

**ИЕРАРХИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ  
ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ОБЛАСТЯМИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ**

МАСНОЙ В.А.  
К.т.н.,  
ООО «ПРОКОНСИМ»  
Главный инженер

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

**ВВЕДЕНИЕ**

Совершенствование научного, экспертно-аналитического и информационного обеспечения национального стратегического проектирования, разработки стратегических государственных проектов требует самого пристального внимания к методологии проектного менеджмента.

Методология должна не только системно отвечать на комплекс вопросов по технологии выполнения проектов и программ, но и давать эти ответы с учетом телеологии проектного менеджмента, т.е. **во имя чего и для чьей пользы**, в конечном итоге, выполняются проекты и программы.

Профессионалы проектного менеджмента придерживаются соглашения: управление проектами – вне политики. С этим можно соглашаться или спорить, но как условие сплочения профессионального сообщества этот посыл играет позитивную роль, и наиболее популярные сегодня в РФ модели проектного менеджмента отгораживаются от политики тем, что рассматривают целеполагание только на уровне проекта или корпорации.

Мы считаем, что такой подход искусственно ограничен. Профессионалам проектного менеджмента может быть не резон погружаться в политические споры, но есть вещи более системные и фундаментальные, чем политика, экономика и другие культурные приобретения человечества, включая проектный менеджмент. Мы имеем в виду геополитику, которая, как показано в ряде наших исследований, должна играть системообразующую роль в развитии моделей проектного менеджмента и служить системой координат для телеологии проектного менеджмента. Такой подход позволяет эффективно и системно строить иерархические модели управления функциональными областями стратегических государственных проектов и программ.

## ГЕОПОЛИТИКА КАК СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ ФАКТОР В РАЗВИТИИ МОДЕЛЕЙ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИОРИТЕТНЫХ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ ДЛЯ РФ И СНГ.

Для чего нужны национальный и региональный стандарты управления проектами?

Национальный и региональный стандарты управления проектами – это прежде всего:

- Инструмент конкуренции в науке и экономике
- Фактор мотивации команды проекта
- Стимул для объединения участников проекта
- Средство самосознания и самоутверждения цивилизации

Сегодня, когда российская цивилизация выходит в проектный режим действий как внутри страны, так и за ее пределами, при формировании и организации стратегии государственного развития 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)



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

Коллекция национальных моделей в РФ и СНГ не стандартизована, координация развития моделей отсутствует, обмен опытом идет главным образом через структуры IPMA и PMI.

Системообразующим фактором в развитии моделей проектного менеджмента приоритетных национальных проектов и программ для РФ и СНГ должна быть геополитика.

Россия, со стратегической точки зрения, представляет собой гигантскую континентальную массу, которая отождествляется с самой Евразией.

Россия после освоения Сибири и ее интеграции однозначно совпала с геополитическим понятием **Heartland**, т.е. "**Центральной Земли**" континента.



Макиндер определял русское Большое Пространство как "**Географическую Ось Истории**"<sup>1</sup>.

Географически, ландшафтно, лингвистически, климатически, культурно и религиозно **Россия является синтетическим единением** евразийского Запада и евразийского Востока, причем ее геополитическая функция не сводится к суммированию или опосредованию западных и восточных тенденций. Россия есть нечто «третье», самостоятельное и особое, ни Восток, ни Запад. Культурно осмыслявшие "срединное" положение России русские евразийцы говорили об особой культуре "Срединной Империи", где географические и геополитические противоположности снимаются в духовном, вертикальном синтезе. С чисто стратегической точки зрения, Россия тождественна самой Евразии хотя бы потому, что именно ее земли, ее население и ее индустриально-технологическое развитие обладают достаточным объемом, чтобы быть базой континентальной независимости, автаркии и служить основой для полной континентальной интеграции, что по геополитическим законам должно произойти с каждым "островом", в том числе и с самим "Мировым Островом" (World Island), т.е. с Евразией.

<sup>1</sup> Александр Дугин, ОСНОВЫ ГЕОПОЛИТИКИ, Москва, Арктогея, 2000

## ОСНОВНЫЕ ТЕЗИСЫ НЕОЕВРАЗИЙСТВА

- 1) **Евразия представляет собой полноценное "месторазвитие"**, плодородную богатейшую почву этногенеза и культурогенеза. Северная и восточная Евразия представляют собой особый интерес, так как являются альтернативным Западу источником важнейших планетарных цивилизационных процессов.
- 2) **Геополитический синтез Леса и Степи**, лежащий в основе великоросской государственности, является ключевой реальностью для культурно-стратегического контроля над Азией и Восточной Европой. Такой контроль способствовал бы гармоничному балансу Востока и Запада, тогда как культурная ограниченность западной цивилизаций (Лес) при ее стремлении к доминации, сопровождающейся полнейшим непониманием культуры Востока (Степи), ведет лишь к конфликтам и потрясениям.
- 3) **Западная цивилизация находится в последней нисходящей стадии этногенеза**, являясь конгломератом "химерических" этносов. Центр тяжести обязательно переместится к более молодым народам.

Идеологически, и стратегически, и политически, и позиционно, неоевразийский проект представляет собой **наиболее полную, непротиворечивую, законченную и исторически обоснованную противоположность** всем разновидностям западных геополитических проектов (как атлантистских, так и мондиалистских).

## ОСНОВЫ МОГУЩЕСТВА И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Каждый индивид, компания, этнос, государство желают быть властителями своей судьбы. Йордис фон Лохаузен (Австрия) предложил такую формулу власти:

**"Могущество = Сила x Местоположение"**

*"Так как Могущество есть Сила, помноженная на местоположение, только благоприятное географическое положение дает возможность для полного развития внутренних сил."*

Если помнить о том, что силой, даже правильно расположенной, надо еще и управлять, то надо добавить в формулу Лохаузена еще один сомножитель:

**«Могущество = Сила x Местоположение x Управление»**

Таким образом, получаем формулу, которая иллюстрирует не только место **Управления** (в т.ч. и управления проектами, как наиболее интересного для нас компонента) в системе категорий геополитики, но и выявляет связь геополитического могущества с управлением вообще и с проектным менеджментом в частности.

## **СИСТЕМА ИЕРАРХИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ И СТАНДАРТОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Стратегические государственные программы, представляют собой набор взаимосвязанных проектов и мероприятий, направленных на достижение стратегических целей социально-экономического развития страны. К ним можно отнести федеральные и ведомственные целевые программы, национальные, отраслевые, межотраслевые и крупные корпоративные проекты.

В настоящее время особую актуальность приобретает проблема построения систем управления такими проектами и программами, реализуемыми органами государственной власти и выбора инструментов, соответствующих их духу и задачам.

Основой для применения инструментов проектного менеджмента служат модели или стандарты проектного управления. В ряде публикаций и докладов была показана глубокая связь геополитического содержания таких моделей и стандартов с характеристиками выполняемых проектов и программ.

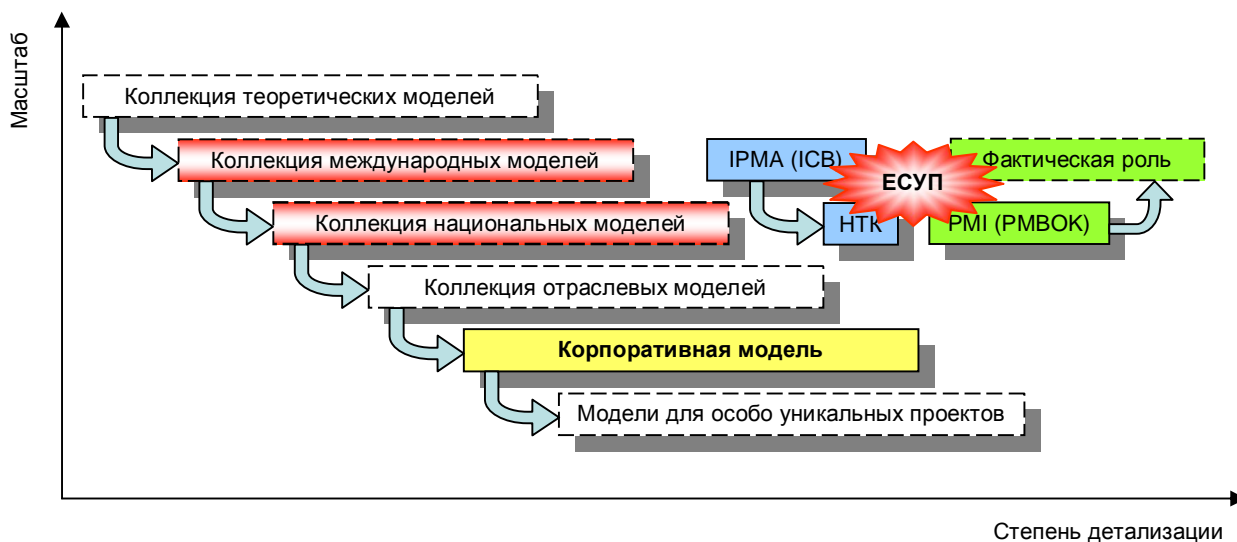
Проектный менеджмент включает управление собственно проектами, управление программами и портфелями проектов и программ. В современном глобализованном мире все три компонента проектного менеджмента обладают четко выраженным геополитическим потенциалом. Примечательно, что этот потенциал не акцентируется в распространяемых по миру моделях и стандартах, а потому далеко не всегда осознается участниками проектов.

Понимание того, что в политике, бизнесе, силовом противоборстве то, о чем скромно умалчивают конкурирующие стороны часто гораздо важнее того, о чем они охотно рассказывают, послужило основанием для начала работ по созданию нового поколения национальных и региональных моделей проектного менеджмента (

Рис. 2). В отличие от западных моделей проектного менеджмента, активно внедрившихся в России последние 20 лет, новые разработки изначально утверждают примат геополитического целеполагания, максимального учета особенностей исторического развития, менталитета, этики, обычаев делового оборота, юридических и технических норм России и Евразии.

Принципиально важным является то, что новая волна моделей проектного менеджмента призвана заполнить несуразную лауну в мировой системе моделей и стандартов проектного менеджмента. В самом деле, американский стандарт управления проектами, продвигаемый PMI и европейский стандарт, продвигаемый IPMA, каждый по своему успешно играют роли международных и национальных моделей проектного менеджмента. Между тем, оба этих стандарта ни по своему содержанию, ни по своему происхождению оказались не способны играть роль национального стандарта России.

Геополитическое позиционирование и задачи развития России обязывают нас в срочном порядке ставить задачу **формирования собственных моделей (стандартов) проектного менеджмента** как полноправного компонента мировой системы моделей (стандартов). При этом речь не идет об отвержении западных наработок, напротив, из них надо принять все лучшее и пригодное для применения в качестве компонентов национальной модели и в качестве элементов связи (интерфейсов) с миром международного проектного менеджмента.



**Рис. 2.** Система иерархических моделей проектного менеджмента и позиционирование Евразийского стандарта управления проектами (ЕСУП)

Условия для решения такой задачи сверху еще не созрели, но необходимость и возможность шагов снизу уже очевидна. Уже есть корпоративные модели, представляющие собой прототипы решения сформулированной выше задачи. Набор таких

корпоративных моделей (стандартов) проектного менеджмента и структуры, работающие по таким стандартам, создают основу для формирования в недалеком будущем **национальной ассоциации проектного менеджмента**, задачей которой будет *развитие и продвижение национальных и региональных моделей (стандартов) проектного менеджмента*.

Такой порядок решения задачи соответствует международной практике и опыту развития проектного менеджмента, создает необходимые предпосылки для принятия соответствующих решений государственного и регионального уровня.

По соображениям безопасности, далеко не все успешные корпоративные стандарты проектного менеджмента в России выставляются для всеобщего обозрения. По этой причине, в качестве примера далее рассматривается Евразийский стандарт управления проектами (ЕСУП<sup>2</sup>), изначально создаваемый на основе открытых для публикации компонентах известных авторам успешных моделей.

Почему рассматриваемая модель (корпоративный стандарт) названа Евразийской? Да потому, что по целому ряду геополитических оснований **национальная модель (стандарт) проектного менеджмента России должна развиваться как компонент модели более высокого порядка**, а именно региональной Евразийской. Что в итоге оформится организационно раньше, российская или евразийская модель – покажет будущее, просто приблизим его по мере сил.

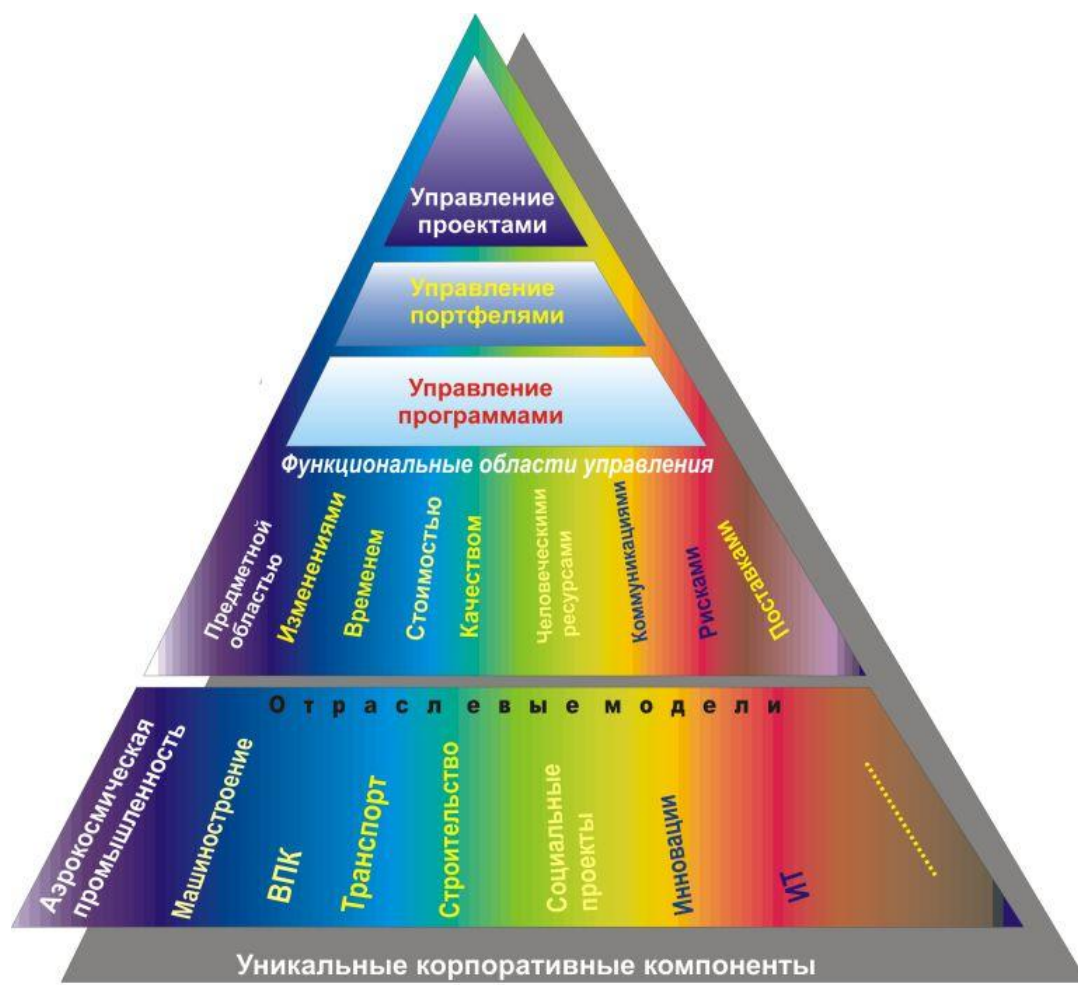
Задача того стоит, ибо, повторяем, – идеологически, стратегически, политически и позиционно, (не)евразийский проект представляет собой наиболее полную, непротиворечивую, законченную и исторически обоснованную противоположность всем разновидностям западных геополитических проектов.

Использование в ЕСУП компонентов из успешных мировых и национальных моделей никоим образом не дает оснований называть ЕСУП лучшим из лучших. Задача его разработчиков была скромнее: сформировать на основе принятой идеологии **работоспособный корпоративный стандарт**, открытый для критики и предложений по дальнейшему развитию. ЕСУП – это всего лишь ядро кристаллизации, песчинка, на которую общими трудами еще предстоит намыть жемчужину.

В терминах проектного менеджмента, ЕСУП – это **быстрый прототип решения** в условиях, когда уравнение по участникам, ресурсам, предметной области, продукту проекта и другим важным параметрам содержит слишком много неизвестных. Полная структура иерархических моделей ЕСУП показ на Рис.3.

---

<sup>2</sup> Корпоративный прототип Евразийского стандарта управления проектами, ООО «ЕЦУП», Версия 01, январь 2008.



**Рис. 3** Структура иерархических моделей ЕСУП

### **ЕВРАЗИЙСКИЙ СТАНДАРТ (МОДЕЛЬ) УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, КОРПОРАТИВНАЯ ВЕРСИЯ.**

Корпоративный ЕСУП – это площадка для координация развития моделей и обмена опытом. После объединения заинтересованных сторон в ассоциацию станет задача разработки национальной версии, ЕСУП ассоциации, как основы для стандартизации проектного менеджмента в Евразии. ЕСУП зародился в России, но разрабатывается как международный стандарт для СНГ.

**Главная задача стандартизации проектного менеджмента – сохранение, упрочение и развитие конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов Евразии.**



## Позиционирование Евразийского стандарта управления проектами

ЕСУП – это региональная локализация<sup>3</sup> и кастомизация<sup>4</sup> мирового опыта управления проектами. Разработки компании основаны на лучших мировых достижениях управления проектами с учетом задач и особенностей Евразийской цивилизации и направлены на практическое осмысление геополитических и цивилизационных аспектов проектного менеджмента.



Рис. 4 Базовые компоненты Евразийского стандарта управления проектами

### Региональные особенности Евразийского стандарта управления проектами

**История:** опыт реализации национальных и региональных проектов в условиях Евразии.

**Геополитика:** Целеполагание проектов в условиях Евразии с точки зрения защиты интересов национальных и региональных субъектов хозяйственной деятельности.

**Этика:** Осуществление проектов в условиях Евразии в согласии с этикой национальных и региональных субъектов хозяйственной деятельности.

**Обычаи хозяйственного оборота:** Осуществление проектов в условиях Евразии с учетом писаных и неписаных обычаев хозяйственного оборота национальных и региональных субъектов хозяйственной деятельности.

Требования к ЕСУП:

- Открытый как Степь, комфортный как Лес
- Прочный, как Петропавловская крепость

<sup>3</sup> **Локализация** (продукта, услуги) - преобразование продукта, услуги в формат отвечающий требованиям местного рынка (например: перевод документации и надписей на органах управления на местный язык, приведение в соответствие с нормами местного законодательства и т.п.).

<sup>4</sup> **Кастомизация** (продукта, услуги) - преобразование продукта, услуги в формат отвечающий требованиям конкретного потребителя (например: изменение состава документации, комплектации поставки, функциональности, оформления, приведение в соответствие с нормами корпоративных стандартов потребителя и т.п.).

- Простой, надежный и эффективный как автомат Калашникова
- С модернизационным ресурсом, как у ракет Королева
- Универсальный, как водка
- Популярный, как матрешка

### **Наш региональный стандарт!**

Главная задача ЕСУП - последовательная реализация избранных принципов с целью повышения эффективности выполнения проектов в РФ и СНГ и увеличения конкурентоспособности компаний, отраслей и национальной экономики с опорой на использование собственных ресурсов и национальных наработок в области управления.

Создателями Евразийского стандарта управления проектами должны выступить соучредители соответствующей Ассоциации (Рис.5)

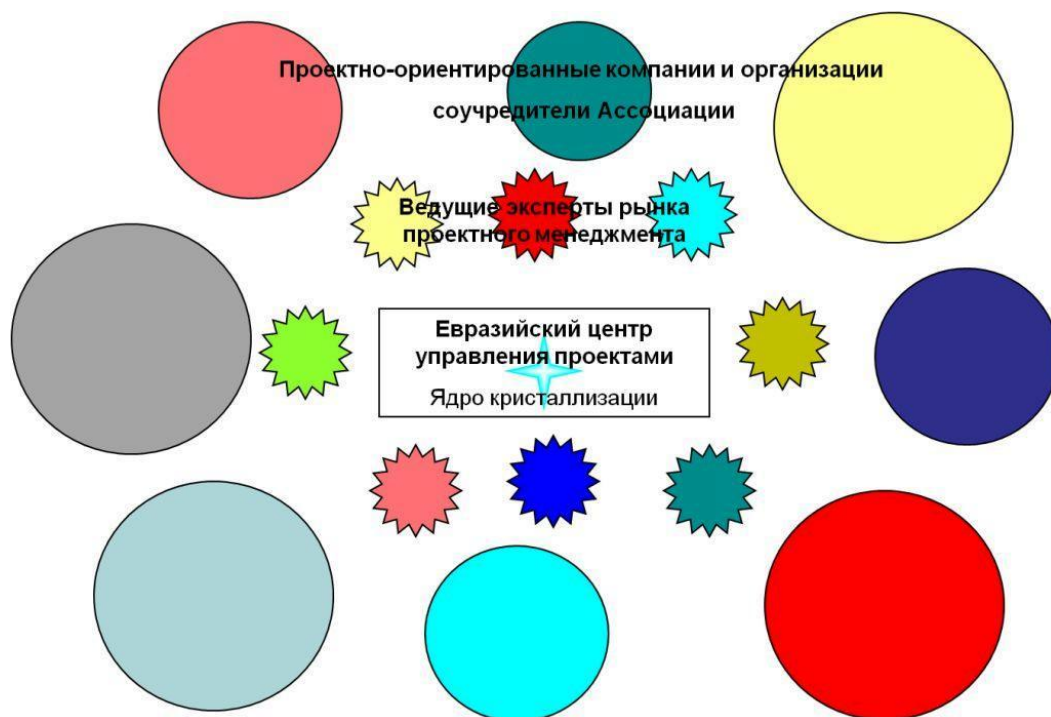


Рис.

**Рис. 5** Кто может создать Евразийский стандарт управления проектами Ассоциации

### **КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ЕВРАЗИЙСКОГО СТАНДАРТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Евразийский стандарт управления проектами представляет собой систему **КПД (Компетенции + Процессы + Документы)**. На основе исходной матрицы процессов управления проектом в ЕСУП может быть развернуто **пространство любой размерности** по любой нужной для управления координате.

Группы процессов по управлению проектом						
Области знаний по управлению проектом	Система 5x9	1. Инициация проекта	2. Планирование проекта	3. Организация и контроль проекта	4. Анализ и регулирование проекта	5. Завершение проекта
	1. Управление предметной областью					
	2. Управление изменениями					
	3. Управление временем					
	4. Управление стоимостью					
	5. Управление качеством					
	6. Управление человеческими ресурсами					
	7. Управление коммуникациями					
	8. Управление рисками					
	9. Управление поставками					

Рис. 6 Исходная матрица процессов управления проектом в ЕСУП.

Каждая ячейка исходной матрицы процессов управления проектом в ЕСУП может быть **наполнена любым объемом** дополнительных компетенций, процессов, документов.

КПД				
Области знаний по управлению проектом	Система 5x9	Компетенции	Процессы	Документы
	1. Управление предметной областью	....	БП Управление предметной областью	Устав, Предварительное описание содержания, План
	2. Управление изменениями	....	БП Управление изменениями	....
	3. Управление временем	....	БП Управление временем	....
	4. Управление стоимостью	....	БП Управление стоимостью	....
	5. Управление качеством	....	БП Управление качеством	....
	6. Управление человеческими ресурсами	....	БП Управление человеческими ресурсами	....
	7. Управление коммуникациями	....	БП Управление коммуникациями	....
	8. Управление рисками	....	БП Управление рисками	....
	9. Управление поставками	....	БП Управление поставками	....

Рис. 7 ЕСУП как система компетенций, процессов и документов

**Компетенции**

- 1.01 Успешность управления проектом
- 1.02 Заинтересованные стороны
- 1.03 Требования и задачи проекта
- 1.10 Замысел и итоговый продукт проекта
- 2.08 Ориентация на результат
- 3.04 Осуществление проектов, программ и портфелей

**Процессы**

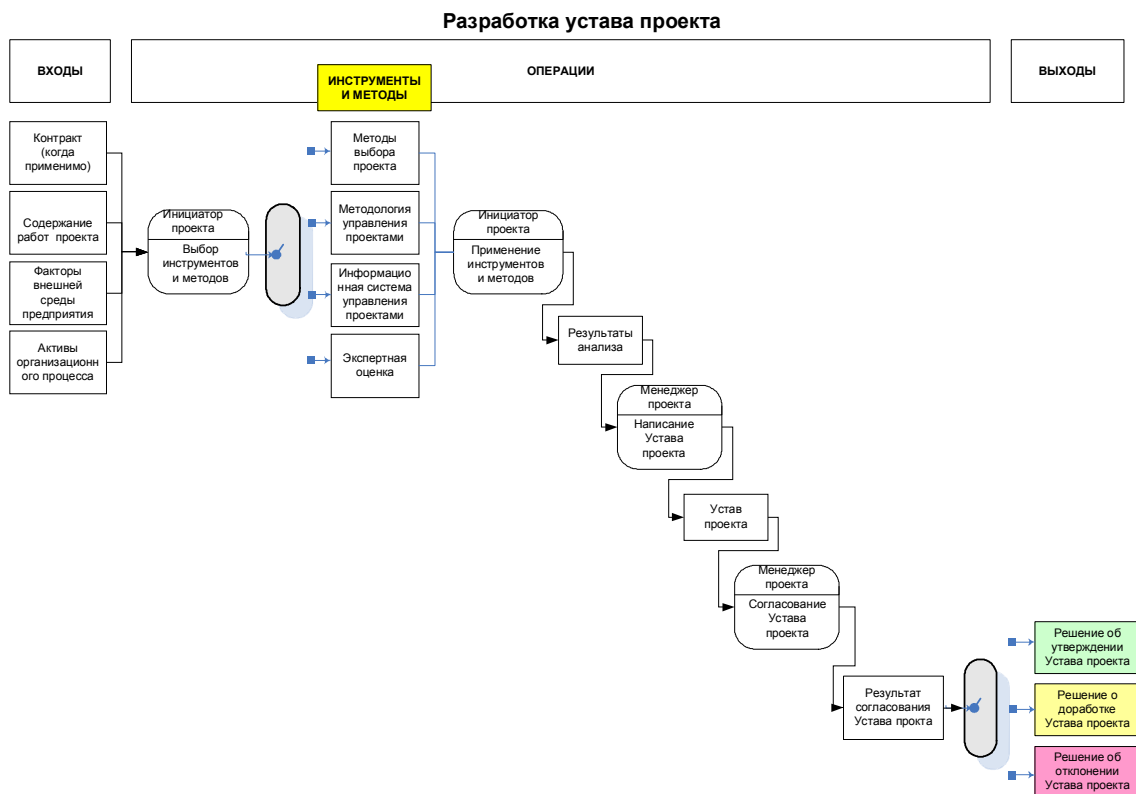
Бизнес-процесс управления предметной областью

**Документы**

- Устав проекта
- Предварительное описание содержания проекта
- План управления проектом

**Рис. 8** Пример раскрытия КПД для управления предметной областью проекта

Пример описания одного из бизнес-процессов управления предметной областью проекта (в ПОСТ-нотации) показан на Рис.9.



**Рис. 9** Пример описания бизнес-процесса разработки Устава проекта

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Реализация портфелей стратегических государственных проектов и программ требует тщательного выбора не только целей, но и средств их достижения. Проекты такого рода необходимо планировать и осуществлять с применением национальных и региональных моделей (стандартов) проектного менеджмента. Такие модели, разрабатываемые на основе лучших и наиболее эффективных компонентов мировых моделей, а также геополитического целеполагания, максимального учета особенностей исторического развития, менталитета, этики, обычаев делового оборота, юридических и технических норм России и Евразии станут эффективным инструментом конкуренции и самоутверждения регионов и национальной экономики как носителей суверенного инновационного потенциала.

Национальные и региональные модели (стандарты) проектного менеджмента - важнейший инструмент повышения эффективности и результативности разрабатываемых стратегий, проектов и программ социально-экономического, научно-технологического, инновационного и культурного развития России на основе скоординированных действий научного и экспертного сообщества, органов исполнительной и законодательной власти, субъектов экономической деятельности и институтов гражданского общества.