

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Кобрин К.Н.
ООО «Евразийский Центр Управления Проектами»
Эксперт

Палагин А.В.
ООО «Евразийский Центр Управления Проектами»
Эксперт

Введение

В феврале 2008 года В.В.Путиным были определены главные ориентиры развития страны до 2020 года, среди которых - построение общества, задающего лучшие стандарты жизни, и развитие эффективной экономики инновационного типа.

Для обеспечения стабильного поступательного социально-экономического развития страны предстоит продолжить реализацию проектов, инициированных два-три года назад, и сконцентрировать усилия на решении важнейших задач, среди которых – совершенствование институтов государственного и регионального управления, построение мощной и самостоятельной финансовой системы, модернизация транспортной и энергетической инфраструктуры, формирование основ национальной инновационной системы, реализация программы социального развития в нашей стране.

Эффективным способом решения таких задач в проектах национального и регионального масштаба является проектный менеджмент. В докладе рассмотрены особенности применения проектного менеджмента при решении задач государственного управления региональным развитием России.

Нормативные основы проектного менеджмента

За 15 лет постсоветского времени в России советская проектная технология во многом была утрачена, при этом делать проекты по западным проектным технологиям, ориентированным на рыночные механизмы, так в большинстве своем и не научились. До последнего времени эффективность российских проектов в среднем значительно ниже западных, бюджеты в десятки раз меньше. При этом ни прямое копирование западных стандартов, ни попытки их частичного использования не приносят существенных результатов. Тем не менее, Россия является единственной страной в мире, которая прошла через опыт искусственного планируемого развития.

Инициатива перехода в России к проектному типу управления, заявленная в сентябре 2005 года президентом В.В. Путиным, и его выступление в Мюнхене, в котором предложено независимое позиционирование России как цивилизации, перевели нашу страну из объекта приложения мировых сил в полноценного участника межкультурного диалога. Комплексная и системная адаптация мировых проектных методов управления под наши традиции и законы, позволят выполнять проекты в России с такой же эффективностью, как и на западе.



Рис. 1. Нормативные основы проектного менеджмента в РФ и СНГ

Сегодня, когда российская цивилизация выходит в проектный режим действий как внутри страны, так и за ее пределами, при формировании и организации государственной региональной политики по канонам проектного менеджмента неизбежно встает вопрос: а какие собственно каноны использовать? В настоящее время в России нет официально признанных моделей (стандартов) проектного менеджмента общенационального уровня. Имеется множество отраслевых и корпоративных решений, а также импортные стандарты проектного управления (Рис. 1)

В связи с тем, что существующие модели проектного управления не отображают всего множества выполняемых проектов, представляется перспективным подход IPMA, в котором упор сделан не на шаблоны и модели, а на компетенции членов команды проекта (Рис. 2).



Рис. 2. Перечень необходимые для управления проектом компетенций в стандарте IPMA (International Project Management Association)¹

¹ Руководство по вопросам определения компетентности (ICB) Версия 3.0 июнь 2006, Международная ассоциация управления проектами IPMA, P.O. Box 11676 NL-3860 VD Nijkerk, The Netherlands.

Данный подход предполагает, что квалифицированные менеджеры сами подберут необходимые модели и адаптируют их к конкретному проекту.

Другой подход реализован в PMI, где приводится обширное меню бизнес-процессов управления проектом (всего 44 процесса). Графическое представление и группировка этих процессов показаны на Рис. 3

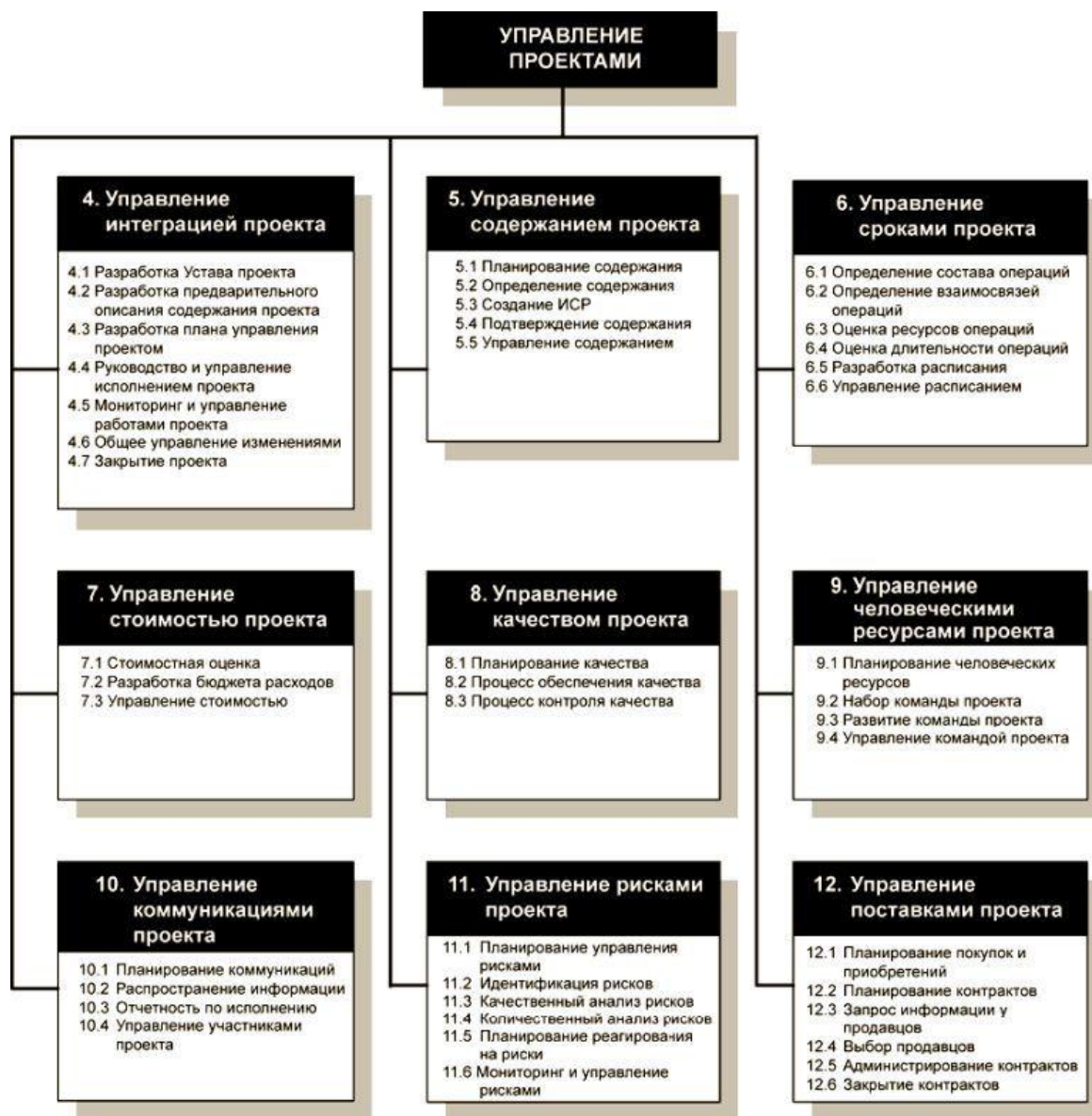


Рис. 3. Обзор областей знаний по управлению проектами и процессов управления проектами в стандарте PMI (Project Management Institute, USA)²

² 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

В России в свое время были разработаны математические модели, которые по своему содержанию и качеству проработки не уступают, а то и превосходят математическую начинку импортных стандартов. Однако известность и применимость этих моделей часто ограничены пределами России.

Системная модель СОВНЕТ представляет собой российскую разработку. Это эффективный инструмент навигации в мире управления проектами, позволяющий позиционировать все основные компоненты и выявлять их связи. Системная модель содержит три основных блока управления проектом (программой), представленных структурными декомпозициями субъектов управления, объектов управления и процесса управления проектом (Рис. 4).

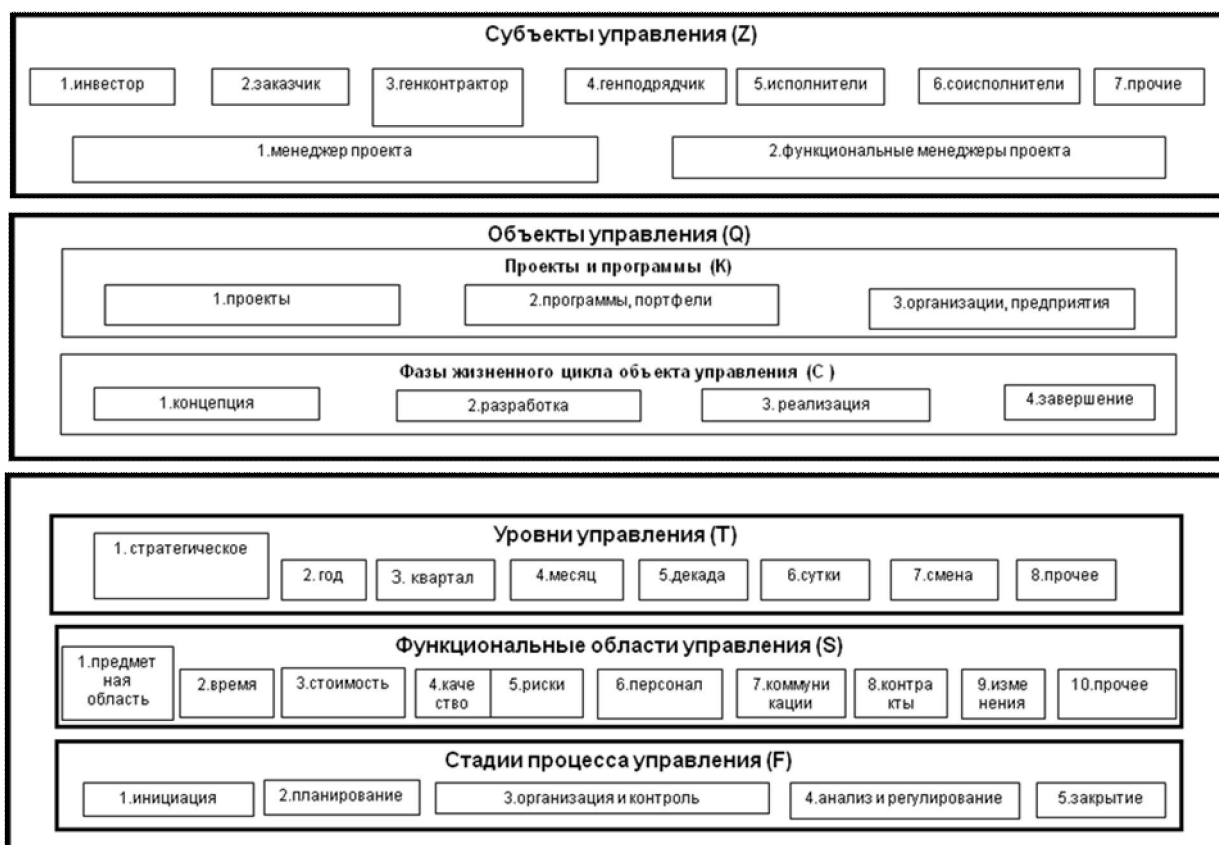


Рис. 4. Системная модель СОВНЕТ (IPMA)

Применение такой модели позволило определить и разработать:

- системное структурированное представление знаний об управлении проектами;

- основу для глобализации, стандартизации, унификации и локализации управления проектами (УП) как профессиональной сферы деятельности;
- механизм для определения функциональной структуры задач, формулирования постановок задач в различных системах управления проектно-ориентированной деятельностью;
- основу для разработки моделей, методов и средств решения задач УП;
- основу для единого подхода к образованию, обучению и сертификации специалистов по УП;
- общий язык и терминологию для специалистов и практиков по УП.

Среди российских наработок важное место в инструментарии проектного менеджмента занимает теория активных систем, разрабатываемая Институтом проблем управления РАН. Теория активных систем (active systems theory) – раздел теории управления социально-экономическими системами (активными системами, организационными системами), изучающий свойства механизмов их функционирования, обусловленные проявлениями активности участников системы.

Основным методом исследования таких систем является математическое (теоретико-игровое) и имитационное моделирование.

Помимо возможности выбора своего состояния, элементы активной системы (АС) обладают собственными интересами и предпочтениями, то есть осуществляют выбор состояния целенаправленно.

Состав, структура, целевые функции, допустимые множества, число периодов функционирования, порядок функционирования и информированность участников определяют механизм функционирования (управления) АС в широком смысле - совокупность законов, правил и процедур взаимодействия участников системы. В узком смысле механизм управления представляет собой совокупность правил принятия решений участниками АС при заданных ее составе, структуре и т.д.

Умея решать задачу синтеза механизма управления в узком смысле, можно решать задачи синтеза оптимального состава участников АС, ее

структуры и т.д., то есть задачи синтеза механизма управления в широком смысле.

Стандарты и модели управления проектами государственной региональной политики

В существующих стандартах и литературе нет единого подхода к построению общей системы проектного менеджмента.

Так, в модели PMI упор делается на описание через процессы.

Модель IPMA строится на основе функционального подхода.

Еще совсем недавно постоянным стремлением любой организации было сведение управленческой и производственной деятельности к жестким алгоритмам. Понятие "алгоритм" давно возникло в математике и предполагает выполнение жесткой последовательности операций. Любой алгоритм обладает свойством непрерываемости: если алгоритм начал выполняться, то он не должен прерываться. В большинстве случаев алгоритмы нужны для бизнеса, в особенности, при выполнении производственных операций в соответствии с требованиями технологии.

Также недавно появилось понятие "событийного управления". В отличие от алгоритмического управления событийное управление допускает прерывание и ветвление потока управленческих операций. Более того, в событийном управлении поток событий становится стержнем для системы управления и ее сутью. Система управления реагирует именно на происшедшие события.

С.А. Мишин³ предпринял попытку объединить разные подходы, воспользовавшись методикой, применяемой в объектно-ориентированном анализе и программировании (ООАП). Методика ООАП позволяет строить модели различных бизнес-систем, а затем, на основании построенной модели, разрабатывать электронные программы для автоматизации работы

³ Проектный бизнес: адаптированная модель для России. С.А.Мишин. – М.: АСТ, 2006. – 428 с.

бизнес-системы. Методика была специально разработана как универсальный способ для различных систем, не только существующих в бизнесе.

В методике ООАП вся бизнес-система раскладывается на компоненты, называемые классами. Каждый класс объединяет элементы, обладающие родственными признаками. Между классами устанавливаются отношения иерархического подчинения. В одном классе могут содержаться различные представители, которые называются объектами. Пример определения объекта в стандарте R0 С.А. Мишина показан в Табл.1.

Табл.1 Пример определения проекта в стандарте R0.

Проект - деятельность по созданию долгосрочного или внеоборотного актива		
Свойства	Методы	События
<ul style="list-style-type: none"> • цели проекта; • результаты проекта; • жизненный цикл проекта (бинарность); • требования и ограничения; • допущения 	<ul style="list-style-type: none"> • продюсирование (инициация) проекта; • анализ прогнозируемой эффективности; • установление управленческих и продуктовых фаз; • динамическое планирование; • управление закупками и контрактами; • управление качеством проекта; • управление событиями и рисками проекта; • превентивные действия; • управление ритмом; • текущее управление; • контроль выполнения проекта • закрытие проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • возникновение идеи проекта; • предложение об улучшении проекта; • прогнозирование негативного события; • наступление отклонений от плана проекта; • кризисные ситуации

В системах управления проектами государственной региональной политики могут применяться следующие виды стандартов:

1. **международные** - стандарты, получившие международное значение в процессе своего развития или предназначенные для международного использования;
2. **национальные** - созданные для применения внутри одной страны или получившие общенациональный статус в процессе своего развития;
3. **общественные** - подготовленные и принятые сообществом специалистов;
4. **частные** - комплексы знаний, пропагандируемые для свободного использования частными лицами, компаниями или учреждениями;

5. **корпоративные** - разработанные для применения внутри одной компании или внутри группы родственных компаний.

В качестве **международных стандартов** существуют три системы:

- стандарт PMI (Project Management Institute, USA);
- стандарт IPMA (International Project Management Association);
- стандарт ИСО, в частности, ИСО 1006:2003 "Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов"

Два первых стандарта представляют собой не просто набор документов, а полные системы: обучение, тестирование, аудит, консалтинг, конференции и т.д.

Стандарт PMI первоначально был разработан в качестве общественной инициативы, а затем получил международное признание и стал основой национального стандарта США - ANSI/PMI99-001-2000.

Национальные стандарты существуют примерно в 50 странах. Обычно, за основу берется одна из трех указанных международных систем. В Великобритании, Германии и Японии национальные стандарты имеют свои специфические черты.

В России же общепризнанного национального (государственного) стандарта до сих пор не существует.

Ассоциация по управлению проектами (Россия, SOVNET) на основе стандарта IPMA разработала и опубликовала в 2001 г. «Основы Профессиональных Знаний. Национальные требования к компетентности специалистов» (НТК). На 2008 запланирован выпуск новой версии НТК. Перевод стандарта ИСО 10006:2003 зарегистрирован в системе Госстандарта России (регистрационный №876 Всероссийского Института классификации, терминологии и информации по стандартизации и качеству, ВНИИКИ). Оба стандарта носят рекомендательный характер, а стандарт PMI

популяризируется в России частным образом или в порядке общественной инициативы.

Основными для практики являются **корпоративные стандарты**. В контексте доклада корпоративные стандарты включают также модели управления проектами регионов и органов государственного и местного управления. Если в соответствующих органах управления нет своих стандартов, хотя бы в виде устоявшейся практики (образцов выполнения прежних проектов), то они обречены на неудачу своих проектов. К сожалению, мало кто слышал о российских компаниях и структурах, имеющих полноценный пакет стандартов по управлению проектами.

Прямое копирование западных стандартов проектного менеджмента возможна только в органах управления, обладающих достаточными финансовыми ресурсами, имеющих в наличии необходимое количество менеджеров, сертифицированных по стандартам PMI или IPMA, и возможность проведения обучения и стажировки в западных компаниях других специалистов, задействованных в реализации проектов. Необходимо также разработать и внедрить комплексную систему корпоративных регламентов, стандартов, инструкций, всего не менее 500 документов по всем бизнес-процессам компании. Чрезвычайно большую роль играют шаблоны и контрольные списки, архив выполненных проектов; наличие таких документов не только в разы сокращает временные затраты проектной команды, но и сокращает сроки выполнения самих проектов. Попытки непродуманного исключения из этого списка каких-то документов, сокращения их содержания резко увеличивают риск срыва всего проекта.

В любом случае, для органа управления возникает **задача конструирования корпоративной (отраслевой, региональной, местной) модели** проектного бизнеса. При конструировании должны быть соблюдены условия:

- непротиворечивость с основами проектной технологии;
- соответствие уровню зрелости организации;

- соответствие виду деятельности органа управления;
- соответствие стратегии органа управления;
- минимизация ресурсов на конструирование и внедрение.

При разработке таких моделей следует применять системный подход и правильно позиционировать новые разработки в мире уже существующих моделей (Рис. 5).

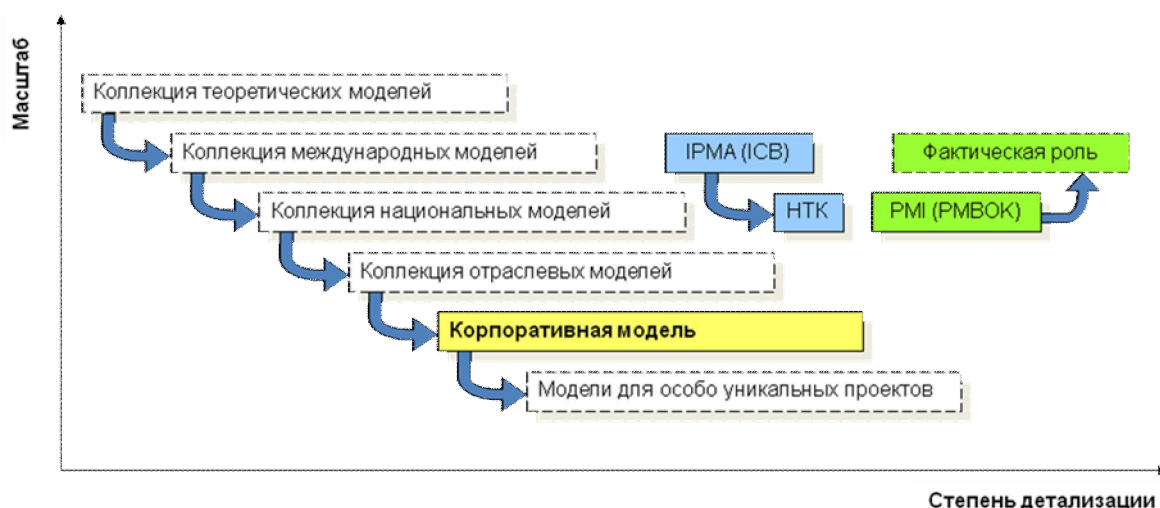


Рис. 5. Система моделей проектного бизнеса

В настоящее время сложилось следующее позиционирования стандартов управления проектами как инструмента конкуренции на национальном и региональном рынках (Рис. 6).



Рис. 6. Стандарты управления проектами как инструмент конкуренции на национальном и региональном рынках

По оценкам наших аналитиков, вышеуказанное положение нестабильно. Завтрашнее положение на рынке проектного менеджмента РФ и СНГ должно характеризоваться доминированием национального и региональных стандартов, как более соответствующих потребностям государственной региональной политики и бизнес-сообщества регионов. При этом будущие национальный и региональные стандарты будут органически включать лучшие и наиболее эффективные для России компоненты импортных стандартов, как элемент связи с внешним миром проектного управления (Рис. 7).



Рис. 7. Завтрашнее положение на рынке проектного менеджмента РФ и СНГ

Заключение

Импортные модели проектного управления в сущности своей остаются инструментом конкуренции и продвижения интересов, поэтому в чистом виде они мало пригодны для выполнения проектов государственной региональной политики. Это связано с тем, что эффективность

инструментария не перекрывает негативные моменты, связанные с несовместимостью методологий, нормативной базы, менталитета, этики, обычаев делового оборота и т.п., а также не всегда благоприятным имиджем западных моделей.

Это можно не принимать во внимание в относительно небольших корпоративных проектах. Но любые крупномасштабные проекты государственной региональной политики требуют тщательного выбора не только целей, но и средств их достижения.

Национальные и региональные модели проектного менеджмента - важнейший инструмент повышения эффективности в управлении проектами государственной региональной политики.