

## Стратегия развития национальных моделей проектного менеджмента для России

Палагин Владимир Сергеевич  
Кандидат военных наук, доцент, СРМ, РМР  
Генеральный директор Евразийского центра управления проектами

Доклад посвящен стратегии развития национальных моделей проектного менеджмента для России на примере Евразийского стандарта проектного менеджмента (ЕСУП) как наиболее отвечающего цивилизационным особенностям и национальным интересам не только России, но и всех стран Евразии.

Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) определяет различие между стандартами и нормативными актами следующим образом (Директива ISO/МЭК 2: 1996):

- **Стандарт** – это "документ, установленный с согласия и одобренный уполномоченной организацией, который определяет правила руководства или характеристики операций или их результатов для общего пользования с целью поддержания определенного порядка в данной среде".
- **Нормативный акт** – это "утвержденное правительством требование, которое устанавливает характеристики продуктов, процессов или услуг, в том числе необходимые административные меры, причем соответствие этому требованию является обязательным".

Стандарты часто начинаются как руководства, описывающие предпочтительный подход, но позже, когда они получают широкое признание, они всеми принимаются как если бы они были нормативными актами. В докладе рассматриваются в первую очередь стандарты и модели профессиональных организаций, отображающие лучшие практики в области управления проектами. Случаи, когда эти стандарты закрепляются нормативными актами, оговариваются особо.

Как было показано в ряде наших публикаций, вопрос выбора и развития моделей и стандартов проектного менеджмента выходит далеко за рамки узких корпоративных интересов и отмечен глубоким системным воздействием как основного геополитического конфликта, так и всех его производных. На уровне стратегического управления решение этого вопроса предполагает выбор вариантов управления стратегическим развитием и форм передачи ресурсов и навыков в проектном менеджменте. Для иллюстрации вариантов использования ресурсов стратегического управления удобно использовать матрицу распределения ресурсов и навыков<sup>1</sup> (**Рисунок 1**).

---

<sup>1</sup> Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А., Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

Роль государства или организации в развитии	<b>Централизованно</b>	1. Центр компетенций	2. Процедурное руководство
	<b>Локализованно</b>	3. Неформальная сеть	4. Лучшие практики
		<b>Стимулирование</b>	<b>Требование</b>
Роль государства или организации в процессе передачи ресурсов и навыков			

**Рисунок 1.** Управление стратегическим развитием и передача ресурсов и навыков в проектном менеджменте

Основные варианты управления развитием лежат между полюсами Централизованно и Локализованно. В процессе передачи ресурсов и навыков применяются различные варианты между Стимулированием и Требованием. Ведущие мировые профессиональные организации в области проектного менеджмента используют по мере надобности любой из сегментов показанной на рисунке матрицы. Аналогичный подход целесообразно использовать и в России. Так, для развития ЕСУП в среднесрочной перспективе принята следующая базовая последовательность: 1. Центр компетенций; 2. Процедурное руководство; 3. Неформальная сеть; 4. Лучшие практики. Такой подход позволяет формировать быстрые прототипы решений и всесторонне проверять их эффективность. После выполнения полного цикла управления начнется новый, говорить о котором сегодня преждевременно.

При работе в любом сегменте, в основу формирования стратегии развития национальных моделей проектного менеджмента должны быть положены в первую очередь геополитические приоритеты, поскольку имеет место четкая взаимосвязь сформировавшихся геополитических центров силы и применяемых ими моделей управления проектами. То, что многие современные популярные модели и стандарты проектного менеджмента, а также продвигающие их организации не имеют государственного статуса, не должно вводить в заблуждение: это просто форма работы с неформальными сообществами.

Глобальный финансово-экономический кризис (ГФЭК) сделал более наглядными фундаментальные геополитические противоречия и их современные геоэкономические проявления. Опасности, о которых давно предупреждали критики безудержной глобализации, теперь наглядно проявляются в самых глухих уголках Земли, а власти и корпорации лихорадочно ищут ответ на эти вызовы.

Предупрежден – значит вооружен, поэтому мы включили в ЕСУП инструмент СППМ (Структурированный перечень проектов мира) как отображение системных связей проекта, программы, портфеля с внешним миром, и предлагаем сделать то же самое командам других проектов. С помощью СППМ не только персонифицируются связи со

стейкхолдерами вышестоящих проектов, но и системно увязываются цели проекта и больших систем.

Альтернативный вариант, когда внимание команды проекта, программы, портфеля фокусируется на корпоративных интересах, выглядит более практичным с «экономической» точки зрения, но только в краткосрочной перспективе. Такой не стратегический подход чреват потерями и катастрофами в перспективе долгосрочной.

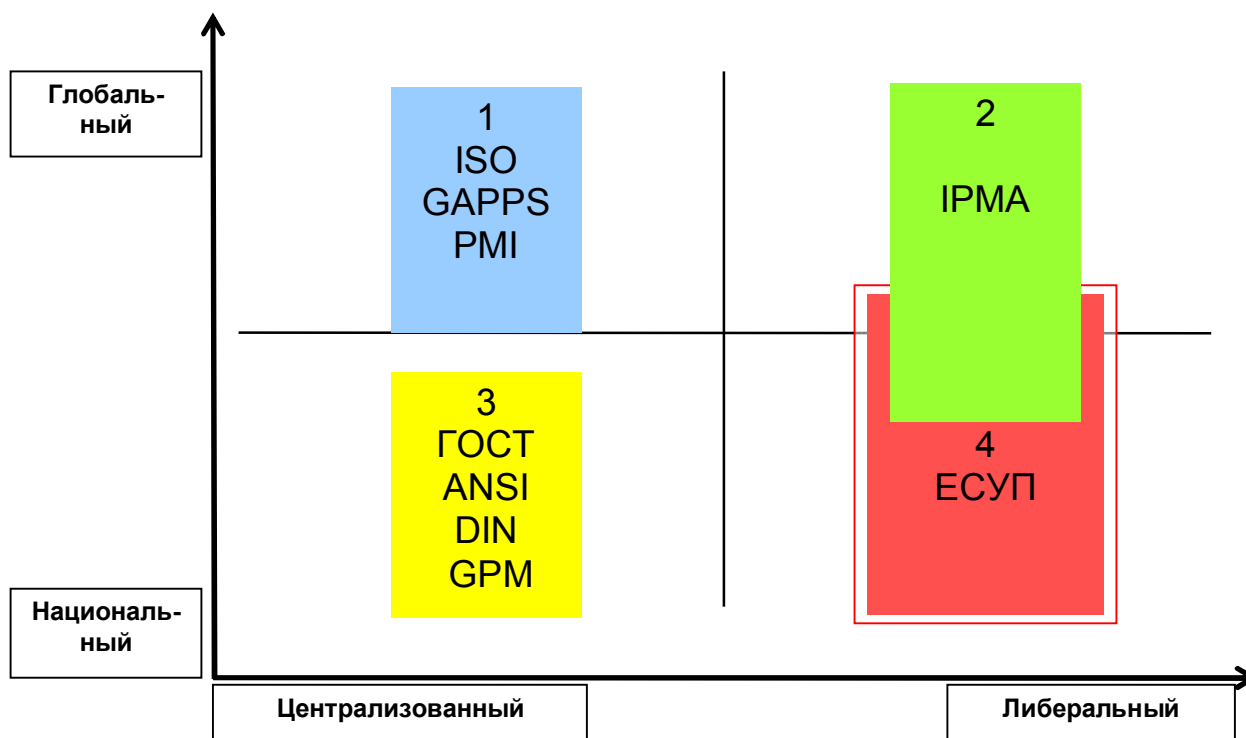
В данном докладе не рассматриваются цели, механизм формирования, содержание и обоснованность национальной стратегии, но принимается как данность то, что таковая необходима, существует и выражает действительно национальные интересы сейчас и в обозримом будущем.

В составе механизмов реализации национальной и корпоративной стратегий ведущую роль играет выполнение стратегических проектов и соответственно проектный менеджмент.

Как мы уже показали в ряде публикаций, что с точки зрения геополитики и геоэкономики, существуют вполне определенные рыночные сегменты наиболее эффективного применения стандартов проектного менеджмента:

- Проекты инициированные, финансируемые и управляемые из центров атлантической цивилизации (**Море**), или находящиеся в значительной степени под их контролем (в различных формах) целесообразно выполнять в стандарте **PMI**.
- Проекты инициированные, финансируемые и управляемые из европейских центров цивилизации Rimland (**Прибрежная зона**), или находящиеся в значительной степени под их контролем (в различных формах) целесообразно выполнять в стандарте **IPMA**.
- Проекты инициированные, финансируемые и управляемые из центров теллурократической цивилизации (**Суша**), или находящиеся в значительной степени под их контролем (в различных формах) сегодня еще выполняются в PMI, IPMA, традиционных форматах из прошлых времен или в некой эклектике из трех вышеназванных методологий, но именно для этого сегмента уже разработан ЕСУП.

Проекции стратегических императивов на проектный менеджмент хорошо видны в следующей матрице, в которой показано позиционирование существующих и предлагаемых решений в системе координат «Глобальный – Национальный» и «Централизованный – Либеральный» (**Рисунок 2**).



**Рисунок 2.** Позиционирование стандартов проектного менеджмента

Отметим, что потребности сегмента 4 лишь незначительно (на 20%) покрываются со стороны IPMA и ее национальных ассоциаций. Однако, свято место пусто не бывает, и в реальности сегмент активно заполняется корпоративными решениями. Они часто хороши и даже идеальны для своих материнских корпораций, но, действуя порознь, лишены системной связи с коллегами-конкурентами, не имеют должного общепринятого статуса, а самое главное – не имеют своего собственного настоящего имени.

А оно необходимо, ибо любая, самая выдающаяся корпорация, когда она действует в интересах своей страны, так или иначе попадает в поле интересов национальных проектов. Происходящий при этом трансферт технологий и опыта, в том числе в области проектного менеджмента, в прежних условиях будет приводить к размыванию и обезличиванию ценнейших решений. Это недопустимо, стране нужна планомерная работа по обобщению, изучению, систематизации и популяризации национального опыта проектного менеджмента. А еще лучше опыта регионального, отображающего хозяйственные связи с партнерами по СНГ и евразийскому континенту. Именно эта работа проводится в рамках ЕСУП.

Необходимость предлагаемой стратегии, реализующей междисциплинарный подход, подтверждается следующими фактами из прошлого и настоящего:

- ряд методов, которые предлагаются в нашей стране как чудо мировой мысли были изобретены и внедрены у нас гораздо раньше, например Система сбалан-

сированных показателей изобретена за 10 лет до того, как Нортон и Каплан стали рекламировать, продавать и сертифицировать по методологии BSC;

- ТРИЗ, изобретенный россиянином Альтшуллером больше применяется за рубежом, чем у нас;
- стратегия вечного догоняющего и применение second-hand технологий и идеологий отбрасывает нас далеко назад, заставляет реализовывать чужие интересы: это все равно, что кормить чужих детей, оставляя своих голодными.

Приведенная в матрице картина отражает оценку команды разработчиков ЕСУП. Можно дискутировать по ее деталям, но главное не что в ней показано, а то, что отсутствует, а именно национальный стандарт РФ в области проектного менеджмента. Мы отстаем в этом отношении от многих стран мира, но как ни странно, в этом наша сила. В интересах профессионального сообщества следует активно наверстывать упущенное.

Можно ли было сформировать национальную модель и тем более стандарт проектного менеджмента в эпоху структурных перестроек конца 20 века? Моделей было немало, стандартов тоже, но им не повезло с эпохой, поэтому экспертное сообщество и общественное мнение сходятся в том, что к результатам многих наиболее известных проектов того времени прилагательное «национальные» применимо только с приставкой «анти-».

Откуда было взяться конструктивным национальным моделям проектного менеджмента (ПМ), если государство активно отказывалось от управленческих функций в угоду безудержному либерализму? На опустевшем месте выросло то, что выросло, и сложилась типичная для российской культуры управления ситуация цивилизационного маятника, что на практике означает следующее:

- завершается этап подражательного изучения западной культуры проектного менеджмента, активно заполнявшей образовавшийся вакуум;
- начинается этап глубинного освоения мирового опыта и активного развития собственной самобытной культуры проектного менеджмента;
- ширится понимание того, что менеджмент, и в т.ч. проектный, импортируется один к одному только в колонизаторские экономические модели;
- возрастает спрос на эффективные настройки систем управления национальными проектами и национально ориентированными проектами корпораций.

Надо различать инструментальный и гуманитарный слои культуры проектного менеджмента. Инструменты наиболее универсальны, например гаечный ключ на 12 подходит к любой аналогичной гайке мира, дважды два равно четыре в любом калькуляторе.

Однако, гаечный ключ может закрутить гайку очень по-разному в манипуляторе работа на конвейере Тойота, в руке механика Вольво и в руке механика из любой глубин-

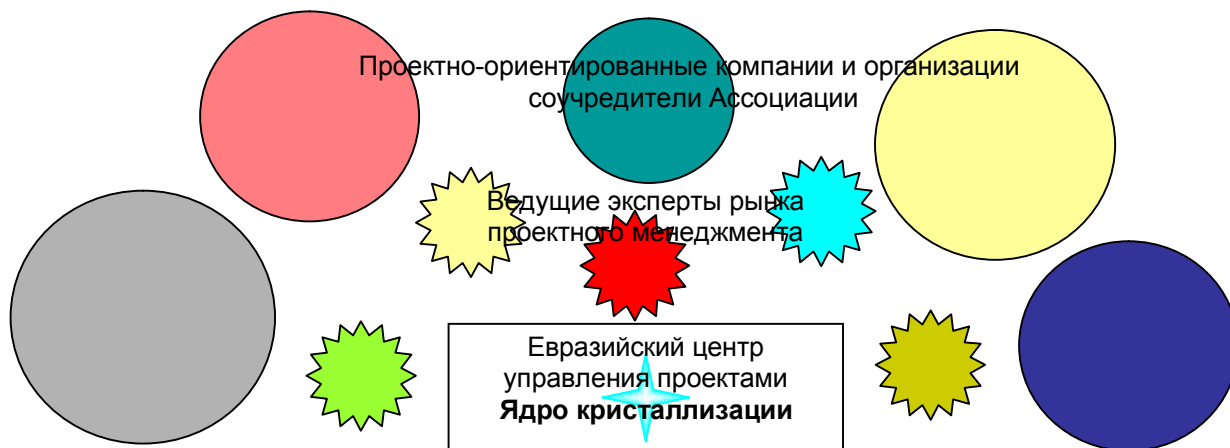
ки. То, что дважды два равно четыре подтвердит любой профессор математики, но результаты у торговцев на рынке будут сильно зависеть от точности их весов и внимательности покупателя.

РФ, для того чтобы соответствовать масштабу решаемых страной задач, надо присутствовать в секторах 3 и 4, для чего достаточно воли и доступных ресурсов. Массированное проникновение в сектора 1 и 2 с национальными моделями практикуют только США, всем известно почему, а для более умеренных стран присутствие в секторах 1 и 2 необходимо и достаточно в формате международных ассоциаций.

Что касается секторов 3 и 4, то выбор между ними не антагонистичен, стране нужны оба сектора. Сектор 3 представляет интересы проектов органов государственного управления и местной власти, для которых показана максимальная унификация и подчинение требованиям управления бюджетами. Для сектора 3 уже запущен в потайном режиме процесс оформления в Росстандарте. Мало кто об этом слышал, еще меньше читали проект документа, комментарии излишни.

Сектор 4 в свою очередь предполагает совершенно иные условия для развития. Модели в этом секторе не устаревают в процессе длительной процедуры административного оформления в госорганах, отвечают актуальным потребностям экономики и консенсусу в экспертном сообществе, содержатся в нужном тоне не благодаря статусу (потому что на обложке стоит государственный герб), а благодаря содержанию (потому что обязаны постоянно соответствовать основным требованиям рынка).

Надо четко понимать, что отдельно взятая компания может реализовать предлагаемую стратегию только для корпоративного стандарта ПМ, как первого шага, демонстрационного образца для национального или регионального стандарта, продвигаемого соответствующей ассоциацией. Кто может сформировать ЕСУП ассоциации, показано на следующем рисунке (**Рисунок 3**).



**Рисунок 3.** Кто может сформировать ЕСУП ассоциации

Национальные модели и стандарты ПМ не материализуются из воздуха, они развиваются на основе существующих разработок. Кто-то и где-то должен выполнять эту работу. Мы взяли на себя эту функцию, понимая, что силами одной организации можно сделать только первые шаги. Мы благодарны партнерам, которые понимают актуальность развития национальных моделей проектного менеджмента для России и поддерживают эту работу. Благодаря построению сетевого экспертного сообщества снимается противоречие курицы и яйца, когда не понятно, что появилось раньше и с чего начинать новое дело: с организации или модели. Действуя по методу быстрых прототипов, мы создали сначала компактную организацию (ЕЦУП) и компактную модель – корпоративный прототип нового стандарта. За год работы задачи этого этапа были выполнены, и началось развертывание исходной модели путем разработки отраслевых расширений. Отраслевые расширения и углубленные разработки по функциональным областям управления проектами разрабатывают наши партнеры, взявшие на себя роли центров компетенций по избранным направлениям.

Мы сформулировали требования к ЕСУП следующим образом:

- Открытый как Степь, комфортный как Лес
- Прочный как Петропавловская крепость
- Простой, надежный и эффективный как автомат Калашникова
- С модернизационным ресурсом как у ракет Королева
- Универсальный как водка
- Популярный как матрешка
- Наш региональный стандарт

Разумеется, национальному и региональному стандартам ПМ необходимы интерфейсы в мировую культуру проектного менеджмента, поэтому в ЕСУП включены в первую очередь наиболее существенные элементы связи с моделями IPMA и PMI, но на этом останавливаться нельзя. Дело в том, что мировой культуре ПМ полным ходом осуществляется глубокий поворот, о котором не все готовы говорить.

Ведущие компании третьего мира, начинавшие с подражания западным предприятиям, посвятили многие годы глубокому изучению передового западного опыта и закономерно пришли в такое состояние, когда сами стали образцами для подражания. Сегодня западные компании сами стремятся учиться у своих коллег в третьем мире по следующим основным причинам:

- масштабы проектов выполняемых в экономиках с высокими темпами роста недостижимы для пораженного деиндустриализацией Запада;

- качество выполнения этих проектов позволяет им получать самые высокие награды в конкурсах IPMA и PMI;
- ГФЭК стал символом банкротства не только западной модели экономики, но и соответствующей культуры управления.

А раз так, то тем быстрее надо переходить к национальным моделям, понимая однако при этом, что стандарты и модели ПМ как инструмент реализации конкуренции имеют следующие ограничения:

- будучи неким результатом консенсуса экспертного сообщества по опыту применения лучших практик они в определенной мере устаревают еще до публикации;
- играя роль средней температуры по больнице, универсального интерфейса между самыми разными командами, проектами и отраслями, универсальные стандарты и модели ПМ играют роль правил дорожного движения в сочетании с руководствами по технической эксплуатации (содержание их общеизвестно, нарушение может пройти незамеченным, а может привести к катастрофе).

Понимая это, мы реализуем в ЕСУП модель моделей, когда базовый стандарт активно дополняется отраслевыми и общесистемными решениями. Примером такого общесистемного решения является расширение ЕСУП для антикризисного проектного менеджмента, уникальная разработка, аналоги которой до сих пор отсутствовали в лучших мировых моделях. В этой быстроте реагирования заключается один из главных моментов силы ЕСУП.

В развитии национальной модели ПМ целесообразно максимально использовать опыт Центра проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования (ЦПА и ГУП). Выполняемые им работы носят ярко выраженный проектный характер, а применяемая основная методология реализует, с точки зрения жизненного цикла проекта, этапы инициации и планирования. Дальнейшие действия закономерно требуют этапов выполнения намеченных мероприятий, их завершения, а также постоянного контроля выполнения. Важно отметить, что масштабность задач, рассматриваемых в работах ЦПА и ГУП, не позволяет выполнять их в рамках единого проекта и требует применения программного и портфельного управления. Все вышесказанное приводит к логичному выводу: практическое применение разработок экспертного сообщества требует системного, бесшовного соединения с практикой управления проектами, программами и портфелями.

В заключение, краткий перечень основных компонентов стратегии развития национальных моделей проектного менеджмента для России.



Организационные компоненты стратегии развития национальных моделей проектного менеджмента для России:

- координационный центр на начальном этапе, ассоциация на продвинутом этапе;
- экспертное сообщество;
- исследовательские организации;
- образовательные учреждения;
- команды проектов (в корпорациях, учреждениях государственного и местного управления)

Функциональные компоненты стратегии развития национальных моделей проектного менеджмента для России:

- изучение и анализ применимости национального наследия;
- изучение и анализ применимости мирового опыта;
- систематизация знаний в области национального ПМ;
- популяризация национального ПМ;
- обучение технологиям национального ПМ;
- сертификация по национальному стандарту ПМ.

ЕСУП – это в значительной мере проект управления знаниями. У нас уже было не единожды так, что российские по происхождению наработки уходили в мир и признавались на родине только после возвращения через третьи руки. Поэтому в поле зрения постоянно должны быть следующие функции управления знаниями:

- сбор и фиксация наработок;
- закрепление приоритетов;
- апробация;
- популяризация;
- сертификация.

Ключевым моментом является сертификация.

Ресурсные компоненты стратегии развития национальных моделей проектного менеджмента для России:

- история национального проектного менеджмента;
- целеполагание, отвечающее интересам национальной стратегии;
- научная база;
- менталитет;
- этика;
- нормативная база;

- техническое регулирование;
- обычаи делового оборота.

Проект ЕСУП, как прототип стратегии развития национальных моделей проектного менеджмента для России, носит открытый характер. Мы открыты для рабочих контактов с самыми широкими кругами лиц и организаций, заинтересованных в решении поставленных вопросов.

Наши контакты:

Тлф. 8 (985) 998 40 27

E-Mail: [info@epmc.ru](mailto:info@epmc.ru)

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