

Территориальное развитие России и системный подход к применению мировых стандартов проектного менеджмента

Палагин В.С.
кандидат военных наук, доцент, СРМ, РМР
член СОВНЕТ/ИРМА, РМІ, РМІ DPC SIG
ООО «Евразийский Центр Управления Проектами»
Генеральный директор

Греков О.А.
кандидат военных наук, доцент
ООО «Евразийский Центр Управления Проектами»
Эксперт

Введение

Формирование и реализация государственной политики регионального развития связаны с системным решением множества вопросов оценки обстановки, выбора стратегических целей, принятия решений по их достижению, организации взаимодействия всех заинтересованных сторон и соответствующего всестороннего обеспечения их действий. Эффективным способом решения таких задач является проектный менеджмент. Однако, в методологии и инструментарии проектного менеджмента есть ряд связанных с глобализацией моментов, играющих существенную роль в судьбе некоторых проектов. Особенно актуально это для крупных проектов национального и регионального масштаба

Доклад посвящен рассмотрению этих особенностей применительно к тенденциям территориального развития России.

Методологические основы проектного менеджмента

В плане тенденций территориального развития России, можно установить четкую корреляцию вопросов политики и областей функционального управления проектного менеджмента (

Табл. 1).

Табл. 1. Корреляция вопросов политики и областей функционального управления проектного менеджмента

Проблема территориальной справедливости	Управление конфликтами
Проблемные регионы	
Внутренняя геополитика	Управление предметной областью проекта, целеполагание
Внутренняя геоэкономика	
Обезлюдение территории	Управление персоналом
Миграционные процессы	Управление персоналом, управление бизнес-процессами

Проектный менеджмент - средство реализации политики. В составе проектного менеджмента выделяются управление собственно проектами, управление программами и портфелями проектов. Все эти компоненты тесно связаны с системой политического/стратегического управления регионов (Рис. 1).

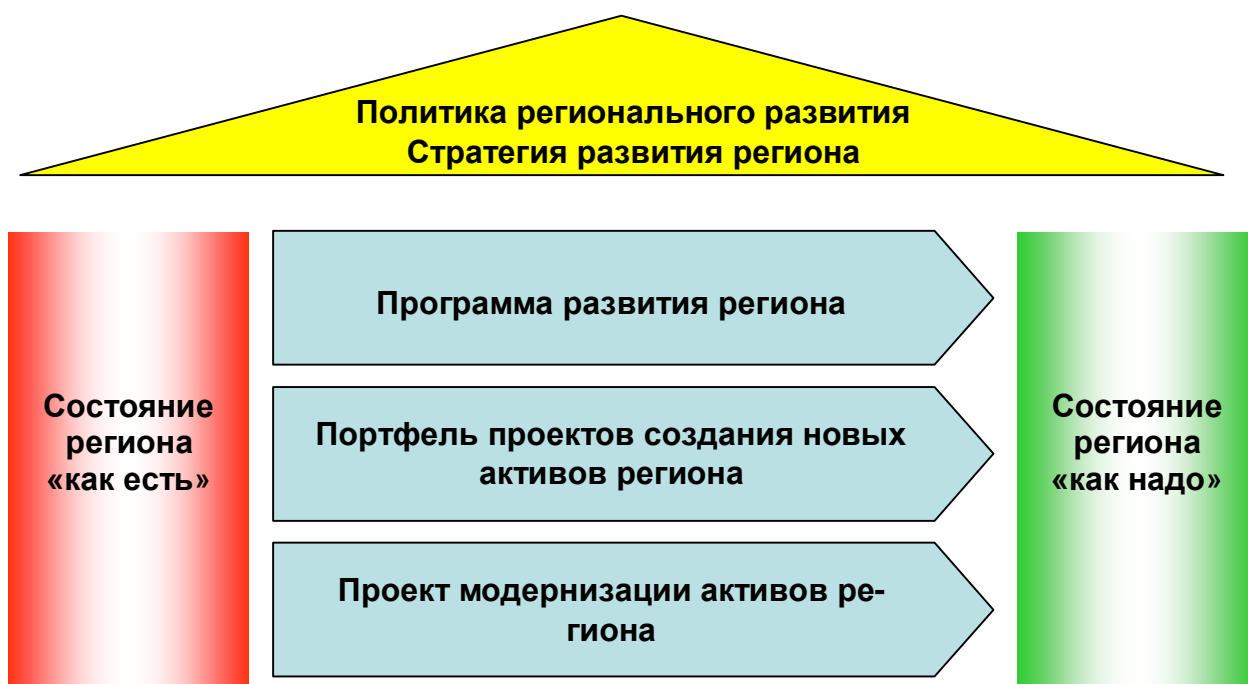


Рис. 1. Система политического/стратегического управления и проектный менеджмент

В системе политического/стратегического управления использованы следующие определения компонентов проектного менеджмента:¹

- Программа (Program) Ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности.
- Проект (Project) Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.
- Портфель (Portfolio) Набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными.

Проектный менеджмент системно различает функциональные особенности проектов, программ и портфелей. Пример такого определения из ICВ приведен в Табл. 2.

Табл. 2. Проект, программа и портфель: основные составляющие и отличительные характеристики управления²

Характеристики	Проект	Программа	Портфель
<i>Цель</i>	Проект должен произвести готовый к поставке продукт	Программа должна достичь стратегических изменений	Портфель должен координировать, оптимизировать и корректировать стратегию
<i>Виденье и стратегия</i>	взаимосвязаны через рабочую оболочку проекта	реализуются программой	регулируются стратегией и находятся под её мониторингом
<i>Коммерческая выгода</i>	почти совершенно исключена из проек-	почти полностью включены в про-	почти совершенно исключены из

¹ Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание, 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США

² Руководство по вопросам определения компетентности (ICB) Версия 3.0 июнь 2006, Международная ассоциация управления проектами IPMA, P.O. Box 11676 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands.

	та	грамму	портфеля
<i>Организационные изменения</i>	часто исключены из проекта	обычно включены в программу	исключены из портфеля
<i>Время, затраты</i>	определены в бизнес плане и осуществлены в проекте	ориентировочно очерчены в стратегии; разбиты на отдельные проекты	основаны на приоритетах и стратегических целях портфеля

В том же ICB приведены следующие развернутые характеристики компонентов проектного менеджмента.³

- Целью проекта является произвести продукт, описанный в бизнес плане. Стратегические соображения, а также выгода организации переносятся в бизнес план. Следовательно, менеджера проекта не интересует стратегия как таковая. Если проект содействует бизнес стратегии, то он может иметь преимущество над другими проектами, что в свою очередь облегчит жизнь менеджеру проекта, тем не менее, проект должен добиться желаемого результата согласно бизнес плану. Менеджер проекта не ответственен за достижение коммерческой выгоды проекта, которая, накапливаясь, реализовывается по завершении проекта на уровне организации. В большинстве организаций ответственный за проект несет ответственность за получение выгоды от реализации проекта. Часто проект не связан с внесением изменений в организацию, однако он может подразумевать обучение сотрудников новым путям выполнения их ролей. Если проект связан с организационными изменениями, то внедренные в результате проекта трансформации должны заведовать представители линейной системы управления, а не проектная команда. В тех случаях, когда исход проекта четко очерчен и конкретизирован в самом начале, и организация не вносит значительных изменений в ходе работы проекта, то выполнение проекта в указанных масштабах времени и затрат обычно не вызывает затруднений.

³ Руководство по вопросам определения компетентности (ICB) Версия 3.0 июнь 2006, Международная ассоциация управления проектами IPMA, P.O. Box 11676 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands.

- Программа проектов составляется для достижения стратегических целей стоящих перед организацией. Чтобы добиться этого, она создает группу взаимосвязанных проектов для поставки продукции / результатов необходимых для достижения выбранных целей, и определяет какие организационные изменения необходимы для содействия данному стратегическому изменению. Программа четко оговаривает процесс управления коммерческой выгодой, а также слежение за коммерческой выгодой. Менеджер программы обычно руководит проектами через менеджеров проектов, способствует их взаимодействию с менеджерами линейной системы с целью внедрения изменений, и отвечает за управление выгодой; но не отвечает за реализацию выгоды, это снова ложится на плечи менеджеров линейной системы. Примерами подобных программ служат: разработка целого ряда взаимосвязанных товаров, национальная кампания против наркомании, новая транспортная система, кампания по уменьшению шума или стандартизация информации в сложной сфере знаний. По истечении оговоренного периода времени программа осуществлена в полном объёме, результаты соответствуют стратегии, программа окончена.
- Управление портфелем главным образом подразумевает управление проектами и программами организации с целью оптимизации её производительности, выравнивания параметров риска портфеля и гармонизации проектов по отношению к стратегии организации, а также их выполнение в рамках границ бюджета. На этом уровне количество, сложность и влияние проектов значительно возрастают; элементы управления должны быть расставлены по своим местам. В распоряжении менеджера портфеля есть процессы, механизмы и системы, демонстрирующие менеджерам нижних звеньев то, как портфель добьется стратегических целей организации. Он предлагает менеджерам нижних звеньев свой обзор ситуаций и варианты решений касающиеся включения в портфель новых проектов; какие текущие проекты следует продолжить,

а от каких следует отказаться ради достижения баланса между: проектами, которые соответствуют стратегии и проектами, которые можно осуществить в рамках ресурсов и доступных бюджетных средств. В «списке желаний» всегда слишком много проектов, от некоторых из них приходится отказываться. Менеджера проектов заботит вопрос оптимизации процесса общего использования ресурсов. В зрелых организациях менеджер портфеля также оказывает помощь при оценке последствий в результате изменения видения и стратегии портфеля. Портфель содержит множество проектов, принятие, определение приоритетов, координация и управление которыми велось коллективно. Портфель находится под наблюдением одного лица или группы лиц (директор проекта или исполнительный совет), которые наделены полномочиями и ответственностью давать разрешение на использование ресурсов и бюджета необходимых для проведения проектов. Примерами портфелей могут служить: все проектные потребности отдела, все строительные проекты города. Портфели проектов в научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации могут управляться с применением тех же процессов.

Геополитические аспекты применения мировых стандартов управления проектами в России

EPS (Enterprise Project Structure), или структурированный перечень проектов (СПП), показывает состав и взаимосвязи проектов, выполняемых в компании. Аналогичным образом СПП можно построить и вверх: для отрасли, национальной экономики, страны в целом. Если структурировать международные проекты государств, их коалиций и международных организаций, то получим СПП глобального уровня, куда можно включить также проекты транснациональных компаний и международные проекты крупных нацио-

нальных компаний. В обобщенном виде такой интегральный СПП может быть представлен в виде, показанном на Рис. 2.

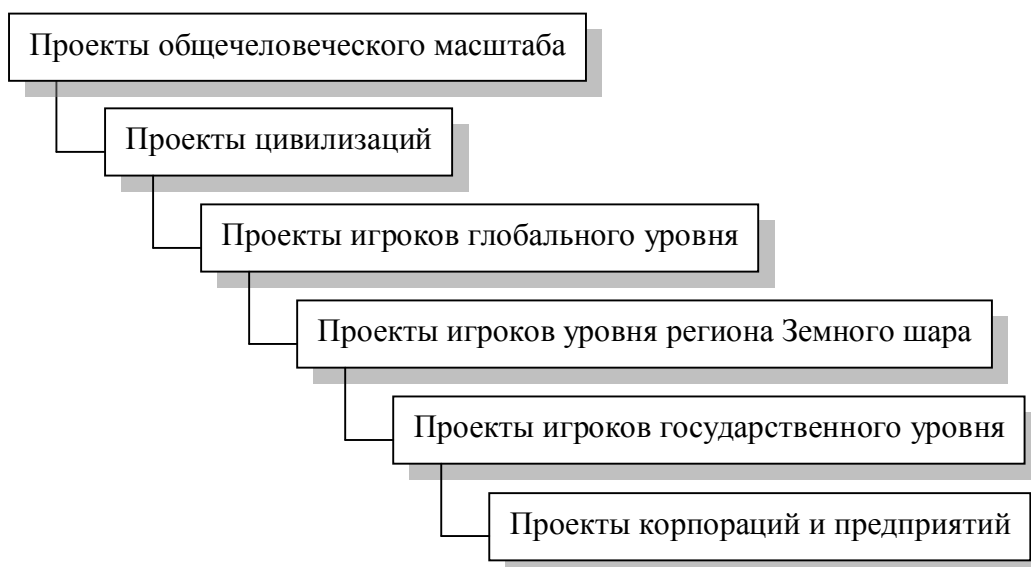


Рис. 2. Интегральный структурированный перечень проектов от глобального до микроэкономического уровня

Земной шар стал маленьким и глобализованным, поэтому руководителям компаний и проектов российского бизнеса важно понимать свое позиционирование в мировом масштабе. Позиционирование определяется главным образом системой координат. В связи с тем, что тематика управления проектами актуальна от глобального уровня до микроэкономики, в качестве исходной системы координат может быть выбрана геополитика. Ключевое значение для дальнейшего анализа имеют следующие две цитаты:

- Геополитика – это географический разум государства (Карл Хаусхофер).
- Каждый имеет столько прав в мире, сколькими он может завладеть (Спиноза).

Суммируя СПП и вышеприведенные цитаты можно сформулировать два посыла:

- каждый проект вышестоящего уровня в определенной мере организует вложенные проекты сообразно своему геополитическому разумению и наличным силам;

- каждый проект нижестоящего уровня, даже если он не инициирован и не поддерживается напрямую проектами верхнего уровня, в той или иной связан отношениями субординации с проектами высших уровней.

Принципиальной новизны в этом нет, оба посыла являются логичным следствием применения системного подхода. Однако, принципиально важным является то, что такой анализ позволяет выявить не только классических стейкхолдеров проекта, но и ключевых стейкхолдеров проектов высших уровней. Такие вертикальные связи, даже символические, могут иметь решающее значение для судьбы некоторых проектов (Рис. 3).

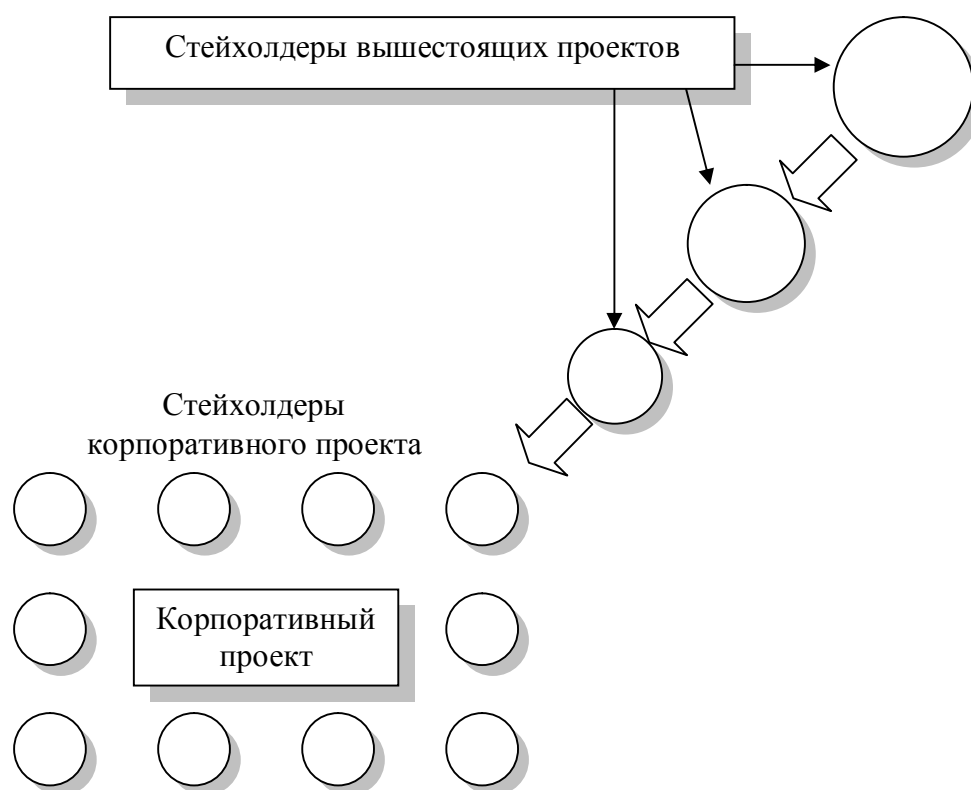


Рис. 3. Иерархия участников проектов (стейкхолдеров)

Геополитика - это мировоззрение власти, наука о власти и для власти. Использование методологии геополитики позволяет оценить место каждого проекта в плане глобального взаимодействия цивилизаций, ответить на

принципиальные вопросы: интересам каких игроков служит конкретный проект.

Разумеется, могут иметь место как проекты явно ангажированные, так и относительно нейтральные по своему отношению к игрокам высших уровней. В этом аспекте существенно важно не только целеполагание проекта, но и инструментарий в нем используемый.

Мощным средством системной организации инструментария являются международные стандарты управления проектами, в которых отражены как технологические, так и этические аспекты лучших практик в управлении проектами.

В России наибольшей популярностью по праву пользуются такие международные стандарты управления проектами как PMI и IPMA. Принципиально важным является их различие в геополитическом позиционировании и в формировании методологии (Рис. 4).

Стандарт PMI разработан национальным институтом США и представляет собой воплощение Моря, талассократии, атлантической цивилизации. Объединяя в себе лучшее из того что есть в мире и находя широкое применение в мире, стандарт PMI остается американским национальным стандартом. Работа по стандарту PMI означает высочайшую эффективность и формирование команды проекта по-американски.

IPMA является продуктом береговой зоны, или Rimland. В условиях глобального доминирования атлантической цивилизации, Rimland в значительной мере контролируется Морем, но при этом традиционно использует выгоды своего переходного положения в своих интересах. В связи с этим, IPMA организована как ассоциация ассоциаций и допускает некоторую долю национальной специфики в НТК, разрабатываемых на основе единого документа ISB.

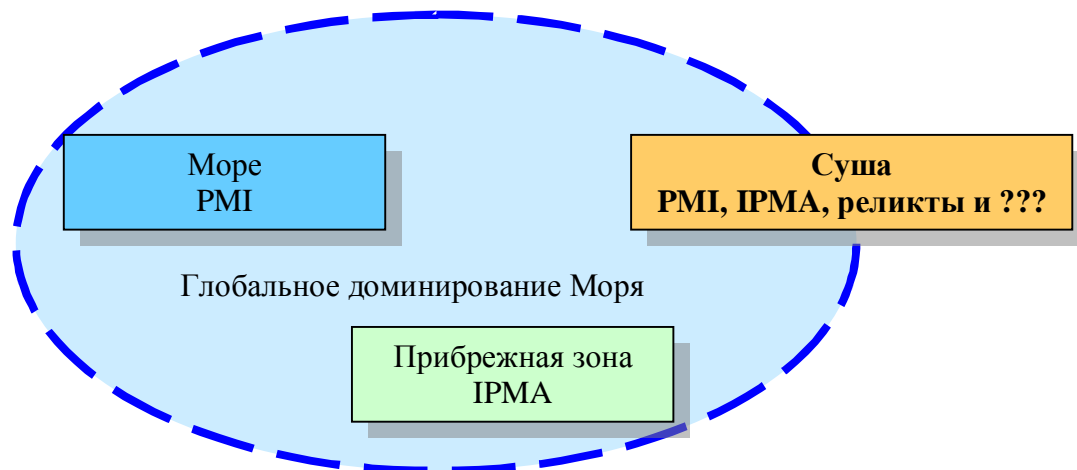


Рис. 4. Геополитическое позиционирование стандартов PMI и IPMA

С точки зрения чистого бизнеса, более эффективен понятный всему профессиональному миру глобальный подход PMI.

С точки зрения бизнеса в реальных условиях хоть и объединенной, но по-прежнему многонациональной Европы, более приемлемым оказывается частично мультистандартный подход IPMA.

Однако, ни PMI ни IPMA не смогли стать национальным стандартом России в области управления проектами. Ни одному из мировых стандартов не удалось (и видимо в обозримом будущем не удастся) полностью вытеснить отраслевые и корпоративные форматы и практики управления проектами, оставшиеся в наследство от прошлых времен или выросшие в новом веке. Причиной тому не только инерционность систем управления, но и понимание командами проектов системных ограничений на применение международных стандартов управления проектами в национальной экономике.

Источниками этих системных ограничений являются глубокие цивилизационные различия в таких областях как:

- Геополитическое положение
- История
- Менталитет
- Этика
- Религия и др.

Геополитический анализ позволяет не только выявить макросистемные достоинства, недостатки и ограничения мирового класса стандартов управления проектами на примере PMI и IPMA, но и спрогнозировать перспективы их взаимодействия с проектами, ориентированными на национальные и государственные интересы России.

С точки зрения глобализации, геополитики и системного подхода инструмент управления проектом имеет значение, и весьма существенное.

В практике сложилось следующее сегментирование областей применений мировых стандартов управления проектами:

- 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.

- Аналогичным образом, 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 выполняются в PMI, IPMA, традиционных форматах из прошлых времен или в некой эклектике из трех вышеназванных методологий.

Это сегодня, а завтра? Дальнейшее позиционирование мировых стандартов управления проектами будет определяться не только качеством проработки самих стандартов и влиятельностью поддерживающих их организаций, но и развитием взаимоотношений цивилизаций в рамках главного конфликта и дуализма геополитики, а именно «Суша-Море».

Если верх возьмут мондиалистские тенденции под эгидой атлантической цивилизации, то в конечном счете увенчается успехом разработка общемирового стандарта управления проектами.

Если будут углубляться цивилизационные противоречия (конфликт цивилизаций), то в русле этой тенденции могут быть переосмыслены все инструменты управления национальными и другими проектами в условиях жесткой конкуренции на глобальном уровне.

Так, Хантингтон утверждает, что «наряду с западной (= атлантистской) цивилизацией, включающей в себя Северную Америку и Западную Европу, можно предвидеть геополитическую фиксацию еще семи потенциальных цивилизаций⁴:

- 1) славяно-православная,
 - 2) конфуцианская (китайская),
 - 3) японская,
 - 4) исламская,
 - 5) индуистская,
 - 6) латиноамериканская
- и возможно, 7) африканская».

Конечно, эти потенциальные цивилизации отнюдь не равнозначны. Но все они едины в том, что вектор их развития и становления будет ориентирован в направлении, отличном от траектории атлантизма и цивилизации Запада.⁵

Развитие по этому сценарию делает актуальным для любой цивилизации с глубокими отличиями от атлантистской цивилизации разработку собственных стандартов управления проектами как средства самоидентификации и инструмента реализации своих интересов.

Когда и как будет проделана необходимая для этого работа, говорить пока рано. Сегодня просматриваются только основные компоненты этого будущего российского стандарта, который, вполне вероятно:

- Вберет в себя все лучшее, что наработано в РМІ и IPMA

⁴ Александр Дугин, ОСНОВЫ ГЕОПОЛИТИКИ, Москва, Арктогея, 2000.

⁵ Александр Дугин, ОСНОВЫ ГЕОПОЛИТИКИ, Москва, Арктогея, 2000.

- Выберет из этого лучшего то, что реально применимо сегодня в России
- Изложит все это с учетом российской ментальности, на русском языке
- Не станет дополнять эту выборку национальными особенностями в заданном объеме (как в IPMA), а поступит ровно наоборот, т.е.
- Дополнит национально апробированный набор требований и инструментов управления проектами интерфейсом, необходимым для эффективного взаимодействия с глобальным миром проектов.

Сегодня понятно, что национальный стандарт востребован геополитически, однако если его разрабатывать сверху, то есть риск получить мертворожденный продукт. Здесь нужен органичный рост, когда аналитические разработки идут в ногу с практическими потребностями управления проектами.

Этот прогноз весьма вероятен потому, что в области стандартов управления проектами должно повториться то, что в свое время уже произошло в России в других сферах:

- Наука и религия перешли с латыни и древнегреческого на национальные языки.
- Европейские технические стандарты были восприняты избирательно (выбор между метрической и дюймовой системами измерений) или доработаны под российские нужды (широкая железнодорожная колея).
- Того более, политические и экономические теории (марксизм и кейнсианство) были восприняты в разное время с таким энтузиазмом и настолько своеобразно (Октябрьская революция и Перестройка), что это изрядно потрясло мир.

Обобщая опыты работы с IPMA, PMI и российскими корпоративными моделями, мы поставили в свое время два вопроса:

- Должен ли в управлении проектами, в т.ч. проектами регионального развития однажды закончиться этап изучения и подражания мировым стандартам?
- Достаточно большая и сильная страна Россия, чтобы самоопределиться и утвердить свои приоритеты в области управления проектами, как это практикуется в других областях деятельности?

Вопросы такого рода не только ставятся, но и решаются. В практике проектного менеджмента успешно применяется, например, корпоративный прототип Евразийского стандарта управления проектами⁶, в котором нашли отражения идеи, изложенные в докладе.

Заключение

Рассказывают, что вначале PMI был чисто североамериканской организацией, которая развивала технологии управления проектами как уникальное Know-How для своих, справедливо полагая, что делиться с конкурентами такими эффективными инструментами ни к чему. Однако, по мере роста мощи и влияния США, расширения зоны экономических интересов американских компаний, потребовалось и соответствующее распространение управленческих технологий, включая проектный менеджмент. Проще говоря, потребовалось обучить туземцев работать так, как привыкли заокеанские менеджеры. Таким образом, PMI пришлось открыться миру, и сегодня в руководящих органах PMI разного уровня широко представлены специалисты проектного управления не только США, но и других стран.

Тем не менее, импортные модели проектного управления в сущности своей остаются инструментом конкуренции и продвижения интересов.

На это можно закрывать глаза в относительно небольших корпоративных проектах. Любые крупномасштабные проекты корпораций, и тем более проекты в области территориального развития России необходимо разраба-

⁶ Корпоративный прототип Евразийского стандарта управления проектами, ООО «ЕЦУП», Версия 01, январь 2008.

тывать с учетом потребностей утверждения национальных и региональных приоритетов не только в области например разработки полезных ископаемых, но и в области управления.

Национальные и региональные модели проектного менеджмента - важнейший инструмент конкуренции, инструмент развития инновационных отраслей и построения перспективной экономики знаний.