изменения согласовываются руководителем программы (возможно, после предварительного согласования РП взаимосвязанных проектов), обоснование изменений включает описание влияния на взаимосвязанные проекты, за корректностью согласования следит ответственный за координацию.

- Несмотря на то что руководитель программы не занимает отдельного уровня принятия решений, он может выступать арбитром между РП по решениям, не требующим выхода на более высокий уровень управления.

- В отчетности и аналитике по проектам предусматривается особый раздел, посвященный прогнозированию изменений параметров в координационных контрольных точках. Ответственный за координацию отслеживает корректность наполнения этих разделов и информирует РП связанных проектов.

- ИСУП поддерживает процедуры информирования РП о прогнозах по изменениям параметров и согласования изменений координационных контрольных точек с учетом роли руководителя программы.

### **2.3. Управление наиболее важными рисками, общими для проектов программы**

Организация управления общими для проектов программы наиболее важными рисками должна выражаться в решениях по следующим направлениям.

*Ж. Формирование перечня значимых для программы проектов рисков.*

3. Порядок работы с общими для проектов программы рисками.

Управление общими для программы проектов рисками в упрощенном случае может выглядеть, например, следующим образом.

1. Формирование перечня значимых для программы проектов рисков.

- Ответственный за управление рисками программы формирует реестр рисков, для управления которыми применяются те же принципы и подходы, что и для других проектных рисков. Зрелость управления рисками программы проектов должна соответствовать зрелости общей системы управления рисками проектов в компании.

- Риски программы проектов условно можно разделить на два блока. Блок 1 — наиболее значимые риски (порог толерантности определяет руководитель программы) входящих в программу проектов и риски, связанные с отклонениями в параметрах координационных контрольных точек. Риски блока 1 автоматически попадают в реестр рисков программы. Блок 2 — риски, не включенные в реестры рисков проектов, видимые только при анализе достижения выгод программы.

- Для рисков блока 1 дополнительно к принятому порядку выявления определяется процедура включения в реестр рисков программы.

- Для рисков блока 2 по решению руководителя программы предусматривается дополнительная процедура выявления, в рамках которой могут быть задействованы только руководитель программы либо еще и команда управления программой, а также руководители входящих в программу проектов.

- Реестр рисков программы отражается в паспорте программы, если таковой оформляется, ведется в ИСУП, если ИСУП поддерживает процессы управления программой. В минималистическом варианте реестр рисков программы ведется локально силами ответственного за управление рисками программы и используется при анализе и подготовке отчетности по программе.

2. Порядок работы с общими для проектов программы рисками.

■ Дополнительно к существующим на уровне проектов подходам к управлению рисками предусматриваются процедуры:

- информирования ответственного за управление рисками программы и руководителя программы о параметрах рисков проектов, включенных в реестр рисков программы;
- информирования ответственного за управление рисками программы и руководителя программы о появлении новых значимых рисков, которые необходимо включить в реестр рисков программы (можно определить условие включения рисков проектов в реестр рисков программы или закрепить это решение за руководителями проектов);
- анализа рисков программы, выработки мер реагирования и принятия решений о включении соответствующих мероприятий в календарные планы проектов программы;
- анализа рисков программы и учета соответствующих данных при анализе хода реализации программы и подготовке отчетности.

■ Для рисков проектов, включенных в реестр рисков программы, решения принимаются по согласованию с руководителем программы.

■ ИСУП поддерживает процедуры информирования руководителей проектов и программы, ответственных за управление рисками программы, о принимаемых решениях, а также помогает получать общую картину по рискам программы.

#### **2.4. Поддержка системы принятия решений в рамках программы с учетом бизнес-выгод**

Поддержка принятия решений в рамках программы с учетом бизнес-выгод должна выражаться в решениях по следующим направлениям.

*И. Определение бизнес-выгод программы и/или целей выделения программы проектов.*

*К. Порядок взаимодействия участников управления проектной деятельностью, предусматривающий ориентацию на получение бизнес-выгод от программ.*

Поддержка принятия решений с учетом бизнес-выгод, в частности получаемых за счет реализации программ проектов, является одним из важнейших элементов системы управления проектной деятельностью. В то же время продуктивная организация соответствующей работы возможна только в условиях достаточно зрелой СУПД. Нередко компании, стремясь наполнить свои СУПД ориентацией на получение выгод и достижение стратегических целей, обоснованно принимаемыми решениями, получением бизнес-эффектов и пр., не соизмеряют текущую зрелость СУПД и сложность придумываемых управленческих механизмов. Сложность может быть связана с процедурами согласования решений, непрозрачными сценариями работы, закладываемыми в информационную систему, формализацией новых ролей, попыткой определения однозначной, математически выверенной логики выработки решений, которая зачастую не учитывает многообразие жизненных ситуаций и не позволяет «вписать» их в существующие реалии. Такое несоответствие приводит к неоправданным затратам на выработку этих механизмов, а затем на их внедрение, которое сопряжено с необходимостью преодоления множества барьеров. Зачастую барьеры остаются непреодоленными, придуманные механизмы — невнедренными, а мотивация руководителей к изменениям — безвозвратно потерянной.

Сказанное выше не означает, что не стоит заниматься привнесением смыслов в СУПД, повышать эффективность бизнеса и обоснованность принимаемых решений. Ориентация на выгоды, учет взаимовлияний, синергические эффекты и пр. однозначно принесет пользу организации.

Другое дело — как эти смыслы будут реализованы и поддержаны СУПД организации. Ключевые характеристики системы управления выделенным проектом, так же как и программой проектов, зависят от двух исходных положений:

- 1) от подходов к управлению, задаваемых СУПД организации;
- 2) от компетентности команды управления.

Менее формализованная СУПД дает больше возможностей для проявления персональных компетенций руководителя. Успех проектов / программ повышенного уровня сложности в большей степени зависит от того, какие подходы к управлению выбрал руководитель, как дополнил и, может быть, адаптировал существующую в организации СУПД к своему проекту / программе.

Другими словами, в особо значимых случаях можно вполне обоснованно считать, что даже в условиях недостаточной зрелости СУПД персональные компетенции руководителя программы и команды управления могут оказаться ключевым фактором успеха. Вместе с этим при реализации проектов / программ обычного уровня сложности потенциальные потери, связанные с недостаточно детальной работой со смыслами (выгодами, эффектами, синергией и пр.), будут не столь существенными. Ключевой вывод: в условиях невысокого уровня зрелости СУПД заметных эффектов можно быстрее добиться, вкладывая силы в развитие не только самой СУПД, но и персональных компетенций участников команд по управлению программами. Осознанность учета задач УП при принятии решений — это те самые 20% затрат, которые могут принести 80% полезной отдачи.

В предыдущих разделах речь шла о команде управления программой, целевых показателях, учете взаимосвязей, общих для проектов программы рисках. Везде в основу предложенных решений были положены соображения о минимизации количества новых правил, отказе от новых уровней принятия решений, максимальном использовании существующих на уровне проектов механизмов управления, разумной поддержке процессов УПП средствами автоматизации.

Частично повторяя подходы, изложенные ранее, поддержку принятия решений по программам с учетом бизнес-выгод в упрощенном случае можно охарактеризовать, например, следующим образом.

1. Определение бизнес-выгод программы и/или целей выделения программы проектов.

■ Программа выделяется только в случае, если ее руководитель четко понимает, зачем он начинает заниматься не отдельными проектами, а программой проектов. Причем это может быть сделано как для удобства управления (например, в целях анализа или планирования), так и для того, ради чего запускаются программы проектов в классическом представлении (получение бизнес-выгод за счет совместного управления взаимовлияющими проектами).

■ Цели выделения программы должны быть понятны команде управления программой и руководителям входящих в нее проектов. Понимание целей — основа для обеспечения возможности опереться на персональные компетенции команды УПП и руководителей проектов в условиях не очень зрелых процессов УП.

■ Порядок выделения или запуска программы может быть не формализован, решение может принимать руководитель программы. Возможно, в организации право запуска программ будет дано не всем руководителям, а только тем, кто подтвердил уровень своей компетентности.

2. Порядок взаимодействия участников управления проектной деятельностью.

■ Порядок взаимодействия при управлении программой предусматривает формализованную и неформализованную части:

- формализованная часть: руководители проектов оповещают руководителей связанных друг с другом проектов и команду управления программой об изменениях и прогнозах, касающихся координационных контрольных точек, равно как и обо всех действиях, связанных с управлением рисками, учитываемыми в реестре рисков программы;
- неформализованная часть: руководители проектов, так же как и команда управления программой проектов, опираясь на свои компетенции, могут инициировать любые изменения в проектах программы с учетом понимания целей ее формирования.

■ ИСУП, принятая в компании, поддерживает соответствующую логику организации процессов взаимодействия:

- извещения о событиях, влияющих на связанные проекты, и о рисках программы;
- процедуры согласования изменений по координационным контрольным точкам и рискам программы, требующим согласования со стороны руководителя программы;
- права доступа к информации по проектам с учетом необходимости настройки уникальных для программы процессов управления (в том числе вне IT-системы);
- настройки возможности включения данных о программе в аналитическую отчетность.

### 3. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Подход к построению СУПД, основанный на принципах бережливости, адаптивности и результативности, предполагает, что из имеющегося у разработчика набора методических, инструментальных и организационных решений должна быть подобрана такая конфигурация СУПД, которая, с одной стороны, использует лучшие управленческие решения, а с другой — учитывает особенности проектной деятельности организации, стоящие перед ней цели и имеющиеся ограничения. Существенное значение при таком подборе должны иметь факторы «приживаемости» решений, а значит, стоит принимать во внимание культуру организации и зрелость ее СУПД.

Предложенный в настоящей работе подход можно использовать как базу для выработки решений по системе управления программами. Другими словами, с этого можно начинать развивать

свои подходы к управлению программами, рассчитывая, что соответствующие решения будут требовать минимальных дополнительных затрат на управление и одновременно позволяют получать значимые выгоды.

Следуя тезисам, изложенным в разделе 1, можно утверждать, что такой подход может применяться практически во всех компаниях, в которых реализуются связанные проекты, а работа с этими связями критически важна для достижения целей проектов. Это оправданно для компаний, работающих в разных секторах экономики, реализующих проекты разного уровня сложности. Наибольшую полезность от применения описанного подхода можно ожидать в компаниях, в которых исторически была выстроена система управления на уровне отдельных проектов, — ее можно дополнить предложенными решениями.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осознанное управление программами проектов способно значительно повысить эффективность проектной деятельности организации за счет работы с такими понятиями, как целесообразность, выгоды, взаимовлияние, синергия и пр. Сложность классических подходов к управлению программами в большинстве случаев не позволяет настроить СУПД организации так, чтобы управление программами заработало и родительская организация получила от этого пользу. Решением проблемы может стать принцип Парето. Реализация набора описанных выше облегченных управленческих решений позволяет рассчитывать на получение основных выгод, ожидаемых от управления программами.

*Статья публикуется в редакции автора.*

## ИСТОЧНИКИ

1. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». — М.: Стандартиформ, 2011.
2. ГОСТ Р 58305-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис». — [https://allgosts.ru/03/100/gost\\_r\\_58305-2018](https://allgosts.ru/03/100/gost_r_58305-2018).
3. Agile: практическое руководство. — М.: Олимп-Бизнес, 2019. — 182 с.
4. *A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation (International Edition)*. — [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m\\_guide/p2m\\_guide.html](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html).
5. *Individual Competence Baseline for Programme Management (2018)*. Amsterdam: IPMA, 202 p.
6. *ISO 21503:2017. Project, Programme and Portfolio Management — Guidance on Programme Management*. — <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21503:ed-1:v1:en>.
7. *Managing Successful Programmes*. — <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/msp>.
8. *The Standard for Program Management — Fourth Edition*. — <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/program-management>.



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, АВМ. 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](http://www.grebennikov.ru)

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



## АВТОРСКИЙ ВЗГЛЯД

# AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

В работе рассмотрены применимость и проблематика традиционной и итеративно-инкрементальной методологий УП в сфере строительного проектирования на примере Waterfall и Scrum. Проанализированы преимущества и недостатки обеих моделей, дан ответ на вопрос, нужно ли переходить к более новой модели, как и в каких случаях это стоит делать, предложен возможный путь трансформации внутренней среды и бизнес-процессов проектной организации, даны соответствующие практические рекомендации.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление проектами, строительное проектирование, каскадный метод, планирование методом набегущей волны, методология гибкого, итеративно-инкрементального, адаптивного, гибридного управления проектами, agile, Scrum, трансформация



**Вельдяскин Андрей Николаевич** — PMP, MSP, исполнительный директор ООО «Альфа-Проект», магистрант ФЭСН РАНХиГС (г. Москва)

## ВВЕДЕНИЕ

В первом десятилетии XXI в. в ряде отраслей экономики, а в особенности на предприятиях частного сектора, работающих в сфере информационных технологий, стали активно внедряться методики адаптивного, итеративного и инкрементального управления проектами. Многие инновационные компании из списка Fortune 100 уже тогда активно применяли Scrum в своей работе [1, 2]. Постепенно это стало тенденцией и в «классических» сферах бизнеса. Например, многие крупнейшие банки, среди которых ПАО «Сбербанк», АО «Альфа-Банк», АО «Райффайзенбанк», трансформируют свою работу под agile, Scrum и подобные окружения [3, 4]. Всемирно известный автогигант Toyota, несмотря на сложившуюся годами и достаточно эффективную систему управления производством и качеством, также использует Scrum [5, 6]. В Кремниевой долине проходят ежегодные конференции Agile for Automotive, где обсуждаются вопросы улучшения операционной эффективности автомобильной отрасли посредством применения гибких подходов. Есть результативные

примеры использования Scrum в самолетостроении — так, компания Saab Aeronautics применила Scrum при создании истребителя Gripen [7].

Аналогичные изменения характеризуют и развитие одного из общепризнанных руководств по управлению проектами — «Руководства к своду знаний по управлению проектами» (PMBOK PMI). Начиная с четвертой версии этого руководства (2009 г.) и вплоть до шестой действующей редакции, опубликованной в 2017 г. [8], можно наблюдать постепенный отказ от главенства предиктивной модели управления проектами в пользу гибких и гибридных моделей, сочетающих в себе как традиционные, линейно-последовательные подходы, так и методики, построенные на адаптивных, итеративных и инкрементальных жизненных циклах [9]. Помимо непосредственного разбора гибких методов в самом руководстве шестое издание содержит дополнение к нему — Agile Practice Guide [10], целиком посвященное аспектам управления проектами в средах с высокой степенью изменчивости и неопределенности или с широким разбросом толкований и ожиданий заинтересованных сторон.

Возникает вопрос: насколько нововведения, уже опробованные в высокотехнологичных сферах, применимы в такой консервативной отрасли, как строительство, а именно в строительном проектировании? Чтобы ответить на него, необходимо прежде всего оценить сложившуюся практику, понять, есть ли в ней существенные недостатки, которые мешают дальнейшему развитию, узкие места и возможные точки роста для новаций и изменений, позволяют ли современные гибкие методы решить их и если да, то как внедрять новые подходы для решения имеющихся проблем, повышения эффективности производственного процесса и удовлетворенности заказчика конечными результатами.

## 1. КАСКАДНАЯ МОДЕЛЬ

Традиционной для управления проектами строительного проектирования является каскадная

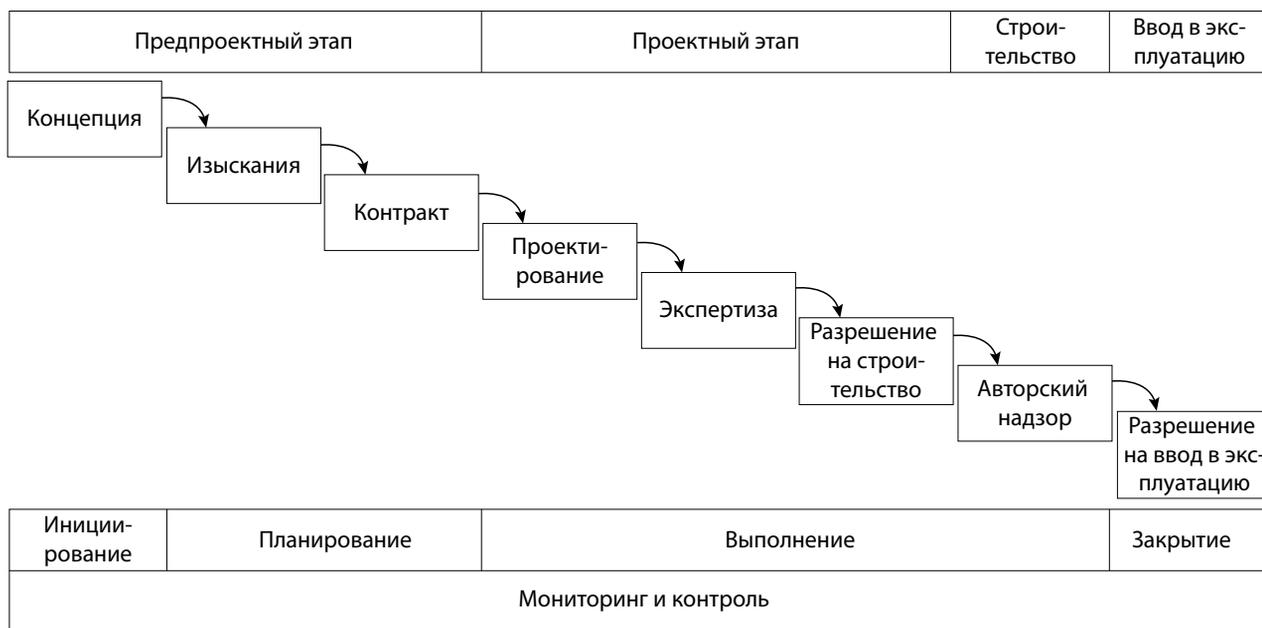
модель. Она проста, понятна, очень логична и полностью отвечает последовательным подходам, применяемым в проектировании. Предполагается, и во многих случаях достоверно, что каждая стадия начинается при заранее определенных требованиях и целях, полном наличии всех исходных данных, а также при ясном понимании механизмов достижения необходимых результатов.

Разработка подчиняется заранее разработанному строгому плану с подробной детализацией ожидаемых результатов, который включает жесткие временные рамки для каждого этапа и обязательное ресурсное планирование, устанавливает однозначно определяемые зависимости и ограничения для всех процессов. Этапы разработки четко следуют один за другим, отклонения практически невозможны. Начало следующего этапа допустимо только после полного завершения предыдущего (жесткая finish-to-start-зависимость), причем результаты завершеного этапа должны быть приняты внутренним или внешним заказчиком, т.к. являются определяющими для выполнения следующего этапа. Параллелизм выполнения допустим только для независимых задач, общий результат которых объединяется в конечном итоге в структурную задачу более высокого ранга. Полный цикл проектной деятельности в общем виде, реализованной по каскадному методу, представлен на рис. 1.

Детерминированность каскадной модели является ее важнейшим преимуществом. Все роли в проектной организации, применяющей такую модель, четко распределены, задачи ставятся в командной системе, сроки разработки заранее известны и обычно соблюдаются, заказчик четко представляет, что и когда он получит и сколько это будет стоить.

Достижение результатов легко контролировать, т.к. изначально определены все количественные и качественные требования, кроме того, система отчетности, обычно существующая в организациях, применяющих каскадный метод, позволяет на ранних этапах выявить возникающие отклонения и предпринять корректирующие действия.

**Рис. 1.** Каскадный метод в проектировании



Большинство современных проектных организаций, работающих по каскадной модели, имеют централизованную иерархическую (пирамидальную) структуру, в большей степени директивный, ориентированный на решение поставленных задач, властный стиль управления и обычно построены по функциональному типу (рис. 2).

Роль руководителя проекта в такой среде обычно выполняет его главный инженер (ГИП) или главный архитектор (ГАП), однако фактически все функции этого руководителя сводятся к координирующим действиям, т.к. он не обладает реальной властью и не имеет каких-либо полномочий по принятию решений и прямому управлению проектом вне рамок своих функциональных обязанностей. Часто такой сотрудник выполняет функции координатора нескольких проектов. Он руководит персоналом, который заранее определен ресурсным планом, имеет достаточно формальные права для создания

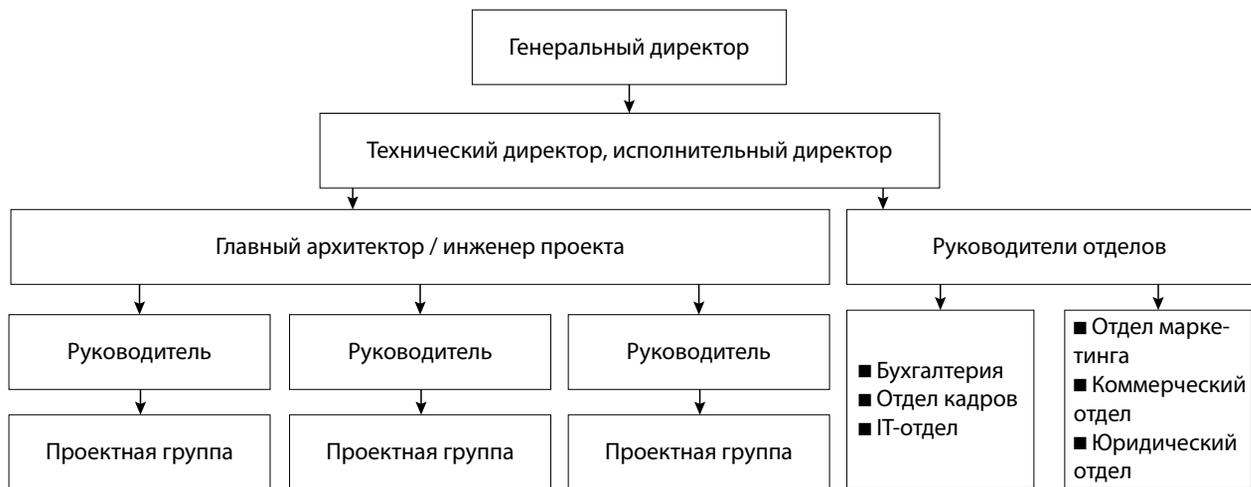
проектных команд. Основные функции менеджера проектов принадлежат вышестоящим или линейным руководителям — руководителю отдела, техническому или исполнительному директору.

Каскадная методология прекрасно зарекомендовала себя в проектировании и широко применяется по настоящее время. Иногда при наличии неопределенностей она дополняется так называемым методом набегающей волны, который позволяет уточнять информацию о проекте от этапа к этапу, например, как это показано на рис. 3.

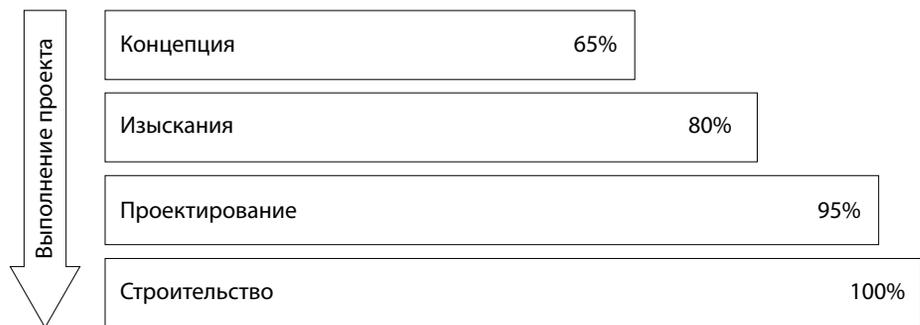
При старте проекта имеется только высокоуровневая, концептуальная информация, а далее на каждом этапе она все больше детализируется и уточняется. В этом случае постановка задач и подробное планирование осуществляется не на весь проект, а только на ближайший этап.

Использование метода набегающей волны позволяет в некоторых случаях улучшить каскадный

**Рис. 2.** Иерархическая структура проектной организации



**Рис. 3.** Степень полноты информации о проекте в зависимости от этапа при планировании методом набегающей волны



метод управления проектами. По сути, применение этой адаптивной технологии явилось ответом на требования времени и модернизацию как внешней, так и внутренней среды проектной организации. Однако, хотя она частично сглаживает два самых значимых недостатка классической модели — обязательное предоставление всех

необходимых исходных данных в начале проекта и сложное, ресурсоемкое предварительное планирование всех работ, — она не устраняет другие существенные проблемы традиционной модели: чрезмерную бюрократизацию и формализацию деятельности, невозможность отступить от заданного плана, низкую оценку человеческого

капитала, пренебрежение творческими возможностями и самоорганизационным потенциалом профессионального коллектива, неэффективное использование и избыточность привлечения человеческих ресурсов, высокую стоимость и большие затраты времени на разработку, серьезную сложность процедуры внесения даже незначительных изменений в уже выполненную работу, невозможность адаптации к меняющимся запросам заказчика.

Более того, широкое внедрение современных информационных технологий в проектирование, повсеместное использование систем автоматизированного проектирования (CAD, например, системы Autodesk AutoCAD), информационного моделирования зданий (BIM, например, комплексов Tekla Structures, Autodesk Revit) [11, 12], интегрированных расчетных и аналитических проектных комплексов (например, SCAD Office или «ПК Лира»), с одной стороны, а также нестабильная ситуация в строительной отрасли (как в сфере регулирования, так и на самом строительном рынке) [13], отсутствие квалифицированных управленческих кадров (что выражается в нерелевантных и несвоевременных экономических, управленческих и организационных решениях), сильная дифференциация в уровне компетенции, масштабе задач, практическом опыте хозяйствующих субъектов (как деградация и использование устаревших технологий, так и высокая техническая и технологическая оснащенность средствами производства у разных предприятий), с другой стороны, концептуально изменили подходы к проектированию, сместив акцент с жесткой предикативности к относительно свободной вариативности проектирования.

## 2. SCRUM-ФРЕЙМВОРК

В настоящее время меняются не только внешняя и внутренняя среды организации как на макро-, так и на отраслевом уровне, но и системы управления, формы организации рабочих мест,

форматы работ, люди, их ожидания от работы, представления о продукте, качестве и форме взаимодействия, дополнительных сервисах и предпочтениях заказчиков. Эти изменения нашли прямое отражение в «Манифесте гибкой разработки программного обеспечения» [14], акцент в котором делается на человеческом капитале, продукте, потребности заказчика и взаимодействии с ним, готовности к изменениям.

Несмотря на то что изначально agile-подход был ориентирован на разработку программного обеспечения, впоследствии его ценности и принципы были распространены и на другие отрасли. Параллельно agile появился Scrum-фреймворк, который в общем поддерживает ценности и принципы «Манифеста гибкой разработки» и в XXI в. стал активно использоваться в различных бизнес-отраслях, в том числе в производственной сфере [1–7]. Более того, информационные технологии, для которых изначально разрабатывались все гибкие методики, имеют очевидные параллели с современным строительным CAD- и BIM-проектированием, и им в меньшей степени присущи те барьеры, которые препятствуют внедрению гибких и гибридных методик в строительной отрасли вообще [15].

Если рассмотреть применимость гибких методик, в частности Scrum, к строительному проектированию, то можно обратить внимание, что в настоящее время требования к содержанию и границам проекта очень часто меняются не только на начальной фазе работ, но и вплоть до его завершения. Часто основные критерии определяются итеративными методами по мере осуществления проекта, и порой заказчик на ранних стадиях проекта не имеет четких исходных данных, у него есть лишь фрагментарные высокоуровневые цели. По мере представления прототипов проекта заказчику характеристики конкретизируются, техническое задание приобретает все более четкие формулировки.

Из-за высокой степени бюрократизации, большого количества надзорных и регулирующих органов, постоянного изменения нормативно-правовых актов требования к проектам могут кардинально меняться по мере их согласования,

получения разрешений и даже при вводе в эксплуатацию. В ходе осуществления современных проектов становится понятно, что между реальными бизнес-требованиями и формулировками, которые были изначально заявлены в исходных данных и техническом задании, существует определенный разрыв. В результате определение и уточнение содержания и границ проекта происходит на всем его протяжении. В таких условиях традиционные методологии управления проектами дают сбои и становятся крайне неэффективными, а использование Scrum-фреймворка, наоборот, оказывается вполне оправданным и рациональным.

Работа над проектом в Scrum выполняется в виде коротких спринтов — итераций, результатом которых является некий готовый продукт. Любой спринт начинается с разработки требований к нему, основанных на более общих требованиях к продукту проекта (Product Backlog). Определением требований к продукту занимается владелец продукта (Product Owner, в проектировании это обычно главный инженер или главный архитектор проекта), планирование спринта осуществляет команда при участии владельца проекта и Scrum-мастера (лидера — фасилитатора и модератора, который помогает «соблюдать правила игры», его роль могут выполнять опытные менеджеры, например исполнительный директор). Руководство Scrum [16] определяет, что состав команды должен быть в пределах от трех до девяти человек. При проектировании это вполне рабочие команды.

После того как требования к спринту (Sprint Backlog) и его цель (Sprint Goal) определены, начинается выполнение — ключевой процесс в Scrum, который может длиться не более календарного месяца и в результате которого создается промежуточный или конечный продукт проекта. Во время выполнения спринта команда собирается на ежедневные короткие совещания-планерки (Daily Scrum / Daily Standup), где рассматривается, что было сделано вчера и что предстоит сделать сегодня, какие препятствия существуют на пути к достижению цели спринта. Основным смыслом этих

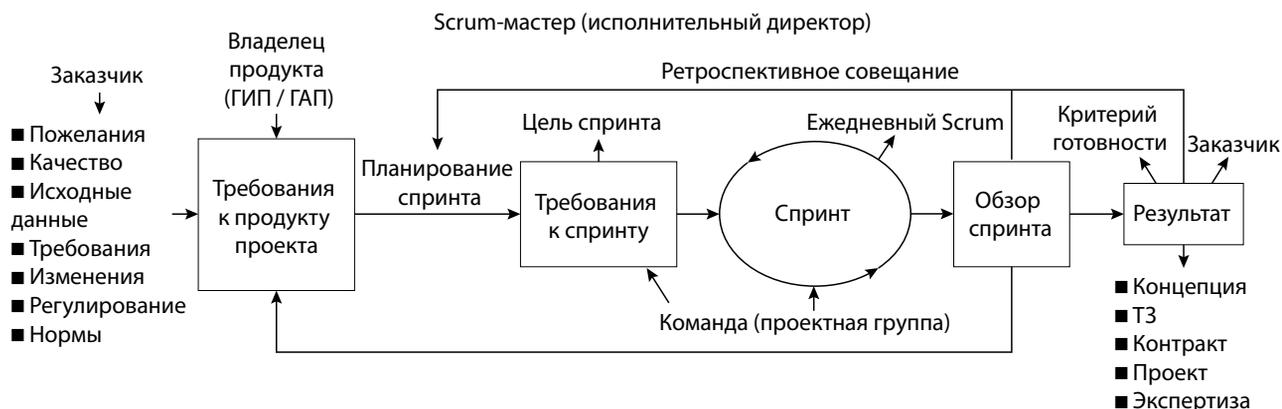
совещаний — понимание того, насколько команда продвинулась по пути к достижению цели спринта.

Полученный после выполнения спринта результат обсуждается на обзоре спринта (Sprint Review). Здесь особую роль играет оценка того, что было сделано и как это отвечает четким критериям готовности (Definition of Done — DoD). При необходимости на данном этапе могут быть изменены требования к продукту проекта. По результатам обзора спринта инкрементный результат (Increment) может быть передан заказчику либо отправлен на доработку.

Ретроспективное совещание (Sprint Retrospective) позволяет оценить результативность спринта, эффективность работы команды и отдельных ее членов, рациональность использованных процессов и инструментов, рассмотреть возможные механизмы улучшения работы. В своем роде это аналог изучения передовой практики и выученных уроков из PMBOK PMI. Если в результате спринта получен продукт неудовлетворительного качества (в рамках требований), то заказчик вносит изменения в видение продукта и процедура спринта повторяется, пока не будет достигнут необходимый результат. На рис. 4 показаны обсуждавшиеся выше процессы Scrum и их взаимосвязь.

Следует понимать, что в строительном проектировании продуктом и целеполаганием спринта не может быть вся проектно-конструкторская документация — это слишком крупная цель, и проведение спринтов в данном случае неэффективно и нецелесообразно. Необходимо раздробить весь объем работ на более мелкие фазы и элементы. Например, это могут быть концепция проекта, эскизный проект, паспорт внешней отделки, техническое задание, выбор и расчет конструктивных решений, задание на фундаменты и схема конструктивных решений, части раздела или раздел проектной документации, прохождение экспертизы / согласования проектной документации и т.п. В таком случае agile-трансформация проектной организации имеет смысл и может принести ощутимые плоды. Необходимо уточнить, что это

Рис. 4. Фреймворк Scrum



будет не «чистая» agile-трансформация, а гибридная методология, которая на высшем уровне использует элементы традиционного проектного управления, а ниже, где это действительно нужно, гибкие методы.

Такой подход предъявляет высокие требования к менеджменту и человеческому капиталу проектного предприятия вообще. Во-первых, ключевые сотрудники организации должны обладать разнообразным опытом и знаниями о различных методиках управления проектами, уметь их уместно применять и комбинировать. Во-вторых, проектные команды должны использовать творческие и нестандартные подходы в работе, быть самостоятельными и высокоорганизованными, уметь координировать свою деятельность при решении задач, обладать высокой квалификацией, быть стрессоустойчивыми, адаптивными и мобильными. В-третьих, вся работа должна отвечать критериям клиентоориентированности и открытости, в организации должны быть развиты коммуникативные механизмы и готовность к взаимодействию со всеми участниками процесса. В-четвертых, задачи руководства кардинально меняются, в отличие от традиционных моделей, роль руководителя

преобразуется в роль помощника, ментора, лидера — фасилитатора и модератора.

### 3. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ

Для проведения трансформации от классической к гибридной модели с элементами agile следует сделать акцент на следующих четырех составляющих:

- 1) люди: отношение, ожидания, представления, поведение;
- 2) культура: традиции, ценности, этика, стандарты;
- 3) структура: властные взаимоотношения, механизмы координации, редизайн рабочих мест, уровни контроля;
- 4) технология: рабочие процессы, методы работы, оборудование, программные средства.

Начинать всегда нужно с персонала, в противном случае победить противодействие даже готовых и позитивно настроенных работников как естественную реакцию на нововведения будет практически невозможно. Прежде всего следует провести разъяснительную кампанию на предприятии,

привлекая авторитетных сотрудников и менеджеров, входящих в ядро трансформационной команды. Желательно организовать обучающие тренинги ключевых работников и всех желающих, т.к. несмотря на свою поверхностную простоту Scrum скрывает многие подводные камни.

На данном этапе также важно выяснить отношение людей к изменениям, стараясь выявить сторонников и противников трансформации, их соотношение внутри компании, попробовать оценить новые ожидания персонала, скорректировав политику организации согласно полученным данным. Возможно, уже это даст отличные результаты и удастся сформировать первые команды, работающие по новой методике, но необходимо очень четко представлять конечные результаты и постепенно разворачивать новые механизмы работы, в том числе мероприятия по сплочению коллектива, имитационные бизнес-игры, встречи по обмену опытом, внерабочие события (спорт, отдых), повышение квалификации, совершенствование мотивационных механизмов и схем вознаграждения, создание института наставничества. Наличие эффективной кадровой политики, периодической аттестации персонала и системы контроля качества позволит предупредить эксцессы и своевременно корректировать процесс трансформации.

Изменение корпоративной культуры — еще более сложный, долгосрочный и ответственный процесс, который проводится с ориентацией на человека и стратегию организации, постепенно и с участием всего коллектива. Культура организации всегда с трудом поддается изменениям, потому что она внешне адаптивна, но жестко интегрирована изнутри. Соответственно, изменение культуры потребует изменения / внедрения как внешних составляющих, например базовых стандартов работы и правил, этического и корпоративного кодекса, антикоррупционной политики и пр., так и внутренних — традиций, ценностей, убеждений.

Новые подходы к работе требуют адаптации структуры организации. Основная идея заключается

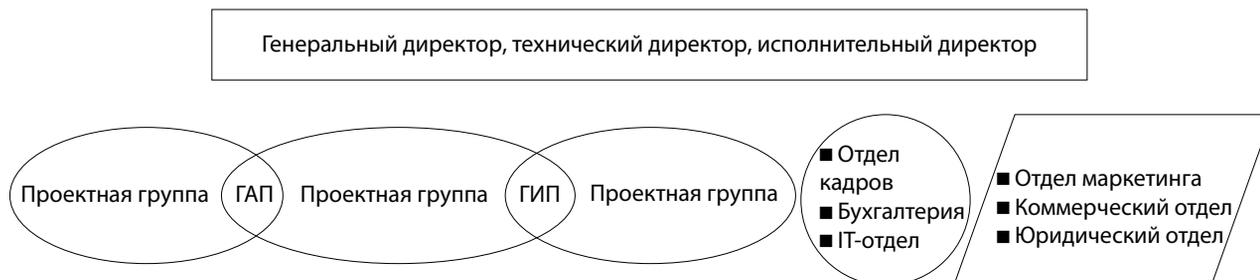
в переходе от механистической структуры к органичной. Наиболее эффективной для гибридных методологий работы можно считать плоскую структуру (рис. 5) с акцентом на минимальном количестве уровней управления и смещением роли руководителя в сторону командной самоорганизации и наставничества.

При такой демократичной системе, использующей в числе прочего принципы невмешательства в производственный процесс, роль линейного персонала многократно возрастает, и от него требуются умения принимать решения, нести за них ответственность, устранять различные проблемы, действовать проактивно. Роль руководителя проекта как таковая отсутствует (в классическом представлении ее выполняет команда целиком) или она нивелируется до координатора проекта (ее могут выполнять и Scrum-мастер, и владелец продукта). Очень важно суметь перестроить не только структуру организации, но и ее физическое отражение — офис, рабочие места, механизмы коммуникации и контроля.

Высококвалифицированный, творческий и активный персонал не сможет реализовать свой потенциал без необходимых инструментов и новых знаний, поэтому проведение трансформации организации должно подкрепляться технологическим, техническим, программным, методическим перевооружением, обучением новым технологиям. Помимо улучшения производственных показателей и увеличения производительности труда новые технологии и инновационный подход к ведению бизнеса предоставляют значимые конкурентные преимущества на рынке и позволяют занимать лидирующие позиции, создавать привлекательные условия для удержания и привлечения высококвалифицированного и мотивированного персонала.

При внедрении гибкой трансформации в организации необходимо ориентироваться (но не безоглядно) на «Манифест гибкой разработки» как дорожную карту при определении внутренних ценностей организации.

Рис. 5. Плоская структура проектной организации



#### 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ

Первое и самое важное, что стоит отметить: на самом деле в большинстве случаев agile-трансформация работающей проектной организации невозможна, а скорее, даже бессмысленна в командно-приказном порядке, особенно если единственная ее причина — следование модному тренду. Это должна быть изначально ярко выраженная потребность, внутренний мотив менеджмента и ведущих ИТР как реакция на постоянно возрастающую изменчивость и неопределенность при выполнении проектных работ и невозможность работать по традиционному подходу без ущерба для организации и персонала. Необходимы коллегиальный консенсус и последующее решение коллектива изменить методологию работы на более эффективную в сложившихся обстоятельствах, понимание того, что только такая адаптация проектной организации и персонала позволит приспособиться к изменяющемуся рынку и не лишиться ведущих позиций среди множества конкурентов, развиваться профессионально и организационно.

Второе обязательное условие успешной трансформации — выработка стратегии. Должны быть приняты как новая стратегия организации, так и стратегия собственно трансформации. Следует актуализировать представления о макро-

и рыночном окружении компании, провести стандартные маркетинговые исследования: PEST-анализ, анализ пяти конкурентных сил Портера, SWOT-анализ (или аналоги). На основании полученных данных нужно осуществить позиционирование и выработать актуальную стратегию (здесь также полезно построить бизнес-модель Canvas и карту пути заказчика — Customer Journey Map), убедиться в необходимости трансформации как адекватной ответной меры в рамках обновленной стратегии и приступить к ее планированию и осуществлению либо отказаться от преобразований.

Третье условие — правильная оценка кадрового потенциала проектной организации. Как правило, специалисты, работающие на проектом предприятии, являются творческими профессионалами, которые прекрасно владеют предметом деятельности, обучены и имеют релевантный практический опыт решения различных производственных задач, достаточно самостоятельны в достижении стоящих перед ними целей. На самом деле им не требуются постоянный надзор и жесткая регламентация в работе, потому что они и так жестко ограничены действующими государственными стандартами, нормами и правовыми актами. Если избавить коллектив от излишнего контроля, предоставить ему определенную свободу в принятии решений, сформировать небольшие универсальные команды, показать, что

изменчивость и неопределенность — это норма рыночного взаимодействия, а не просто раздражающий фактор, предоставить действенные механизмы реакции на эти вызовы, то эффективность и рациональность работы можно серьезно повысить. Следовательно, если кадровый состав планируемой к трансформации организации отвечает указанным характеристикам, готов и мотивирован на изменения, то результаты будут позитивными, в противном случае лучше не менять методологию работы.

Если обратиться к четырем обсуждавшимся выше направлениям трансформации (люди, культура, структура, технология), важно обратить внимание на следующее. Scrum в большей степени подходит экстравертированному типу личности. Это обусловлено тем, что в данной методологии большое внимание уделяется различным встречам, собраниям и коммуникации в целом. Scrum, кстати, показывает большие успехи в различных клиентоориентированных сегментах именно благодаря этому, а современное проектирование — ультимативно клиентоориентированная отрасль, где заказчик получает полную информацию о состоянии дел, может активно влиять на процесс работ, напрямую коммуницировать с исполнителями, достаточно свободен в изменениях и корректировках исходных данных. Интровертов же обычно тяготит такой переизбыток общения, поэтому проектные команды должны быть составлены по смешанному психотипу, чтобы сгладить негативные последствия для интровертов.

Scrum также позволяет значительно проще интегрировать в проектную организацию набирающую популярность условную занятость — при появлении такой необходимости в команду или организацию могут быть легко интегрированы сотрудники или группа, работающие на принципах неполного рабочего дня, временно или по контракту для определенного проекта, которые выполняют специфическую деятельность, несвойственную организации. Таким образом, проектное предприятие имеет возможность диверсифицировать диапазон

выполняемых работ, от предоставления услуг по разработке технологии, дизайна до выполнения комплексного проектирования, генпроектирования и градостроительства. Scrum-команды функционируют более эффективно и продуктивно, поэтому обычно трансформация приводит к серьезному уменьшению штата организации и повышению производительности, но, к сожалению, не все смогут и будут готовы работать в новой среде — потери в кадровом составе неизбежны.

На этапе создания новой корпоративной культуры важно вовлекать весь коллектив в процесс формирования базовых концепций предприятия, соответствующих документов, внутренних стандартов. Здесь работает простой принцип: все, что создано группой, вынесено на всеобщее обсуждение и принято большинством, получает внутреннее одобрение и легитимизацию от каждого участника процесса, осознается как внутренняя норма и переходит на уровень ценности и убеждения личности — тех самых невидимых элементов, которые и создают внутреннюю целостность корпоративной культуры.

Стоит подчеркнуть, что в этом процессе необходимо избегать формализации. Не следует создавать многочисленные и массивные документы и всеобъемлющие требования. Лучше выработать несколько простых и понятных видов политики, а развернутые представления сформулировать в живом общении и в процессе применения этих правил, в разборе и решении рабочих ситуаций, конфликтов и проблем, в создании негласных традиций — такие правила работают не в пример эффективнее прописных, обладают высокой степенью наследуемости и преемственности в коллективе. Менеджеры должны следить, чтобы решения не принимали форму доминирования большинства (должны быть представлены все мнения) и конформного подавления (роль иерархии и проявление власти в принятии решений должны быть сведены к минимуму).

Особое внимание следует уделить определению правил взаимодействия с заказчиком и типам контрактов. Осведомленность заказчика

о принципах работы проектной организация — значимый элемент работы в agile-среде, ведь изменчивость и неопределенность не означает хаос и бесконтрольность. Каждая итерация должна проводиться «сверху вниз»: общее видение — оптимальное решение — разработка — утверждение заказчиком или доработка / переработка.

Возможны различные виды контрактов, от классического варианта, когда определяется объем работ и цена, до современного, когда проектирование ведется по базовым расценкам до получения приемлемого результата. В любом случае изменения должны быть обоснованы и находиться в поле действия контракта. Для классического контракта подходит ст. 762 ГК РФ [17], согласно которой заказчик обязан возместить подрядчику дополнительные расходы, вызванные изменением исходных данных, но если компания заявляет о гибкости в проектировании, то можно несколько модифицировать эту норму и оговорить заранее, какие изменения допустимы в рамках цены договора, а какие будут выполняться за отдельную плату.

В трансформации структуры предприятия значимую роль играет менеджмент и его способность делегировать полномочия проектной команде. Руководителям, имеющим опыт работы в организациях механистического типа, непросто адаптироваться к новой среде с акцентами на сотрудничестве, равноправии, свободе в принятии решений, но при внутренней готовности это вопрос времени. Помимо передачи власти оставшиеся немногочисленные руководители выполняют функции наставника (транслирование знаний и корректировка деятельности), Scrum-мастера, верховного арбитра, регулятора фундаментальной политики внутри организации и постановщика стратегических целей организации по своим направлениям.

Обычно при гибкой трансформации организация избавляется от менеджеров среднего звена, которые в иерархических структурах выполняют роль «транслятора» между верхним и нижним уровнями, а в плоских компаниях просто не нужны.

Проектные команды также уменьшаются в размерах, на мелких объектах могут работать всего три человека, например, для разработки конструктивных решений небольшого здания достаточно ГИПа, расчетчика и чертежника.

Новая структура и гибкая организация работы напрямую отражаются на принципах организации рабочих мест, а новые бизнес-модели офисов лишь подчеркивают это. Стандартные офисы уходят в прошлое, и им на смену приходит гибкая организация пространства и пространства, подстраиваемые под стиль, как атрибут экономики совместного потребления и принципа «пространство как сервис». Именно эти типы организации рабочих мест идеально подходят для Scrum, а также позволяют существенно снизить издержки проектного предприятия на офисные помещения.

Технология представляет широкие возможности при трансформации проектной организации. Например, для ускорения работы следует автоматизировать подготовку коммерческих предложений, обсчет стоимости проектных работ и внесения изменений при изменении исходных данных на основании базы решений и реализованных проектов. В классической модели PMBOK PMI не рекомендуется давать временные и стоимостные характеристики проекта до окончания процессов планирования, однако на практике быстрая реакция, во-первых, является одним из конкурентных преимуществ, предоставляющих возможность выиграть контракт, во-вторых, позволяет уменьшать сроки преддоговорных отношений, повышать результативность работы. Наличие шаблонов различных договоров и технических заданий дает возможность оперативно согласовать условия взаимодействия с заказчиком, демонстрируя при этом максимально быструю реакцию на его запросы.

Использование телеконференций — это ключ к присутствию предприятия на территориально удаленных рынках, возможности объединения команд из разных регионов, прямому взаимодействию с заказчиком, инвестором, подрядчиками, к экономии на издержках. При этом автоматическое

протоколирование совещаний облегчает процесс формирования исходных данных для проектирования. Постоянное ведение регистрации и использование передовой практики увеличивают производительность, снижают затраты и повышают эффективность работы. Здесь нет противоречия с концепцией agile, т.к. документы и базы в данном случае являются инструментами, а не путем формализации работы.

Автоматизация за счет применения современного программного обеспечения на всех участках работы серьезно повышает производительность труда, сокращает время рутинных операций при использовании предыдущих наработок, позволяет анализировать результативность работы и оптимизировать бизнес-процессы на предприятии, в том числе с привлечением инструментов Data и Process Mining.

Создание и поддержание в актуальном состоянии архива проектов и библиотеки проектных решений значительно ускоряют процесс разработки и внесения изменений, а организация доступа к ним извне, по телекоммуникационным каналам связи, позволяет сотрудникам работать удаленно, находясь дома или в командировке.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Время выдвигает жесткие требования к проектным организациям. Конкуренция на рынке растет, политические, законодательные, экономические и технологические факторы накладывают все более серьезные ограничения на проектную деятельность, выживают лишь те, кто способен адаптироваться.

В проектных работах перманентная изменчивость и неопределенность исходных данных и требований заказчика превалируют над столь привычными жесткой детерминированностью, предопределенностью и предсказуемостью проектно-конструкторских разработок. Более того, заказчик (даже высокопрофессиональный) зачастую формирует промежуточные или конечные

представления о будущем объекте исходя из уже частично или полностью выполненной работы на базе полученных результатов и выявленных проблем.

Возрастает роль клиентоориентированного подхода к выполнению проектных работ, заказчики охотнее работают с открытыми и гибкими командами, которые готовы быстро реагировать на любые изменения, умеют внедрять изменения с минимальными потерями для бюджета, расписания и содержания проекта, способны продемонстрировать промежуточные результаты, объяснить нюансы и быстро переключиться на оптимальный для заказчика вариант.

Современные информационные технологии и широкополосные каналы связи позволяют создавать эффект присутствия, открывают широкие возможности для обмена результатами работ, взаимодействия удаленных команд. Технология информационного моделирования здания позволяет в реальном времени координировать разнородные команды, управлять изменениями, предоставлять свободу в принятии решений на уровне исполнителей проектных работ, действовать быстро, эффективно, рационально, без излишней бюрократизации и эскалации при решении проблем.

Рабочее окружение человека неуклонно меняется, уже к 2030 г. треть всех офисов в Европе станут гибкими пространствами. Командные и авторитарные стили управления уходят в прошлое. Профессионалы рассматривают работу как средство самоактуализации и самореализации. Менеджмент и неуправленческий персонал заинтересованы в выстраивании оптимального баланса работы и личной жизни. Все эти факторы невозможно оставить без внимания, и степень реакции на них, очевидно, определяет конкурентоспособность и жизнеспособность проектного предприятия в новом рыночном окружении. В рассматриваемом контексте гибкая методология имеет несомненное преимущество перед традиционной, в этих условиях гибкие методики управления проектами позволяют успешно адаптироваться

к новым требованиям, стать более эффективными, встроиться в новую систему экономических отношений. Однако это очень непростой процесс, который требует тщательного подхода, высокой компетентности и широких взглядов на все аспекты управления проектной организацией.

Ни в коем случае не стоит принижать роль классического менеджмента проектов. По мнению автора, именно сплав этих двух методологий, внедрение гибридного подхода предоставляет широкие возможности по дальнейшему развитию строительной отрасли.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Moore R., Reff K., Graham J., Hackerson B. (2007). «Scrum at a Fortune 500 manufacturing companies». *Agile 2007*, Vol. 1, pp. 175–180.
2. Sutherland J. (2014). *Scrum: a Revolutionary Approach to Building Teams, Beating Deadlines and Boosting Productivity*. New York: Random House Business Books, 248 p.
3. Долженко Р.А. Опыт внедрения подхода Agile в практику банковского бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. — 2017. — №5. — С. 61–71.
4. Езангина И.А., Басалдук А.С., Голенищева Е.А. Роль Agile-подхода в повышении эффективности современного банковского менеджмента. — <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/5828>.
5. Morien R. (2005). Agile management and the Toyota way for software project management. — [https://www.researchgate.net/publication/4204871\\_Agile\\_management\\_and\\_the\\_Toyota\\_way\\_for\\_software\\_project\\_management](https://www.researchgate.net/publication/4204871_Agile_management_and_the_Toyota_way_for_software_project_management).
6. *Agile Transformation Spotlight: the Success Story of Scrum & Toyota*. — <https://www.automotive-iq.com/events-agileforautomotive/downloads/agile-transformation-spotlight-the-success-story-of-scrum-toyota>.
7. Furuhielm J., Segertoft J., Justice J., Sutherland J.J. (2017). *Owning the Sky with Agile: Building a Jet Fighter Faster, Cheaper, Better with Scrum*. San Diego: Global Scrum Gathering.
8. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6th Edition* (2017). Newtown Square: Project Management Institute, 756 p.
9. Van der Merwe I.W. (2017). *How Relevant are Waterfall Project Management Methodologies in Today's Modern Project Environment*. — [https://www.researchgate.net/publication/321808034\\_How\\_relevant\\_are\\_waterfall\\_project\\_management\\_methodologies\\_in\\_todays\\_modern\\_project\\_environment](https://www.researchgate.net/publication/321808034_How_relevant_are_waterfall_project_management_methodologies_in_todays_modern_project_environment). — DOI: 10.13140/RG.2.2.15971.66083.
10. *Agile Practice Guide* (2017). Newtown Square: Project Management Institute, 210 p.
11. Гущина Ю.В., Николенко Н.С. Современные аспекты использования BIM-технологий в управлении строительными проектами // Сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса. — М.: Новая наука, 2019. — С. 44–47.
12. Ильина О.Н. Управление проектами с использованием технологий информационного моделирования (BIM) при проектировании, строительстве и эксплуатации промышленных объектов // Недвижимость: экономика, управление. — 2017. — №2. — С. 72–75.
13. Белова В.В. Актуальные проблемы строительной отрасли // Экономический рост: проблемы, закономерности, перспективы. Сборник статей III Международной научно-практической конференции. — Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2019. — С. 175–178.
14. *Manifesto for Agile Software Development*. — <http://agilemanifesto.org>.
15. Owen R.L., Koskela L. (2006). «Agile construction project management». In: *6th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment 6/7 April 2006 Delft, Netherlands*. Salford: Research Institute for the Built and Human Environment, pp. 22–33.
16. Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide*. — <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>.
17. ГК РФ. Статья 762. Обязанности заказчика. — [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/3a70892cd9b4df722be353f16ac74cf66bd71963/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/3a70892cd9b4df722be353f16ac74cf66bd71963/).



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](mailto:podpiska@grebennikov.ru)  
[www.grebennikOff.ru](http://www.grebennikOff.ru)

Статьи журнала online:  
[www.grebennikOn.ru](http://www.grebennikOn.ru)

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

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



## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ: КТО ОНИ?

Работа посвящена заинтересованным сторонам проекта. Она представляет собой отрывок из первой главы книги автора *The Stakeholder Perspective: Relationship Management to Increase Value and Success Rates of Projects* («Заинтересованные стороны: управление взаимоотношениями с целью повышения ценности и обеспечения успешности проекта»), вышедшей в издательстве CRC Press, Taylor and Francis Group в 2019 г.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** заинтересованные стороны, управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами, руководитель проекта, команда проекта, успешность проекта



**Пироцци Массимо** — секретарь исполнительного комитета, член научного комитета и аккредитованный главный преподаватель Итальянского института управления проектами, старший ассессор системы сертификации по управлению проектами и системы сертификации профессиональных руководителей проектов. Имеет большой опыт управления крупными и сложными проектами, а также опыт управления взаимоотношениями в различных организациях (г. Рим, Италия)

В данной статье рассказывается о заинтересованных сторонах, о том, насколько они важны для проекта. Сначала мы опишем происхождение этого термина и историю его развития, что позволит нам осознать сложность данной роли, включающей в себя несколько базовых понятий (интерес, поддержка, участие, организационное поведение, влияние, ценность, этика и риски). Затем мы докажем, что заинтересованные стороны играют первостепенную роль в любом проекте, поскольку являются как его участниками, так и бенефициарами: с одной стороны, заинтересованные стороны должны выполнять свою часть работы, с другой стороны, удовлетворение их потребностей является ключевым фактором успеха любого проекта.

Далее мы приведем подробное описание всех заинтересованных сторон проекта, уделив особое внимание руководителю проекта, команде проекта, вынужденно и отрицательно настроенным заинтересованным сторонам и тем, кто заинтересован в проекте по личным причинам. Наконец, мы расскажем о том, насколько важны отношения с заинтересованными сторонами (правильно

построенные взаимоотношения с бизнес-партнерами и сообществом в целом) и управление ими.

## 1. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕРМИНА «ЗАИНТЕРЕСОВАННАЯ СТОРОНА»

Заинтересованные стороны — это, конечно же, люди, но почему мы используем именно этот термин, прямой перевод которого на другие языки практически невозможен, включающий в себя такое множество понятий, что в литературе можно найти несколько сотен его различных определений? Чтобы понять это, приведем историю данного термина, а также углубленно проанализируем его значение.

Слово stakeholder возникло в начале XVIII в. в Англии и изначально означало человека, принимающего ставки (stakes) игроков: он был держателем (holder) всех ставок, сделанных в игре или на гонке, и выплачивал выигрыш победителю. Соответственно, этот термин трактовался как holder of interests — даже сегодня это значение является одним из наиболее распространенных. Вспомним, что выражение having a stake является синонимичным выражению having an interest и что stakes (в значении «толстые палки») можно использовать для того, чтобы обозначить, кому принадлежит дом, а также для того, чтобы при помощи забора показать границы поместья и определить сферу интереса того или иного человека.

Stakes (в значении «толстые палки») также можно использовать в качестве опоры для растений — для их поддержки. Считается, что впервые в современном значении слово stakeholder было использовано во внутреннем меморандуме исследовательского центра Стэнфордского университета в 1963 г. в значении «группы, без поддержки которых организация не сможет существовать» [4]. Таким образом, заинтересованные стороны — это самые важные лица, оказывающие поддержку организации, причем эта поддержка необходима для самого существования организации. В данном определении под заинтересованными сторонами

в основном понимались внутренние заинтересованные стороны — они определяют эффективность деятельности, и их нужно должным образом вовлекать в работу организации, чтобы она продолжала оставаться эффективной. Кроме того, здесь заинтересованные стороны рассматривались уже не только как отдельные лица, но и как часть группы: заинтересованные стороны взаимодействуют друг с другом в рамках различных процессов, начинают действовать совместно, делятся ресурсами, объединяют усилия и при этом вступают в отношения, соответственно, их поведение уже можно назвать организационным, а не только личным.

В первом тексте по теории заинтересованных сторон определение заинтересованной стороны звучало следующим образом: «Заинтересованной стороной по отношению к организации является любая группа или отдельное лицо, которое может повлиять на достижение целей организации или зависит от них» [4]. Именно в этом определении возникла еще одна из наиболее распространенных идей в определении заинтересованной стороны: заинтересованные стороны влияют на цели организации или зависят от них — и стало очевидным первостепенное значение заинтересованных сторон в организации, они были определены одновременно как создатели и как получатели результатов организации.

В первой версии PMBOK PMI [10] заинтересованные стороны рассматривались как участники проекта. Несколько лет спустя [5] в определение были включены фундаментальные концепции «участие» и «создаваемая ценность»: заинтересованные стороны были определены как «участники процесса совместного создания ценности». Одни заинтересованные стороны присоединяются к организации, в то время как другие стремятся присоединиться к ней. В обоих случаях они хотят работать вместе в составе конкретного сообщества, характеризующегося общими целями, правилами поведения, специфичным языком и пр.

Таким образом, что касается создаваемой ценности, с одной стороны, исключительная важность

этой концепции обусловлена повышением роли заинтересованных сторон в совместном создании бизнес- и/или социальной ценности, с другой стороны, фактическая ценность, создаваемая заинтересованными сторонами, должна рассматриваться арифметически: она может быть положительной, нулевой или отрицательной. В самом деле, если рассмотреть любую организацию, то внутри нее и за ее пределами можно найти как стремящиеся к взаимодействию заинтересованные стороны, так и нейтрально настроенные / вынужденно заинтересованные стороны, вовлечение которых требует дополнительных усилий, а также отрицательно настроенные / враждебные стороны, которым необходимо должным образом противодействовать.

Начиная со второй половины 1980-х гг. предприятия стали рассматривать как сложную, встроенную в общество систему. В это время возникла теория заинтересованных сторон. Основная идея нового видения заключалась в следующем: выгоды, создаваемые предприятием, должны распространяться не только на его акционеров, но и на других участников. Эта идея также была отражена в этических принципах руководителя. Не противопоставляя интересы заинтересованных сторон и акционеров (в том числе и потому, что акционеры одновременно являются заинтересованными сторонами), важно отметить, что с ростом внимания к корпоративной социальной ответственности в концепцию заинтересованных сторон начали включать этический компонент. Этическая концепция важна и сегодня, что подтверждается, например, тем, как Кембриджский словарь определяет заинтересованную сторону: «Это лицо (работник, клиент или гражданин), связанное с организацией, обществом и т.д. и поэтому несущее ответственность перед ним и заинтересованное в его успехе». Соответственно, сообщество руководителей проектов рассматривает вышеупомянутую ответственность как один из важнейших этических аспектов [3].

Наконец, если мы вернемся к слову *stake*, то сможем отметить, что одним из его основных

значений является «риск», а выражение *at stake* синонимично выражению *at risk*. Другими словами, заинтересованные стороны подвергаются определенным рискам в процессе достижения своих целей и должны постоянно учитывать эти риски, точно так же как риски учитываются в разных дисциплинах, от управления проектами (с самого момента его возникновения) до управления качеством (с недавних пор). В то же время заинтересованные стороны являются возможными источниками рисков во всех областях.

## 2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА

Можно ли отнести все вышеперечисленные характеристики к заинтересованным сторонам проекта? Конечно, да, но при этом следует особо подчеркнуть уникальность и взаимосвязь ожиданий заинтересованных сторон и целей проекта, что подтверждает первостепенное значение заинтересованных сторон для любого проекта. Любой проект уникален, и его уникальность отражается не только в содержании, целях, задачах, конечных результатах, сроках, затратах, ресурсах и т.д., но и в характерном только для него наборе заинтересованных сторон. Это, в свою очередь, характеризует конкретный проект как в сравнении с другими, в том числе входящими в ту же программу, так и с точки зрения его внутренней сложности.

Кроме того, фундаментальным является то, что заинтересованные стороны играют первостепенную роль на любом проекте, поскольку являются как создателями, так и получателями выгод проекта. С одной стороны, заинтересованные стороны должны выполнить свою часть работы для реализации проекта, с другой стороны, удовлетворенность заинтересованных сторон является одним из основных факторов успеха проекта. Таким образом, заинтересованные стороны могут быть связаны с проектом не только в течение его жизненного цикла, но и до его запуска, т.е.

на этапе инвестирования, и после него, т.е. во время жизненного цикла созданных на проекте продукта / объекта инфраструктуры / услуги.

Заинтересованная сторона проекта — это человек, группа людей или организация, которая:

- участвует или хотела бы участвовать в проекте;
- заинтересована в проекте в той или иной мере;
- может оказывать (при правильном вовлечении) существенную поддержку проекту;
- может влиять на проект или зависеть от него;
- может создавать ценность для проекта, положительную или отрицательную;
- может нести ответственность перед проектом, который, в свою очередь, должен удовлетворить ее требования и ожидания;
- учитывает риски;
- входит в состав группы заинтересованных сторон, которая является уникальной для конкретного проекта;
- играет первостепенную роль в проекте: заинтересованные стороны одновременно реализуют проект и определяют его успех.

Таким образом, с одной стороны, в любом проекте действует широкий круг заинтересованных сторон, имеющих разные интересы, ожидания, обязанности и характеризующихся определенным уровнем влияния, а с другой стороны, поскольку они играют ключевую первостепенную роль в проекте, все заинтересованные стороны важны.

В литературе по управлению проектами определение заинтересованных сторон проекта является одним из базовых элементов: хотя в первом РМВОК PMI [10] термин «заинтересованные стороны» использовался как синоним термина «участники», в следующей версии было дано, возможно, первое настоящее определение заинтересованных сторон проекта с явным акцентом на активном вовлечении и заинтересованности. Определение звучало следующим образом: «Заинтересованные стороны проекта — это отдельные лица и организации, которые активно участвуют в проекте или

на интересы которых выполнение или успешное завершение проекта может повлиять положительно или отрицательным образом» [1].

Однако в используемых сегодня определениях аспект активного вовлечения не фиксируется. С одной стороны, такое упоминание ограничило бы возможный перечень заинтересованных сторон. С другой стороны, активное вовлечение — это скорее цель, которая должна быть достигнута посредством позитивного взаимодействия, чем одна из характеристик заинтересованной стороны. В то же время в используемых сегодня определениях подчеркивается аспект влияния как одна из основных характеристик заинтересованной стороны.

Кроме того, некоторые определения включают существенный фактор восприятия: «Заинтересованная сторона — это человек, группа или организация, способная повлиять на какой-либо аспект проекта, или находящаяся под влиянием какого-либо аспекта проекта, или считающая себя таковой» [7]. Другие настаивают на первой концепции участия: «Заинтересованными сторонами можно считать все лица, группы или организации, участвующие в выполнении проекта, способные повлиять на него, зависящие от него или заинтересованные в выполнении проекта или его результате» [7]. Точно так же, ослабляя аспект заинтересованности, но расширяя концепцию на сферу управления программами и портфелями, заинтересованную сторону можно определить следующим образом: «Это отдельное лицо, группа или организация, способная повлиять на решения, действия или результаты проекта, программы или портфеля, зависящая от них или считающая себя таковой» [2].

### 3. ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ ДО ВЫНУЖДЕННО ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

В принципе, к заинтересованным сторонам проекта относят две группы, которые являются временными и специфичными структурами проекта

(проектная организация и структуры руководства проектом), а также другие группы, такие как инвесторы, клиенты и специальные группы по интересам, которые могут представлять собой более стабильные структуры (обычные организации). Проектная организация — это временная структура, в которую входят руководитель проекта и команда проекта и которая также может включать команду и офис управления проектом; структуры руководства проектом могут включать спонсора проекта, руководящий комитет или совет проекта и других руководителей высшего звена [7]. Поскольку для нас важны все заинтересованные стороны, мы должны их тщательно проанализировать.

Полный перечень заинтересованных сторон проекта (см. рисунок):

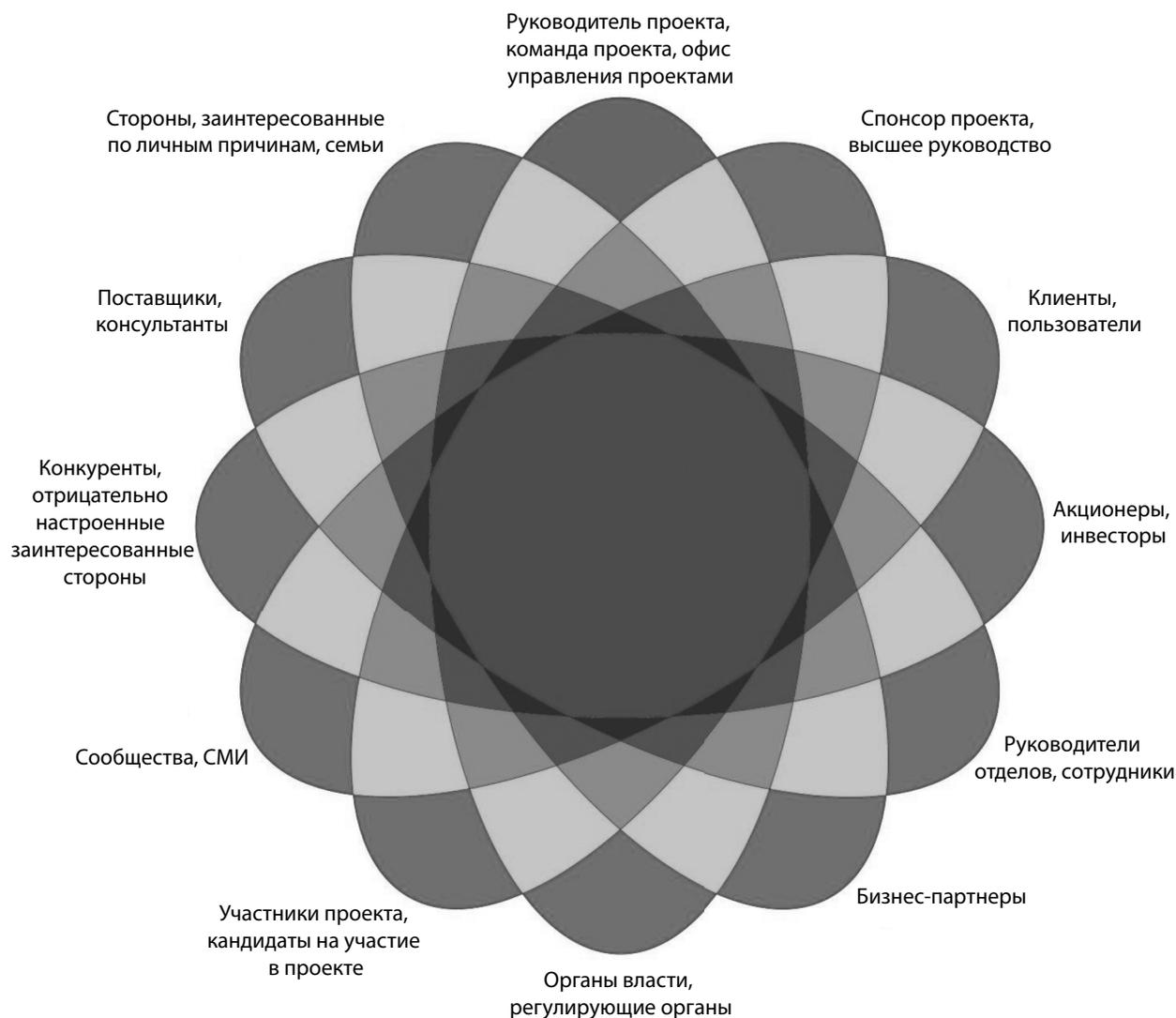
- руководитель проекта;
- команда проекта, команда управления проектом, офис управления проектом;
- спонсор, руководящий комитет или совет проекта, высшее руководство;
- клиенты, пользователи, ответственные за контракты;
- акционеры, инвесторы, спонсоры, партнеры;
- руководители отделов и/или ресурсов, сотрудники, внештатные работники;
- деловые партнеры, сетевые партнеры, дистрибьюторы, представители, члены консорциума;
- поставщики, консультанты, сервисные компании, аутсорсинговые компании;
- органы власти, федеральная и местная администрация, регулирующие органы;
- потенциальные клиенты и пользователи, участники проекта и кандидаты на участие в проекте;
- местные сообщества, веб-сообщества, ассоциации, профсоюзы, средства массовой информации;
- конкуренты и другие вынужденные, и/или отрицательно настроенные, и/или враждебные стороны;
- стороны, заинтересованные по личным причинам, в том числе семьи заинтересованных сторон, их партнеры, близкие друзья и вообще все

лица, с которыми заинтересованные стороны имеют тесные личные взаимоотношения.

Руководители проектов — кто они? В литературе по управлению проектами одним из первых определений руководителя проекта было следующее: «Это лицо, ответственное за управление проектом» [1]. Стоит отметить, что важнейшей этической ценностью, которая должна использоваться в качестве основного ориентира, сообщество руководителей проектов признало ответственность [3]. В современных определениях особое внимание также уделяется лидерству: руководитель проекта либо «возглавляет и управляет проектной деятельностью и несет ответственность за завершение проекта» [7], либо «является лицом, которое организация-исполнитель уполномочила руководить командой, ответственной за достижение целей проекта» [2]. Кроме того, в современном управлении проектами роль (роли) и компетенции руководителя проекта стали настолько важными, что он может считаться самой главной заинтересованной стороной проекта.

Руководитель проекта является единственной заинтересованной стороной, которая должна взаимодействовать со всеми другими заинтересованными сторонами проекта. Кроме того, он также отвечает за мониторинг взаимоотношений между другими заинтересованными сторонами. Это означает следующее (и об этом недостаточно часто говорят): с одной стороны, взаимодействие с заинтересованными сторонами занимает большую часть времени руководителя проекта (в разных работах сообщалось, что на эту деятельность уходит более 80–90% рабочего времени руководителя проекта, и это не предел). С другой стороны, реализация большинства процессов управления проектами подразумевает необходимость управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами. Руководитель проекта является единственной заинтересованной стороной, которая тратит почти 90% своего рабочего времени на взаимодействие с другими заинтересованными сторонами (и только около 10% или меньше на остальные рабочие процессы, главным образом

**Рисунок.** «Роза» заинтересованных сторон проекта



на осуществление планирования и контроля). Соответственно, его можно считать главной заинтересованной стороной проекта в сравнении со всеми остальными.

Следует отметить, что вышеуказанное распределение времени, действительно для руководителей проектов, в случае с членами команды

проекта выглядит практически противоположным. Они большую часть своего рабочего времени посвящают выполнению «технических» мероприятий и, соответственно, меньше времени тратят на коммуникацию с другими заинтересованными сторонами. В основном они общаются внутри проекта, т.е. с руководителем проекта и другими

членами команды, но также взаимодействуют и с внешними заинтересованными сторонами, и это взаимодействие является очень важным, например, они должны совместно с клиентами и/или пользователями оценивать адекватность требований к проекту, а также качество его результатов.

Наконец, хотя в существующей литературе достигнуто согласие относительно того, что почти все лица, относящиеся к проекту, являются его заинтересованными сторонами, существуют две важные группы, которые, совершенно непонятно почему, практически не упоминаются в работах по управлению проектами: это вынужденно / отрицательно настроенные / враждебные заинтересованные стороны, а также стороны, заинтересованные в нем по личным причинам.

Вынужденно заинтересованные стороны не всегда враждебно настроены по отношению к проекту, но, поскольку, как правило, не поддерживают проект, их участие в нем и, соответственно, создание положительной ценности не гарантированы. Для их вовлечения и устранения возможного негативного воздействия требуется постоянное приложение дополнительных усилий. В свою очередь, отрицательно настроенные и враждебные стороны стараются оказать отрицательное влияние на проект, и, если с ними не бороться должным образом, это может стать критической проблемой для проекта.

Как враждебные, так и отрицательно настроенные стороны имеют интересы, которые противоречат интересам проекта, следовательно, они заинтересованы в провале проекта. Однако, как правило, в то время как враждебные заинтересованные стороны — конкуренты и другие сообщества, заинтересованные в провале проекта (например, сообщества NIMBY — Not In My Back Yard), — явно проявляют себя, отрицательно настроенные заинтересованные стороны, обычно работающие в организации, которая реализует проект, и выступающие против проекта по причинам внутренней конкуренции / зависти и/или разногласий по поводу приоритетности / распределения

бюджетов, как правило, являются скрытыми, и часто их довольно сложно выявить.

Кроме того, существуют (в частности, в области информационной безопасности) две дополнительные категории скрытых заинтересованных сторон, которые имеют исключительное значение: это невыявленные заинтересованные стороны и стороны, ведущие двойную игру. Они действуют как обычные заинтересованные стороны максимально продолжительное время, а враждебность проявляют внезапно и наносят значительный ущерб проекту через хакерские атаки, взломы, DoS-атаки, использование методов социальной инженерии и т.д. В конечном итоге как враждебные, так и отрицательно настроенные участники борются с проектом, стараясь дискредитировать его, часто используя эффект усиления, характерный для Интернета и социальных сетей, и если репутация проекта не защищена должным образом, то их деятельность может оказаться разрушительной для проекта.

Наконец, стороны, заинтересованные по личным причинам, т.е. люди, с которыми другие заинтересованные стороны имеют тесные личные взаимоотношения, в том числе семьи, партнеры, близкие друзья и (не всегда) родители и родственники, хотя и не участвуют в проекте напрямую, имеют исключительное значение для его успеха. Заинтересованные по личным причинам стороны не только хотят участвовать в проекте — их также можно рассматривать как полноценных сотрудников проекта. Они способны очень сильно воздействовать на мотивацию ключевых заинтересованных сторон, в том числе руководителя проекта, членов команды, спонсора проекта, высших руководителей, членов управляющего совета и клиентов.

Заинтересованные по личным причинам стороны могут оказаться лучшими защитниками проекта, если они будут считать, что проект представляет собой хорошую возможность для связанной с ними ключевой заинтересованной стороны. Они также могут оказаться в числе самых ярых противников проекта, например, если будут

считать, что их партнер тратит слишком много времени на проект и это вредит их личным взаимоотношениям. Кроме того, их отношение к проекту может меняться в зависимости от того, как развиваются события, — они могут несколько раз переходить из лагеря противников в лагерь сторонников проекта.

В разных работах по управлению проектами в качестве заинтересованных сторон упоминались только семь членов команды проекта [1], но после этого стороны, заинтересованные по личным причинам, исчезли из литературы по управлению проектами.

#### 4. ПЕРВОСТЕПЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА

Конечно, заинтересованные стороны, т.е. люди, играют первостепенную роль в любом проекте. Действительно, одни заинтересованные стороны, в том числе руководитель и команда, являются

участниками проекта, а другие, в том числе клиенты / пользователи и акционеры / инвесторы, являются целевыми группами проекта: бизнес — это сфера, в которой различные заинтересованные стороны взаимодействуют посредством процессов управления проектами для создания и обмена ценностями.

Таким образом, взаимодействие между заинтересованными сторонами проекта представляет собой реальные и правильно построенные деловые и социальные взаимоотношения, связанные с созданием и обменом бизнес- и/или социальными ценностями, — это процесс создания ценности заинтересованными сторонами в рамках проекта посредством непрерывного обмена ресурсами и результатами [8]. То, что мы называем управлением заинтересованными сторонами, — это управление содержанием взаимоотношений между ними. В конечном итоге сообщество профессионалов управления проектами начало осознавать, хоть и совсем недавно, первостепенную важность как заинтересованных сторон, так и управления ими.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (1996). Newtown Square: Project Management Institute.
2. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed. (2017). Newtown Square: Project Management Institute.
3. *Code of Ethics and Professional Conduct* (2006). Newtown Square: Project Management Institute.
4. Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. — [https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management).
5. Freeman R.E. (1994). «The politics of stakeholder theory: some future directions». *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4(4), pp. 409–421.
6. *Guida ai Temi ed ai Processi di Project Management (Guide to Project Management Themes and Processes)* (2017). Milan: FrancoAngeli.
7. *International Standard ISO 21500:2012 Guidance on Project Management — Lignes Directrices sur le Management de Projet*. — [http://www.iso.org/iso/iso\\_21500.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_21500.pdf).
8. Pirozzi M. (2017). *The Stakeholder Perspective*. — <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/06/pmwj59-Jun2017-Pirozzi-The-Stakeholder-Perspective-featured-paper.pdf>.
9. Pirozzi M. (2019). *The Stakeholder Perspective: Relationship Management to Increase Value and Success Rates of Projects*. New York: Taylor & Francis Group.
10. *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* (1987). Newtown Square: Project Management Institute.

*Источник: Pirozzi M. (2019). «Stakeholders, who are they?» PM World Journal, Vol. VIII (IX), October. Перевод А. Исламовой. Печатается с разрешения автора и PM World Journal (www.pmworldjournal.net).*

### 1. ОНЛАЙН-КОНФЕРЕНЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ»

Пандемия коронавируса, безусловно, диктует свои условия существования: из-за того что общение «вживую» крайне не рекомендуется, как личные, так и профессиональные коммуникации переместились в Интернет.

2 апреля 2020 г. прошла онлайн-конференция «Управление проектами: от теории к практике», организованная Уфимским филиалом МО PMI и Уфимским государственным авиационным техническим университетом [1]. Принять участие в мероприятии можно было бесплатно, требовалась лишь предварительная регистрация.

Среди участников конференции — специалисты не только российских компаний («Роснефть», «Роскосмос», «Татнефть», КАМАЗ и т.д.), но и зарубежных, таких как Edge Consulting (Канада), Ericsson (Швеция), Honeywell (США), Naensch Group, SAP, Thyssen Schachtbau GmbH (Германия).

В качестве докладчиков выступили ведущие эксперты в области проектного менеджмента, представители российских и зарубежных компаний,

имеющие большой опыт управления отраслевыми проектами.

Открыл конференцию Р. Галиев, директор Уфимского филиала МО PMI. Он рассказал о глобальном исследовании в области проектного менеджмента Pulse of the Profession [2], которое PMI проводит регулярно начиная с 2006 г., а также о результатах данного исследования 2020 г.

По результатам Pulse of the Profession 2020, в котором приняли участие 3060 проектных менеджеров, 358 руководителей компаний и 554 руководителя проектных офисов, были сделаны следующие выводы:

- проектная деятельность становится приоритетным способом работы и развития в компаниях;
- в компаниях с высокой степенью зрелости проекты более успешны;
- современные цифровые технологии и искусственный интеллект будут работать и развиваться только при наличии квалифицированного персонала, поэтому компании инвестируют в развитие необходимых навыков сотрудников.

А. Павлов в своем докладе рассказал о ключевых преимуществах гибридных технологий

проектного управления. В частности, он подробно остановился на технологиях, сочетающих в себе agile и Waterfall, Scrum и канбан (ScrumBan), PMBOK PMI и agile. Такие технологии проектного управления позволяют:

- повысить удовлетворенность заказчика;
- ускорить выход на рынок;
- повысить качество продукта;
- улучшить моральный климат в команде;
- сократить стоимость проекта.

Тему применения гибридных технологий в проектном менеджменте продолжили представители компаний «Эффективное управление», Edge Consulting, Городской клинической больницы №13 (г. Уфа): они поделились собственным опытом использования данных инструментов.

В блоке «Практика управления проектами» директор Генерального агентства филиала ПАО «СК «Росгосстрах» в Республике Башкортостан Г. Аскарва выступила с докладом «Управление проектами как эффективный метод организации продаж финансовых услуг». В своем выступлении она рассказала о внедрении проекта продаж и представила план такого внедрения, включающий ряд конкретных шагов на стадиях инициации проекта, планирования, выполнения, мониторинга и контроля.

Заключительный блок конференции имел любопытное название — «Рецепты от головной боли руководителей». В данном блоке с комплексным докладом выступили три спикера: А. Зубрицкий, А. Козлов и Д. Балтабаев.

А. Зубрицкий рассказал о 14 параметрах, наблюдение за которыми позволит уменьшить «головную боль» руководителей проектов. К ним относятся: логика, опережение, задержки, типы связей, типы задач, величина резерва, негативный резерв, продолжительность задачи, некорректные даты, ресурсы, отстающие задачи, тест критического пути, индекс критического пути, индекс выполнения базового плана проекта.

А. Козлов рекомендовал такие «рецепты»:

- общие обсуждения проекта: от выяснения статуса перейти к обсуждению / оптимизации прогнозов реализации;

- общий взгляд на проектную деятельность с помощью отчетов;

- общий язык для планирования / бюджетирования — общие критерии для оценки их качества.

Д. Балтабаев предложил собственную формулу:

$$X \times (\text{Проектные данные} + \text{Процессы проектного управления}) = \text{Эффективные управленческие решения},$$

где  $X$  — качество данных и процессов проектного управления.

## 2. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПРОЕКТНОМ ОФИСЕ

В начале апреля этого года был проведен вебинар, посвященный системе искусственного интеллекта проектного офиса (IPMO) [3]. Участники мероприятия получили возможность ознакомиться с отчетом об исследовании, проведенном волонтерами Проектной Ассоциации под руководством А. Михайлова, к. т. н., менеджера портфеля IT-проектов «Норникель», члена Российской ассоциации искусственного интеллекта (РАИИ). В исследовании были собраны и систематизированы требования к системе IPMO [4]. Рассмотрим ключевые аспекты отчета.

Система IPMO призвана помогать управлять проектами, программами и портфелями проектов, при этом принятие окончательных решений и собственно управление остается за людьми, т.е. руководителями инициатив. С помощью системы можно планировать, контролировать и координировать осуществление проектов, а также прогнозировать ход их реализации и выявлять возможные риски и варианты решений.

Концептуальная архитектура IPMO приведена на рисунке.

Необходимо, чтобы система IPMO обеспечивала четыре уровня аналитики реализации проектов, программ и портфелей:

- 1) описательная аналитика (Что случилось?);



- 2) диагностическая аналитика (Почему это случилось?);
- 3) прогнозная аналитика (Что будет дальше?);
- 4) предписывающая аналитика (Что можно сделать?).

Система IPMO должна отвечать ряду требований, которые подробно рассматриваются в отчете. Это требования, относящиеся к этапам планирования и реализации инициатив, а также связанные с управлением рисками, временем, персоналом, изменениями, отчетностью, интеграцией и т.д. Остановимся подробнее на некоторых из них.

Требования к управлению совещаниями включают:

- планирование и помощь в проведении совещаний;
- бронирование переговорных, аудио- и видеоконференций для проведения совещаний;

- бронирование времени совещаний в календарях участников;
  - подготовку вариантов протокольных решений по итогам совещаний на основе семантического анализа аудио- и видеозаписей;
  - согласование протоколов с участниками совещаний посредством электронной почты, системы электронного документооборота и т.п.;
  - рассылку протоколов совещаний;
  - архивирование протоколов и материалов совещаний, аудио- и видеозаписей;
  - контроль над исполнением поручений протоколов совещаний, первичный семантический анализ результатов исполнения поручений, эскалацию в случае просрочки исполнения поручений.
- В соответствии с требованиями к управлению знаниями система IPMO должна:
- включать базу знаний по управлению проектами;

- поддерживать технологии выявления новых знаний (например, работу с большими данными, методы машинного обучения и др.);

- предоставлять экспертам возможность верификации знаний и использования положительного опыта для самообучения;

- применять базу знаний и опыт ранее завершённых проектов при планировании и контроле реализации новых инициатив.

Согласно требованиям к интерфейсу взаимодействия система IPMO должна:

- поддерживать взаимодействие через популярные мессенджеры WhatsApp, Telegram, Viber и др. (режим виртуального помощника);

- поддерживать десктоп-версию;

- поддерживать мобильную версию;

- поддерживать взаимодействие через портальное веб-приложение;

- поддерживать взаимодействие по электронной почте, осуществлять семантический анализ контента электронных писем.

Требования к типам взаимодействия включают обеспечение:

- взаимодействия по заранее определенным командам (меню);

- взаимодействия через текстовые сообщения;

- голосового взаимодействия.

Как же оценить эффективность работы системы IPMO? Волонтеры Проектной Ассоциации в своем отчете привели такие показатели:

- повышение уровня управляемости и предсказуемости реализации проектов;

- повышение успешности проектов, снижение отклонений от плановых значений;

- повышение уровня удовлетворенности заказчиков;

- упрощение организации проектного управления;

- повышение производительности труда и так называемой проектной мощности организации (количества активных проектов портфеля, числа проектов на одного руководителя проекта).

### 3. КОНФЕРЕНЦИЯ «НЕДЕЛЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА 2020»

В середине апреля в онлайн-формате прошла «Неделя риск-менеджмента 2020», организованная при поддержке МО PMI, Risk academy, агентства «Интерфакс», PRMIA Russia, РИА «Стандарты и качество» и др. В мероприятии приняли участие более 30 спикеров из разных стран.

Программа была разделена на несколько тематических блоков.

- Киберриски. Мастер-классы и кейсы внедрения риск-менеджмента в кибербезопасность.

- Риск-ориентированное мышление. Использование инструментов анализа рисков для принятия решений.

- ГОСТ Р ИСО 31000. Серия семинаров о стандартах семейства ISO 31000.

- Риск-ориентированное управление. Интеграция анализа рисков в управление компанией.

- Теория вероятностей.

- Стратегическое планирование. Интеграция анализа рисков в стратегическое планирование.

Рассказ о каждом докладе занял бы не одну страницу, поэтому далее подробно рассмотрим лишь три из них.

#### 3.1. Процесс управления рисками: аспекты автоматизации

Специалисты консалтинговой компании PwC А. Городкова и Н. Гуфранова рассказали о том, с чего следует начинать автоматизацию процесса управления рисками, как понять, что компания к ней готова, какое IT-решение использовать: приобрести готовое ПО или заказать собственную разработку. По мнению спикеров, начинать автоматизацию стоит в следующих случаях:

- необходимо упорядочить роли и полномочия участников процесса;

- формы / документы заполняются вручную, формат документов не предназначен для хранения и структурирования информации;

- особо остро стоит вопрос конфиденциальности и сохранности информации о рисках;

- необходимо объединить разрозненные процессы и инструменты в единую систему управления рисками;

- у руководства есть потребность в любой момент иметь доступ к информации о рисках / скорость формирования отчетности низка;

- уровень автоматизации компании в целом высок;

- у компании есть желание и потребность создать единую комплексную систему, контролирующую все аспекты управления событиями и инцидентами.

Тем не менее автоматизация не поможет решить следующие вопросы:

- привлечь большее количество специалистов к управлению рисками;

- повысить эффективность риск-менеджмента за счет автоматизации, если процесс управления рисками в компании не так эффективен, как хотелось бы;

- повысить значимость риск-менеджмента в компании;

- найти виновного в рисках, т.к. это будет зафиксировано в информационной системе.

Кроме того, автоматизированная система управления рисками не поможет, если нет поддержки со стороны руководства либо в целом управление рисками в организации находится на начальном уровне развития.

В своем выступлении спикеры рассказали о трех классах программных продуктов.

1. Системы автоматизации процесса управления рисками. Такие системы позволяют автоматизировать все операции этого процесса, определить и зафиксировать ответственность за риск и мероприятия, отслеживать динамику профиля риска компании и отдельных рисков, настроить автоматическое создание отчетов и т.д.

2. Инструменты для совершенствования способов оценки рисков (например, за счет использования математического и имитационного моделирования, в том числе в MS Excel).

3. Инструменты, позволяющие оценить, насколько вероятен сдвиг сроков реализации проектов, предназначенные для моделирования диапазонов отклонения от сроков в зависимости от параметров отдельных работ, выполнения предыдущих работ в срок и т.д. В их основе лежит график проекта (как правило, в MS Project).

Докладчики выделили следующие ключевые аспекты выбора ПО:

- системный ландшафт компании;

- стратегия развития автоматизации в компании;

- ожидания от продукта в части функционала, организации самого процесса и их соотношение с его базовыми характеристиками;

- бюджет на автоматизацию процесса управления рисками;

- ожидаемая скорость внедрения;

- простота освоения ПО и пользовательский опыт сотрудников компании.

Кроме того, А. Городкова и Н. Гуфранова рассмотрели плюсы и минусы коробочного ПО и собственной разработки. К достоинствам внедрения коробочного ПО можно отнести то, что при таком внедрении известен функционал ПО, возможна его быстрая настройка, обеспечена техническая поддержка со стороны разработчика. Недостатки связаны с тем, что, как правило, возникает необходимость доработки ПО, функционал может быть недостаточно, стоимость высока. Плюсы использования собственной разработки в том, что она настраивается сразу с учетом потребностей компании, ее стоимость ниже, ПО интегрировано в существующий IT-ландшафт компании. Минусы: часто игнорируется необходимость документирования разработки, с уходом разработчиков усложняется сопровождение и техподдержка разработанного ПО.

Спикеры привели следующий пример чек-листа для выбора ПО.

- Какова цель автоматизации?

- Насколько простым должно быть ПО с точки зрения его освоения и использования? Что важнее: функционал ПО или простота его внедрения и использования? Есть ли время и бюджет на обучение работников?

■ Насколько совместимо выбранное ПО с другим уже внедренным в компании ПО?

■ Каковы базовые характеристики ПО? Соответствует ли существующая ИТ-инфраструктура компании его характеристикам?

■ Какой предусмотрен бюджет для автоматизации?

■ Какая скорость внедрения ожидается? Готовы ли вы к увеличению сроков внедрения, если это потребуется?

■ Какова стратегия развития автоматизации в компании?

■ Каковы ожидания от продукта в части функционала? Будет ли «цифровой двойник» процесса управления рисками полностью повторять его, или же внедряемое ПО — продвинутая версия реестра рисков?

■ Каков системный ландшафт компании? Какое ПО уже внедрено? Есть ли программный продукт, который можно приобрести в дополнение к имеющемуся ПО?

В заключительной части выступления спикеры поделились «шпаргалкой» для тех, кто только собирается автоматизировать процесс управления рисками.

■ На этапе разработки важно вовлечение ключевых участников управления рисками для оценки функциональных возможностей и последующих доработок. Это позволит снизить возможное сопротивление с их стороны и в дальнейшем упростить переход на ПО.

■ Необходимо быть готовыми к тому, что существующие методики и регламенты могут потребовать изменений.

■ Следует проявлять гибкость в течение процесса автоматизации. Например, может потребоваться отказ от внедрения какого-либо компонента и т.п.

■ Чрезмерная экономия может привести к росту затрат в дальнейшем.

■ Наличие проектного менеджера со стороны компании-заказчика поможет повысить управляемость проекта внедрения.

■ Регулярное информирование всех заинтересованных сторон о процессе внедрения и обо

всех изменениях позволит повысить лояльность к ПО и улучшить его восприятие в компании.

### 3.2. Продукты процессов управления знаниями как материал для работы риск-менеджеров

Доклад З. Азиевой, основателя компании Project Management Knowledge Astana, PMP, консультанта и тренера по вопросам проектного менеджмента, был посвящен управлению знаниями (УЗ): распространенным моделям, условиям для внедрения соответствующих систем, экономии в проектах посредством управления знаниями и т.д.

З. Азиева отметила, что извлеченный урок не значит усвоенный урок, важно, чтобы полученные знания использовались в дальнейшем. Для этого необходимо ответить на три вопроса:

- 1) что произошло;
- 2) почему это произошло;
- 3) почему это важно?

В докладе был также рассмотрен жизненный цикл внедрения управления знаниями:

- подготовка к внедрению УЗ — оценка зрелости в сфере управления знаниями;
- моделирование основных бизнес-процессов;
- фиксация структуры УЗ;
- описание решения УЗ и построение стратегии УЗ;
- внедрение решения УЗ;
- испытание решения УЗ;
- оценка решения УЗ.

З. Азиева рекомендовала вести реестр извлеченных уроков как рабочий постоянно меняющийся документ — базу данных для дальнейшего формирования знаний.

### 3.3. Управление стейкхолдерами — управление политическими рисками бизнеса

С. Фурта, профессор Высшей школы финансов и менеджмента РАНХиГС, директор Центра управления инновационными проектами ИНЭС РАН,

сертифицированный тренер, начал свой доклад с напоминания о том, что согласно РМВОК PMI стейкхолдеры проекта — это лица, группы или организации, которые могут повлиять на некоторое решение, принятое в ходе реализации проекта, на определенную деятельность, выполняемую в ходе проекта, или непосредственно на результат проекта, а также лица, группы и организации, испытывающие (или считающие, что испытывают) влияние, порожденное упомянутыми решением, деятельностью или результатом.

Стейкхолдеры бизнеса — это лица, группы или организации, которые могут оказывать влияние не только на цели бизнеса, но и на любую деятельность в его рамках, а также на конечные результаты этой деятельности. Объектом воздействия стейкхолдеров может быть как бизнес в целом, так и структурное подразделение и даже конкретное лицо. В то же время они сами испытывают влияние, действительное или мнимое, порожденное данным бизнесом.

С. Фурта выделил основные группы заинтересованных сторон:

- акционеры и инвесторы;
- кредиторы: банки и другие кредитные организации;
- партнеры и поставщики;
- покупатели и клиенты;
- менеджеры и высшее руководство компании;

- персонал компании;
- профессиональные союзы;
- конкуренты;
- государственные и налоговые органы;
- профессиональные ассоциации;
- средства массовой информации;
- неправительственные организации;
- общественные экологические, религиозные и прочие организации;
- местные сообщества.

Анализируя заинтересованные стороны, необходимо задать себе следующие вопросы.

- Кто влияет на наш бизнес / проект?
- Каковы их цели, интересы, мотивы?
- Каковы наши возможности управления, т.е. влияния на данного человека, группу лиц или организацию?
- Каково отношение этого человека, группы лиц или организации к целям нашего бизнеса / проекта? Столкнетесь ли вы с поддержкой или противодействием?
- Какова может быть сила влияния этих лиц на цели нашего бизнеса / проекта?
- Что со всем этим делать?

Докладчик также привел примеры формул для измерения поддержки / противодействия проекта стейкхолдером, силы влияния стейкхолдера и возможности влияния лидера проекта на него, а также пример реестра заинтересованных сторон. В докладе были рассмотрены конкретные кейсы.

## ИСТОЧНИКИ

1. Онлайн-конференция «Управление проектами: от теории к практике». — <https://ufa2020.pmi.ru>.
2. *Pulse of the Profession*. — <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>.
3. Искусственный интеллект в проектном офисе. — <https://www.facebook.com/projectmgt/posts/2875470572532478>.
4. Требования к системе искусственного интеллекта проектного офиса (IPMO). — <https://projects.management/infopage.html?Page=aireq>.
5. *Risk Awareness Week*. — <https://russia.riskawarenessweek.com>.

*Материал подготовлен Н. Артонкиной.*



Журналы по маркетингу

# Маркетинг и маркетинговые исследования

Журнал посвящен практическим аспектам современного маркетинга. Лучшее издание, освещающее вопросы маркетинга, по итогам третьего ежегодного опроса Гильдии Маркетологов и Российской ассоциации маркетинга (2003 г.). Награжден дипломом Торгово-промышленной палаты РФ и Союза журналистов России как лауреат конкурса «Экономическое возрождение России». Организатор конференции «Маркетинг и исследования».

#### Основные темы журнала

- Управление маркетингом
- Маркетинговые исследования
- Потребительское поведение
- Брендинг
- Промоушен-микс
- Директ-маркетинг
- Интернет-маркетинг
- Логистика

«Маркетинг и маркетинговые исследования» — это единственное в России издание, которое сотрудничает с зарубежными коллегами: Journal of Marketing, Marketing Management, Journal of Consumer Research, Harvard Business Review, Business Horizons, Journal of Advertising Research. На страницах журнала вы сможете найти статьи Филипа Котлера, Дэвида Аакера, Чарльза Нобеля, Стивена Брауна, Линды Хэллофф, Кевина Келлера, Тима Амблера и других всемирно известных специалистов в области маркетинга.

**Цель издания:** способствовать обмену позитивным опытом маркетинговой деятельности в России среди производственных и торговых предприятий и организаций, распространять практически ценную маркетинговую информацию о методах маркетинговой деятельности и маркетинговых исследований.

**Авторы:** маркетологи-практики — директора и менеджеры по маркетингу российских и транснациональных производственных и торговых предприятий, руководители и сотрудники исследовательских фирм и рекламных агентств.



#### Главный редактор:

Скоробогатых Ирина Ивановна — д. э. н., профессор, завкафедрой маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова. Читает курсы «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Международный маркетинг», «Маркетинг услуг» на русском и английском языках для студентов, слушателей программ профессиональной подготовки. Имеет большой опыт проведения проектов маркетинговых исследований по заказу отечественных и международных компаний.

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

#### Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 47552  
«Пресса России» 40529  
«Почта России» 79700

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

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

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





моделировать характеристики реальной программы, например важные зависимости и недостатки. Эти инструменты и концепции используются на протяжении всей книги.

Затем автор использует методы моделирования для анализа примера из практики. В результате этого анализа он формулирует несколько новых идей об управлении программами, а также об управлении в целом.

В книге описывается, каким образом представленная количественная модель может применяться для эффективного, основанного на оценке ценности взаимодействия с подрядчиком на примере реального успешного проекта.

Автор рассматривает метод полученных выгод, разработанный на основе метода освоенного объема за счет включения новых концепций, связанных с выгодами. Новый метод позволяет сосредоточиться на бизнесе и оперативно отслеживать прогресс в достижении стратегических результатов — получении выгод.

Метод освоенного объема может применяться только на этапе реализации программы. Автор же предлагает модель всестороннего планирования, он показывает, как метод полученных выгод может использоваться для прогнозирования и отслеживания фактического денежного потока с момента запуска программы до момента достижения точки финансовой безубыточности и далее, а также демонстрирует это на описанном ранее практическом примере.

Чтобы включить в структуру метода полученных выгод аспект неопределенности, выполняется

анализ комбинированного управления рисками и проблемами. Автор объединяет техники, стратегии и процессы контроля, описанные в существующих стандартах по управлению рисками и по управлению проблемами, с алгоритмами метода полученных выгод для выполнения последовательного анализа, планирования и работы с неопределенностью в проектах, программах, портфелях и операциях.

Проведя анализ рисков, автор предлагает способ решения конкретных задач реализации проектов и программ в условиях неопределенности для организаций, персонал которых должен одновременно выполнять запланированную проектную работу и обеспечивать оперативную поддержку, которую нельзя запланировать заранее.

Затем в книге рассматривается, как метод полученных выгод может применяться во взаимодействии с заинтересованными сторонами. Данный метод позволяет выявить те области интересов, которые невозможно определить с помощью существующих методов, для всех стейкхолдеров и их групп. Автор на практическом примере показывает использование метода в отношении двух групп заинтересованных сторон.

В последнем разделе книги анализируются связи между структурой «данные — информация — знания — мудрость» и моделью жизнеспособной системы, способной в полном объеме обеспечить заинтересованные стороны информацией, необходимой им для выполнения обязательств по достижению заданных целей.

*Источник: Abba W. (2020). «Book review: Earned Benefit Program Management. Author: Crispin «Kik» Piney». PM World Journal, Vol. IX, Issue III, March. Перевод А. Исламовой. Печатается с разрешения автора и PM World Journal.*



3 мая 2020 г. в возрасте 96 лет скончался Рассел Дин Арчибалд, один из самых знаменитых и уважаемых в мире профессионалов управления проектами.

Рассел Арчибалд был одним из основателей попечительского совета и членом номер шесть Института управления проектами (PMI) — сегодня крупнейшей в мире профессиональной организации в сфере управления проектами. В течение многих лет он активно участвовал в ее деятельности, был вице-президентом PMI и председателем программы первых семинаров и симпозиумов PMI в 1970 г., в 1989 г. был удостоен звания PMI Fellow, а в 2006 г. получил премию Джима О'Брайена Lifetime Achievement Award от Колледжа планирования PMI. Он активно поддерживал формирование и рост отделения PMI Mexico в Мехико и в течение долгих лет выступал во многих других отделениях PMI.

В 1970 г. Расс, как называли его многочисленные друзья во всем мире, работал в Англии и был среди основателей (член номер три) APM UK — одной из авторитетнейших национальных профессиональных ассоциаций. Позже он стал почетным членом APM.

Живя и работая в Европе в 1970-х гг., он стал активным членом правления INTERNET (первоначально

так называлась International Project Management Association — IPMA), в течение 1979–1990 гг. выступал с ключевыми докладами на международных конгрессах IPMA / INTERNET.

Большую помощь Расс оказал и становлению российского профессионального сообщества в 1990-е гг., надолго стал настоящим другом, наставником и партнером для многих российских коллег. Одна из его книг, «Управление высокотехнологичными программами и проектами», с 2002 по 2010 гг. выдержавшая несколько изданий на русском языке, стала настольной книгой отечественных профессионалов.

Расс обладал более чем 70-летним обширным международным опытом в управлении программами и проектами, в операционном и инжиниринговом менеджменте. Оставаясь активным в течение последних десятилетий, он был автором и соавтором фундаментальных работ по самым актуальным темам современной проектной деятельности, в том числе и опубликованных в нашем журнале, поддерживал дружеские отношения с коллегами во всем мире, включая Россию.

После того как Расс переехал в г. Сан-Мигель-де-Альенде, он стал активно поддерживать местные художественные, культурные и социальные программы и организации. В частности, будучи искусным музыкантом-любителем, он пожертвовал местной музыкальной ассоциации свою 300-летнюю скрипку, чтобы на ней играл молодой талантливый музыкант.

У Рассы остались жена Марион, дочери Барбара и Даниэль, сын Марк, несколько внуков и правнуков, а также много-много друзей по всему миру.

Нам всем будет очень не хватать этого замечательного человека!

## КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
14–16 июня 2020 г.	Пройдет в виртуальном формате	Региональный международный конгресс	Региональный международный конгресс PMI EMEA (Европа, Средний Восток, Азия) Powering the project economy <a href="https://www.pmi.org/emea-congress">https://www.pmi.org/emea-congress</a>
25–26 июня 2020 г.	Пройдет в виртуальном формате	Ежегодная практическая конференция	Конференция Бостонского университета Project Management in Practice (PMiP 2020) Sustainability in Projects, Programs & Portfolios <a href="http://www.projectmanagementinpractice.com">http://www.projectmanagementinpractice.com</a>
9–11 сентября 2020 г.	Пройдет в виртуальном формате	Ежегодная научная конференция	8-я Ежегодная научная конференция IPMA Projects as arena for self-organizing <a href="http://www.ipma-research-conference.world">http://www.ipma-research-conference.world</a>
22–24 сентября 2020 г.	Пройдет в виртуальном формате	Международный онлайн-симпозиум	Международный онлайн-симпозиум в поддержку 32-го Всемирного конгресса IPMA в 2021 г. «Практики управления проектами в цифровую эру» <a href="https://ipma2020.world">https://ipma2020.world</a>
14 октября 2020 г.	г. Вена, Австрия	Ежегодный национальный конгресс	Ежегодный национальный конгресс Австрийской ассоциации управления проектами pma focus 2020 — Back to the roots: project management. Proven. Current. Successful <a href="https://www.pma.at/de/events/detail/78">https://www.pma.at/de/events/detail/78</a>
28–29 октября 2020 г.	г. Москва, Россия	Ежегодная корпоративная конференция	XIX ежегодная корпоративная конференция ПМСОФТ «Управление проектами. Перегрузка. Технологии в действии» <a href="http://www.pmssoft.pro/conf2020">http://www.pmssoft.pro/conf2020</a>
21–23 сентября 2021 г.	Гостиница «Холидэй Инн Московские ворота», г. Санкт-Петербург, Россия	Всемирный конгресс	32-й Всемирный конгресс IPMA 2020 Project leadership in the digital transformation era и празднование 30-летия СОВНЕТ <a href="http://www.ipma2020.world">www.ipma2020.world</a>

## CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

### **Moving beyond project delivery: reflecting on the life cycle concept as way for organising project work**

*Darren Dalcher*

The article considers the notion of the project life cycle, which has become a ubiquitous part of the theory and practice of project management to the extent that it often defines and delineates the process, flow, rhythm, dynamics and boundaries of projects. In doing so it also shapes the discipline and the way we think about projects, organising work and temporary structures.

*KEYWORDS: project life cycle, life cycle model, predictability trap, perfection trap*

### **A bird's eye view on the agile forest**

*Henny Portman*

The article provides an overview of agile approaches, frameworks and methods available. To get a first impression of the different approaches, the author brings a structure including the most well-known of them. This structure can help the readers in their agile approach selection process.

*KEYWORDS: agile methodologies, run the business, change the business, Scrum, kanban, agile, frameworks, disciplined agile*

### **lean (economical) system of program management**

*Mikhail Kozodaev*

The article provides a lean approach to implementation of program management system. This approach suggests defining the key elements of the program management system only that could get the main benefits of program management. Several business cases of lean implementation of program management approaches are given. The article describes components of the lean program management

system. Structured recommendations for the implementation of such system are provided.

*KEYWORDS: program management, lean program management, economical program management, program risks, project interconnection in programs, program benefits*

### **Agile transformation of construction design**

*Andrey Veldyaskin*

The applicability and problems of traditional and iterative / incremental project management methodologies for construction design are considered on the example of such frameworks as Waterfall and Scrum. The advantages and disadvantages of both project management models are analyzed. The answer to the question of whether and when to move to a newer model is given. The possible way of transformation of internal environment and business processes of the design organization from the ordinary practice to alternative technique is offered. Practical recommendations on the transformation are presented.

*KEYWORDS: project management, construction design, Waterfall method, rolling-wave planning, methodology of agile, iterative / incremental, adaptive, hybrid project management, agile, Scrum, transformation*

### **Stakeholders, who are they?**

*Massimo Pirozzi*

This paper focuses on stakeholders and on their importance with respect to projects. It is extracted from the first chapter of the author's new book «The Stakeholder Perspective: Relationship Management to Increase Value and Success Rates of Projects» (CRC Press, Taylor and Francis Group, 2019).

*KEYWORDS: stakeholders, stakeholder management, project management, project team, project success*

## КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №2, 2020

**Далчер Д.:** Lancaster University Management School, Management Science, Room A44a, LUMS, Lancaster, LA1 4YX.

**Портман Х.:** Hermelijnakker 9, 3994EA Houten, Netherlands.

**Козодаев М.А.:** 115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, ГК «Проектная ПРАКТИКА».

**Вельдяскин А.Н.:** 119571, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 82, стр. 1, ФЭСН РАНХиГС.

**Пироцци М.:** Via Cartesio 139, 00137 Rome, Italy.

**Артонкина Н.В.:** 119048, Россия, г. Москва, Комсомольский пр-т, д. 42, стр. 1, ООО «НФП Бизнес решения».

**Абба У.:** PO Box 15, Skanee, MI 49962, USA.

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

## МАРКЕТИНГ

---

- **Интернет-маркетинг**

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

- **Управление продажами**

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

- **Бренд-менеджмент**

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

- **Маркетинг и маркетинговые исследования**

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

- **Маркетинговые коммуникации**

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

- **Реклама. Теория и практика**

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

## МЕНЕДЖМЕНТ

---

- **Менеджмент качества**

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

- **Логистика сегодня**

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

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

- **Менеджмент сегодня**

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

- **Управление проектами и программами**

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

## ПЕРСОНАЛ

---

- **Управление развитием персонала**

Издается с 2005 года. Служба персонала, создание 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.

## Всем подписчикам на 2020 год в подарок:

- альманахи;
- доступ к электронным версиям журнала, на который оформлена подписка, за все предыдущие годы;
- 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](mailto:mail@grebennikov.ru)**