

# СИСТЕМНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МЕТОДОЛОГИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

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

Егоров С.А.  
кандидат военных наук  
Московская измерительная компания  
Заместитель генерального директора

## Введение

В современном мире конкуренция государств и корпораций приобрела всеобъемлющий характер. Яркие примеры прямых и косвенных, обеспечивающих действий конкурентной борьбы можно найти на всех этапах национального стратегического проектирования, выполнения приоритетных национальных проектов и программ. Доклад посвящен рассмотрению таких примеров в области развития методологии строительных проектов.

### Системные корни методологии строительных проектов

Проекты, в своей глубинной системной сущности, это создание новых систем или внесение значительных изменений в системы существующие. В связи с этим, выбор методологии строительных проектов необходимо осуществлять с четко осознанных и заявленных геополитических позиций. Все аргументы других подсистем (экономика, политика, технология, культура) носят в данном случае вторичный характер, поскольку и сами эти подсистемы и их продукты сформированы в поле действия многовековых геополитических факторов, а потому более волатильны, конъюнктурны, подвержены чужому влиянию и манипуляциям. Идеи, технологии, политические взгляды сегодня предмет экспорта и импорта, выбор их обусловлен не только насущными потребностями субъектов стратегического государственного управления, но и влиянием партнеров, модой, традициями и т.п.

Сопоставление диаграмм МСП (Мировая Структура Проектов) и ДСП (Диаграмма Стейкхолдеров Проектов) позволяет выявить на каждом уровне не только заинтересованных, но и конечных бенефициаров каждого проекта, портфеля, программы (**Ошибка! Источник ссылки не найден.**).

Понимание этого приводит к логичному выводу: при подъеме по ступенькам МСП и ДСП, на каждом новом шаге подъема, участники проектов должны все более ответственно относиться к выбору целей проектов и защите своих интересов в проектах, а значит и к выбору инструмента, с помощью которого решаются эти задачи.

Базовым инструментом такого рода в проектном менеджменте являются модели (стандарты) проектного управления.

В Россию уже успешно импортированы модели европейская и американская, активно рекламируются другие зарубежные модели. Однако, ни одна из них, по определению, не несет глубокого системного целеполагания. Просто есть вещи, которые не им-

портируются, поэтому зарубежные модели предусмотрительно ограничиваются целеполаганием на уровне проекта и корпорации и не привлекают внимания к вопросу: а кому этот проект, портфель, программа выгодны в конечном итоге?

Не стоит здесь искать конспирологию, речь идет о простой конкурентной борьбе, в которой наши оппоненты используют все доступные средства.

Одно из этих средств: мифология. Сформулированы, внедрены в массовое сознание и успешно эксплуатируются следующие мифы:

- Лучший в мире стандарт проектного управления – это импортные X, Y или Z.
- В России отсутствует современная культура проектного управления.
- Культуру проектного управления в России надо развивать по западным образцам.
- В языках народов России и СНГ и слов то не хватает, чтобы изъяснить все семантическое богатство современного проектного менеджмента.

Применение этих мифов является примером того, что объектом экспансии с некоторых пор стали не только образовательные программы и профессиональные модели действий, но уже сама языково-знаковая система российского суперэтноса, на нее направлена вся мощь вектора информационного воздействия. Опять же по умолчанию принимается, что весь современный проектный менеджмент англоязычен и пропитан атлантическим менталитетом, в результате вместо обогащения российской культуры менеджмента происходит механическое загрязнение русского языка англицизмами и форматирование новых поколений проектных менеджеров по импортным моделям.

Между тем, сложившаяся ситуация некорректна даже в понятиях рыночной экономики. В самом деле, система с одним поставщиком услуг (например, разрабатываемый всемирный стандарт) означает монополизм, что не принято рекомендовать в современном мире. Система с двумя поставщиками (сложилась в неявном виде в России) – это дуополия, тоже не очень здорово. Минимальную полноту, необходимую устойчивость и достаточные стимулы к развитию качества услуг система приобретает при трех поставщиках, а для этого в России необходимо развитие национальной системы стандартов проектного менеджмента.

Немаловажно и другое. Линейка общественно-экономических формаций или моделей производства, а именно: преמודерн (традиционное общество, аграрный строй); модерн (современное общество, индустриальный строй); постмодерн (постсовременное общество, постиндустриальный строй) рассматриваются глобалистами как расположенные на шкале прогресса ступени, которые каждая страна обязана последовательно и как можно быстрее пройти. При этом упускается из виду то, что прогресс этот далеко не во всем позитивен, что во многих культурах время не однонаправлено, а циклично, что слишком быстрое прохождение ступеней развития чревато серьезными потерями и потому часто вызывает сильное сопротивление тех, кого хотят осчастливить проектами

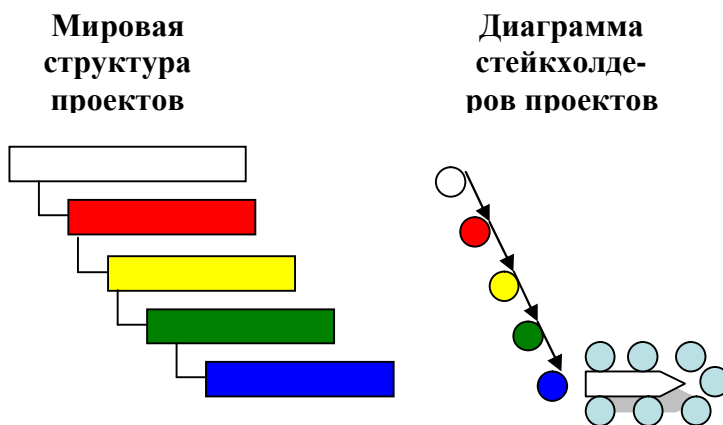


Рис. 1. Сопоставление диаграмм МСП (Мировая Структура Проектов) и ДСП (Диаграмма Стейкхолдеров Проектов)

ускоренного социально-экономического прогресса. Фактом является то, что России в целом, равно как и ее ближайшим соседям, весьма далеко до постмодерна (он же пост-современное общество, постиндустриальный строй). Ближе всего к этому счастью часть москвичей и жителей других мегаполисов, остальные живут в другом мире. В России и СНГ успешно сосуществуют все три формации. И это не так уж плохо, все-таки реальная экономика преמודерна и модерна, а то остались бы в стране только финансисты, ИТ и сфера услуг, а эта зона и так неплохо освоена в США и Западной Европе, рынка на всех не хватит.

Механически прививать на такую отсталую родную почву западный проектный менеджмент – занятие трудное и не всегда успешное, потому что сталкивается с сопротивлением целого ряда системных ограничений.

### Система координат в методологии строительных проектов

Национально-культурная специфика и мировоззрение – вот что должно быть фундаментом целевых установок долгосрочных проектных разработок и обеспечения стратегической национальной конкурентоспособности. Основой системы координат для оценки моделей менеджмента все чаще становится геополитика.

Только в таком случае обеспечивается уравнивание трех наиболее крупных провайдеров услуг управления проектами в современном мире, представляющих, в терминах геополитики, Сухопутную, Морскую и Прибрежную цивилизации (**Ошибка! Источник ссылки не найден.**). Руководителям и командам проектов всех уровней пора учить геополитику как базовую дисциплину, системообразующий компонент проектного менеджмента.

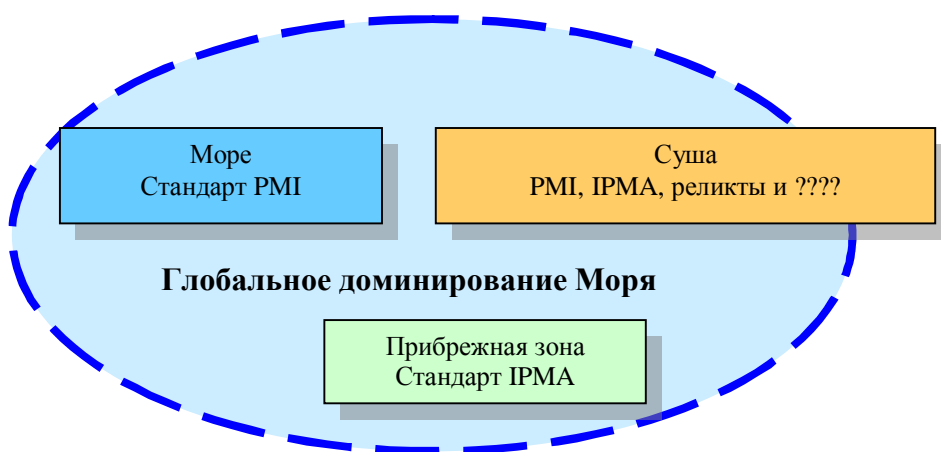


Рис. 2. Модель взаимоотношений трех наиболее крупных провайдеров услуг управления проектами в современном мире

### Государственный подход и частная инициатива

Государственный подход и обеспечение национальных интересов как условия формирования национального стратегического проектирования и управления – это, безусловно, императив развития проектного менеджмента в современной России. Правильное его воплощение в практику стратегического государственного управления позволит эффективно позиционировать стандарты управления проектами как инструмент конкуренции на мировом и национальном рынках. Однако, следует обратить внимание на некоторые аспекты современной стандартизации.

В условиях динамичного и многовекторного развития технологий, в т.ч. управленческих, стандарты все больше становятся сначала результатом деятельности общественных объединений и профессиональных организаций а только потом получают под-

держку в виде нормативных актов государства. Этот подход работает в США и ЕС, но по-разному. Есть инициативы по его применению и в России. Одним из центров кристаллизации этого процесса стал ЕЦУП, который своими разработками прокладывает дорогу для рыночной самоорганизации профессионального сообщества и продвижения назревших системных решений.

### **Работа на перспективу**

Особенно важно создание и применение национальной системы моделей проектного менеджмента для методологии разработки долгосрочных (20-25 лет) и сверхдолгосрочных (свыше 50 лет) государственных проектов. Все просто: у России, как и у Англии в свое время, нет постоянных друзей и врагов, а есть некоторые постоянные интересы самосохранения и эффективного развития. В этом контексте недалековидно сильно завязывать национальную систему образования и сертификации на модели, импортированные из держав, в отношениях с которыми в 20 веке мы много чего имели хорошего и плохого. Завтра новые центры силы разовьются и что, будем вновь как при Петре 1 на новый манер бороды резать и парики примерять? Лучше бы сразу выстраивать разумный баланс на своей основе с добавлением необходимых интерфейсов в стандарты проектного управления других государств.

Применительно к трем упомянутым выше моделям проектного менеджмента, выявлены три рыночные ниши, комфортные для применения соответствующих стандартов. Эта модель рынка может быть детализирована для менее известных моделей, но суть ее от этого не изменится: всему свое время и место.

Рекомендуемые области применения 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.
- 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. А должны выполняться в национальном стандарте.

Около 50 стран уже имеют национальные стандарты в этой области, но Россия по понятным причинам отстала. А ждать уже некогда. Хантингтон утверждает, что «наряду с западной (=атлантистской) цивилизацией, включающей в себя Северную Америку и Западную Европу, можно предвидеть геополитическую фиксацию еще семи потенциальных цивилизаций:

- 1) славяно-православная,
- 2) конфуцианская (китайская),
- 3) японская,
- 4) исламская,
- 5) индуистская,

б) 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. 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.

### **Организация и координация деятельности в области проектного менеджмента**

Сейчас в РФ наиболее видна волна западных моделей проектного менеджмента. Без поддержки государства и крупного бизнеса, национальные наработки в этой области просто укрыты в тени, спрятаны в корпоративных моделях и стандартах. Вывести их оттуда и показать реальное значение в развитии строительной отрасли и экономики в целом – вот главная задача.

Функции организации и координации деятельности научного и экспертно-аналитического сообщества в интеллектуальном обеспечении управления строительными проектами распределены, и не всегда системно, между многими организациями. Важную роль играют в этом процессе и конференции, проводимые МГСУ. Однако, высокопоставленные органы управления и представительные конференции сами по себе не обеспечат эффективного решения всего комплекса вопросов управления. Крайне важна еще и общая культура управления проектами.

В области проектного менеджмента происходит то же самое, что в свое время в области управления экономикой в конце 20 века, когда вследствие неэквивалентного обмена с Западом мы пытались усвоить западные стандарты жизни без поддерживающих их соответствующих технологий. В то же время некоторые азиатские страны наоборот, усвоили технологии, не спеша примерять на себя стандарты чужой для них жизни.

Любой опытный проектный менеджер может немало рассказать о трудностях «перевода» импортных стандартов в российскую практику. И если стандарты не очень подходят для жизни и надо что-то менять, то возможно изменить стандарты все-таки быстрее и проще, чем жизнь и реалии российской экономики?

### **Инновации в сфере управления строительными проектами**

В перечне прорывных инноваций в сфере социальных технологий и стратегического управления должна занять место инновационная разработка национальной системы моделей (стандартов) проектного менеджмента. При этом, с учетом геополитического положения России, многонационального состава и характера ее традиционных связей с другими странами региона, целесообразно развивать национальный стандарт в области управления проектами как составную часть регионального стандарта.

Только региональный стандарт управления проектами, например Евразийский, может стать эффективным инструментом каждой из стран региона в конкурентной борьбе глобализованного мира.

Если мы согласны с тезисом, что деструктивный этап развития России закончился и пора набирать позитив, то пора подумать и о том, какими инструментами это будет сделано. Наглядно отобразить иерархию таких инструментов и соответственно методологическую сущность МСП можно на примере системы моделей проектного биз-

неса (Рис. 3). Система моделей проектного бизнеса наглядно показывает, что в области международных и национальных моделей в России доминируют два импортных стандарта, которые хороши сам по себе, но, по упомянутым выше геополитическим и рыночным соображениям, не способны заменить собой стандарты национальные и региональные, примером которых является Евразийский стандарт управления проектами (ЕСУП).

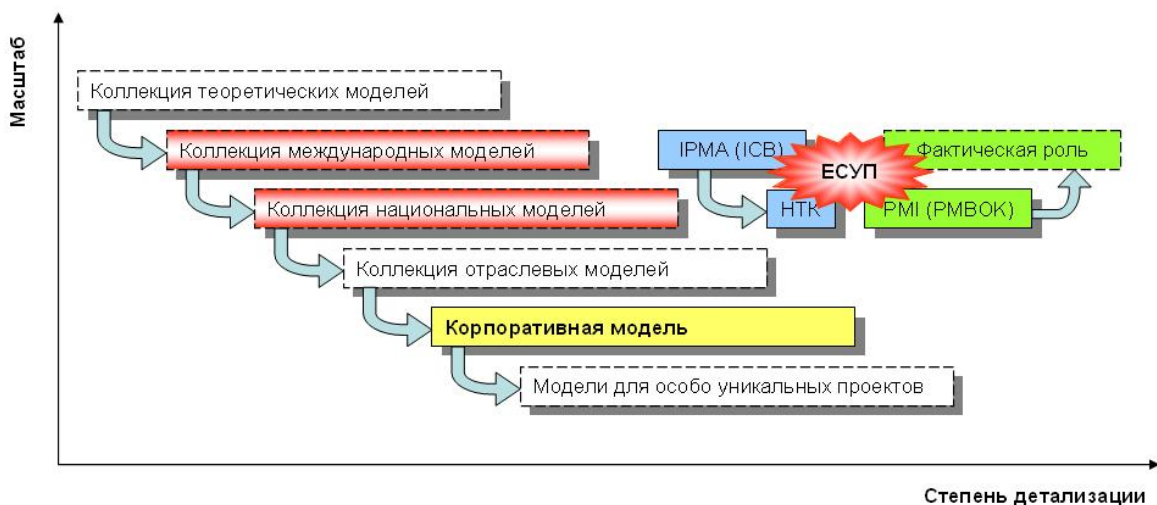


Рис. 3. Система моделей проектного бизнеса и позиционирование ЕСУП

### Заключение

Успешная конкуренция строительной отрасли России на мировых и региональных рынках, эффективный контроль внутреннего рынка требуют точной настройки всех подсистем национальной экономики. Создание новых систем и объектов в рамках строительных проектов требует максимально точного управления с применением методов, соответствующих обстановке. В числе ключевых параметров выбора в этом плане находится выбор моделей (стандартов) проектного менеджмента.

Позитивный этап строительства национального государства в России требует самого пристального внимания в развитии национальной системы моделей (стандартов) проектного менеджмента. Исследования и разработки ЕСУП создают почву для формирования позиции экспертного сообщества, корпораций, государственных органов и последующего принятия согласованных решений в общих интересах.