

## **Клуб инновационного развития и проектный менеджмент в системе высоких гуманитарных технологий**

В.С. Палагин, к.в.н, доцент, СРМ, РМР  
Евразийский Центр Управления Проектами, Генеральный директор  
Член IPMA, PMI, PMI DPC SIG  
Член правления Российской Ассоциация Управления Проектами СОВНЕТ  
Посол Всемирного конгресса IPMA 2009 в России

### **Введение:**

Клуб инновационного развития ставит важную цель разработки мировоззренческих основ и методологии социогуманитарного обеспечения инновационного развития. Именно эта область находится в фокусе интересов Евразийского центра управления проектами.

В докладе использованы материалы статьи, опубликованной в октябре 2008 года в журнале "Знание. Понимание. Умение" (<http://zpu-journal.ru/e-zpu/2008/8/Palagin/>).

Проектный менеджмент является одним из ключевых компонентов экономики знаний. Эффективность использования интеллектуальных и организационных ресурсов в РФ и СНГ, невысокая сама по себе, еще более снижается в результате неэффективного развития системы моделей проектного менеджмента. Между тем, проектный менеджмент является неотъемлемым компонентом высоких гуманитарных технологий. Развитие ресурса национального и регионального проектного менеджмента отвечает стратегическим целям развития национальных экономик РФ и СНГ. Ценности и специфические черты евразийской модели проектного менеджмента обусловлены потребностями самоутверждения и выживания евразийских цивилизаций. Гуманитарные компоненты Евразийского стандарта управления проектами являются важнейшим условием его развития и применения.

### **1. Проектный менеджмент в экономике знаний**

Переход к экономике знаний требует тщательной настройки ее основных компонентов. В их составе видную роль играет общее управление как зна-

ниями, так механизмами их экономического использования, а также проектный менеджмент, как часть общего менеджмента. В СНГ в настоящее время нормативные основы проектного менеджмента развиваются под влиянием собственной практики и международных методик (Рисунок 1).



Рисунок 1. Нормативные основы проектного менеджмента в РФ и СНГ

Усиление роли международных организаций в развитии российского проектного менеджмента произошло в годы известных реформ, главным результатом которых стала системная дезорганизация во многих сферах, включая гуманитарную и экономическую, в т.ч. и проектного менеджмента (Таблица 1).

Таблица 1. Системная дезорганизация в проектном менеджменте

Компоненты системы	Проявления в проектном менеджменте
Государство	Государство не занимается развитием и внедрением национальных моделей и стандартов управления проектами
Политическая культура	Политические партии и движения бутафорского характера изначально создаются для обеспечения политических проектов игроков, предпочитающих действовать чужими руками.
Общество	Общественные образования, продвигающие проектный менеджмент, лоббируют импортные модели и стандарты.
Проектная культура	Уровень проектной культуры низок, идет активное формирование на импортных стандартах псевдокультуры управления проектами, лишенной системного целеполагающего стержня.

В результате прозападного развития страны, сложилась несбалансированная система моделей проектного менеджмента и бизнеса. Коллекция национальных моделей в РФ и СНГ не стандартизована, координация развития моделей отсутствует, обмен опытом идет главным образом через структуры IPMA и PMI. Это фактически дуополия импортных брэндов на нашем рынке. Здравый смысл и запас прочности в российской управленческой культуре позволяют пока противостоять внешнему давлению. Противостояние в данном случае носит не отрицающий характер, это скорее рациональное понимание условий и границ применения различных по содержанию и происхождению моделей проектного менеджмента.

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. И это не случайно.

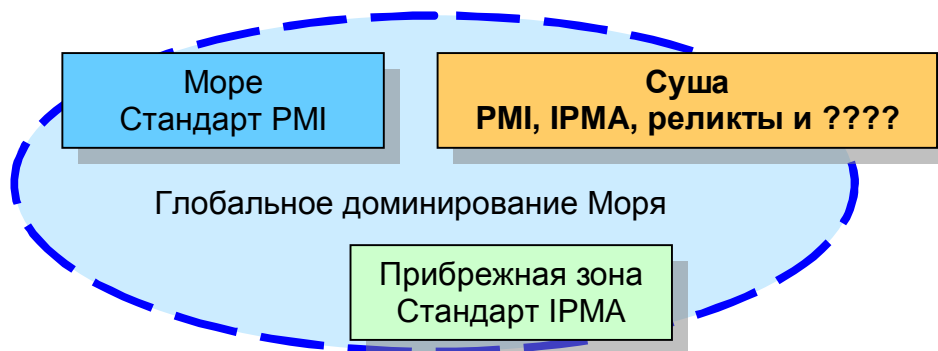


Рисунок 2. Геополитическое позиционирование стандартов

Ограничивают распространение IPMA и PMI 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 яв-

ляются глубокие цивилизационные различия в таких областях как: Геополитическое положение; История; Менталитет; Этика; Религия и др.

Различия в геополитическом позиционировании (Рис.2) стандартов управления проектами имеет серьезные геоэкономические последствия.

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 экономическую эффективность и форматирование команды проекта по-американски.

Однако, экономическая эффективность не исчерпывает набор целей и ценностей национальных государств. Разнообразие гуманитарных целей и ценностей больше отвечает европейский подход. Европа традиционно сопротивляется американизации своей культуры, в том числе и управленческой.

Стандарт 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.

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.

Взаимодействие моделей и стандартов управления проектами не носит антагонистического характера, для каждого подхода имеется своя оптимальная область применения, вне которой он заметно теряет эффективность.

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) должны выполняться в соответствующих национальных стандартах.

## **2. Эффективность использования интеллектуальных и организационных ресурсов**

Эффективность использования национальных интеллектуальных и организационных ресурсов РФ, невысокая сама по себе, еще более снижается организационно-управленческим кризисом в области проектного менеджмента.

Такой инструмент проектного менеджмента как 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, для государств, их коалиций и международных организаций, и тогда и станет видно, что:

- каждый проект вышестоящего уровня в определенной мере организует вложенные проекты;

- каждый проект нижестоящего уровня, в той или иной связан отношениями субординации с проектами высших уровней.

Принципиально важным является то, что такой анализ позволяет выявить не только классических стейкхолдеров проекта, но и ключевых стейкхолдеров проектов высших уровней. Такие вертикальные связи могут иметь решающее значение для судьбы проектов.

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.

Для решения задачи построения унифицированного монополярного мира в стиле Рах Americana нет ничего лучше разработок PMI и производных от них всемирных моделей. Но тут возникают сомнения и возражения, и не только в России: а все ли готовы принять такой сценарий развития?

«Не подлежит сомнению, что Project Management Institute ... много сделал для распространения знаний о проектном менеджменте. До 1999 [года], когда ANSI и ISO дали свое благословение..., в PMI не жалели усилий для того, чтобы добиться признания. Как только благословение было дано, PMI перешел от наступательной стратегии к оборонительной. Внезапно любая концепция проектного менеджмента стала оцениваться как либо «совместимая с PMBOK», либо недостоверная. Технологии, результатом которых стали первый искусственный Спутник и первый человек в космосе Юрий Гагарин, были помещены во вторую категорию».<sup>1</sup>

### **3. Проектный менеджмент как компонент высоких гуманитарных технологий**

«Сегодня Россия встает на путь выхода из глубокого кризиса, проникшего в политическую, экономическую, социальную и духовную жизнь страны. В центре внимания всех ветвей власти и общества оказываются «Проекты» и традиционный вопрос «Что делать?»... Актуальность этого вопроса свя-

зана с тем, что в большинстве случаев предлагаемые проекты носят ярко выраженный характер бизнес-проектов. В них слабо представлена социальная ориентация в интересах граждан России, кому по закону принадлежат основные ресурсы, используемые в этих проектах. Более того, увлеченность прибылью при постановке инфраструктурных проектов может стать источником серьезных угроз национальной безопасности... Нужны новые высокие гуманитарные технологии и проекты формирования и организации стратегических субъектов российского развития. Эти сложные проблемы бросают вызов интеллектуальным силам России».<sup>2</sup>

Проектная деятельность – это одна из форм активного познания и освоения среды, отличающаяся высоким уровнем рациональности и рефлексии. Именно они наполняют механизмы проектного менеджмента глубоким гуманитарным содержанием. Однако, проявление этих гуманитарных компонентов носит ярко выраженный цивилизационный характер.

Хантингтон справедливо утверждает, что наряду с западной (=атлантистской) цивилизацией, включающей в себя Северную Америку и Западную Европу, можно предвидеть геополитическую фиксацию еще семи потенциальных цивилизаций»<sup>3</sup> (Рис.3).



Рисунок 3. Проекты цивилизаций

Конечно, эти потенциальные цивилизации отнюдь не равнозначны. Но все они едины в том, что вектор их развития и становления будет ориентиро-

ван в направлении, отличном от траектории атлантизма и цивилизации Запада.

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

Есть также глубокие взаимосвязи парадигмы модели управления проектами с общественным развитием. В контексте статьи актуальны три типа парадигм проектного менеджмента и соответствующих им моделей:

- «Техническая» парадигма (ТП, изучение и копирование технологий, работа по алгоритму)
- «Менеджерская» парадигма (МП, уверенное применение, воспроизведение успешного опыта, работа по компетенциям)
- «Фенотипическая» парадигма (ФП, развитие технологий, выход за рамки опыта, работа по интуиции)

Как базовые парадигмы управления проектами применительно к общественным системам выступают модели общества. Смена этих парадигм происходит не мгновенно, а занимает довольно растянутый исторический период. Сегодня мы легко можем обнаружить следы всех парадигмальных эпох и соответствующих парадигм управления проектами<sup>4</sup>. (Таб.2).

Таблица 2. Общественные парадигмы и модели управления проектами

<b>Общественная парадигма</b>	<b>Основные идентичности и проекты</b>	<b>Модели управления</b>
Премодерн	<ul style="list-style-type: none"><li>• империя;</li><li>• этнос;</li><li>• религия;</li><li>• иерархия (каста, сословие).</li></ul>	ТП, МП, ФП
Модерн	<ul style="list-style-type: none"><li>• государство (etat-nation);</li><li>• нация;</li><li>• светскость;</li><li>• равенство индивидуумов, граждан (права человека).</li></ul>	МП, ФП, ТП
Постмодерн	<ul style="list-style-type: none"><li>• глобализация;</li><li>• планетарный космополитизм;</li></ul>	ФП, МП, ТП



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• полный индифферентизм или индивидуальное мифотворчество в контексте неоспиритуализма;</li> <li>• произвольность утверждения абсолютным индивидуумом своего отношения к «другим».</li> </ul>	
--	--	--

#### 4. Развитие ресурса национального и регионального проектного менеджмента

Широко известны проблемы использования ресурсной базы развития национальной экономики, в т.ч. ресурсов управления.

Каждый индивид, компания, этнос, государство желают быть властителями своей судьбы. Йордис фон Лохаузен (Австрия) предложил такую формулу власти: "Так как Могущество есть Сила, помноженная на местоположение, только благоприятное географическое положение дает возможность для полного развития внутренних сил".<sup>5</sup>

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, выявляется связь геополитического могущества с управлением вообще и с управлением проектами в частности.

#### 5. Ценности и специфические черты евразийской модели проектного менеджмента

Проектный менеджмент, как инструмент решения макро и микро экономических задач, должен приносить конкретную пользу в результате применения. Далее кратко показано, в чем мы видим ценности проектного менеджмента (Таб.3). Главным инструментом достижения этих ценностей является Евразийский Стандарт Управления Проектами (ЕСУП).

Таблица 3. Ценности проектного менеджмента

Ценность	Содержание
<b>Инструмент стратегии</b>	Проектируем стратегию
<b>Инструмент конкуренции</b>	Проектируем успех
<b>Рациональное целеполагание</b>	Выбираем эффективные цели

<b>Системный подход</b>	Действуем системно
<b>Проектные компетенции</b>	Определяем компетенции
<b>Проектная структуризация</b>	Структурируем внешнюю и внутреннюю среду
<b>Проектная оптимизация бизнес-процессов</b>	Оптимизируем бизнес-процессы управления
<b>Проектное управление функциональными областями</b>	Управляем важнейшими функциональными областями
<b>Гармонизация бизнеса</b>	Гармонизируем проектный бизнес

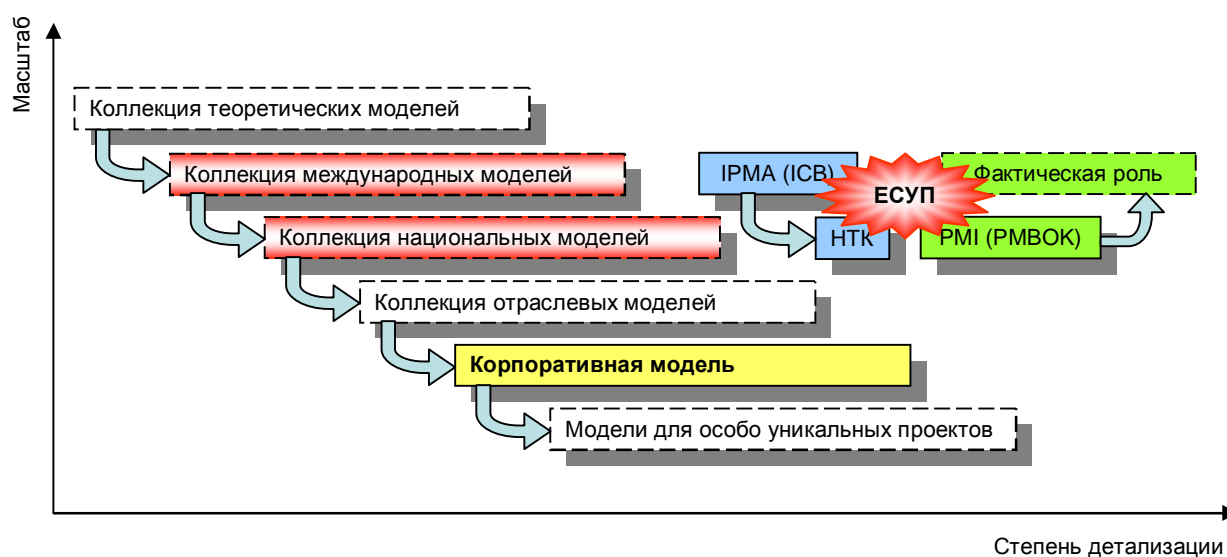


Рисунок 4. Позиционирование ЕСУП в системе моделей проектного менеджмента

ЕСУП – это региональная локализация и кастомизация мирового опыта управления проектами в сочетании с наиболее существенными региональными наработками и особенностями проектного менеджмента (Рис.4).

Сегодня разработан Корпоративный ЕСУП как площадка для координация развития моделей и обмена опытом. Создаваемый на его основе ЕСУП ассоциации – это основа для стандартизации проектного менеджмента в Евразии.

Главная задача стандартизации проектного менеджмента – сохранение, упрочение и развитие конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов Евразии. Сегодня это реализуется на основе трех компонентов, наполнение которых мы видим следующим образом:

**Наиболее подходящее из стандарта IRMA:** Системный подход, фокусировка на компетенциях, система сертификации. Ассоциация ассоциаций (на продвинутом этапе).

**Наиболее подходящее из стандарта RMI:** Системный подход, фокусировка на бизнес-процессах, тестирование. Единый центр (на начальном этапе).

**Наиболее подходящее из наработок СНГ:** Юридические нормы, стандарты технического регулирования, математические модели, опыт.

ЕСУП – это наш региональный стандарт, и сами требования к нему подлежат осмыслению и развитию вместе с развитием евразийского самосознания.

## **6. Гуманитарные задачи развития Евразийского стандарта управления проектами**

Главная инновация ЕСУП заключается не просто в адаптации инструментария управления проектами. На уровне инструментария мы видим как раз наибольший момент сближения разных моделей. А вот на уровне чисто гуманитарных компонентов возникают серьезные различия.

Россия, со стратегической точки зрения, представляет собой гигантскую континентальную массу, которая отождествляется с самой Евразией. 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).<sup>6</sup> В связи с вышеизложенным, мы видим следующие основные гуманитарные направления развития ЕСУП.

**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

**Менталитет:** Осуществление проектов в условиях Евразии в формате комфортном для 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

Последовательная реализация избранных принципов имеет целью повышение эффективности выполнения проектов в РФ и СНГ и увеличение конкурентоспособности компаний, отраслей и национальной экономики с опорой на использование собственных ресурсов и национальных наработок в области управления.

## **Заключение**

Развитие ресурса национального и регионального проектного менеджмента как инструмента инноваций отвечает стратегическим целям развития национальных экономик РФ и СНГ. Ценности и специфические черты евразийской модели проектного менеджмента обусловлены потребностями самоутверждения и выживания евразийских цивилизаций. Гуманитарные компоненты Евразийского стандарта управления проектами являются важнейшим условием его развития и применения.

Евразийский центр управления проектами успешно выполняет свою программу инновационного развития национальных и региональных моделей проектного менеджмента. В развитие нашего системообразующего документа «Евразийский стандарт управления проектами» (ЕСУП) разработано

его отраслевое расширение для строительных, инновационных и социальных проектов. В октябре 2008 завершается разработка аналогичных отраслевых расширений для проектов ИТ. Также в октябре ожидается завершение разработки расширения ЕСУП для антикризисного проектного менеджмента и управления портфелями проектов. Основные результаты этой работы размещены на нашем сайте ([www.epmc.ru](http://www.epmc.ru)) и запланированы для доклада на российских и международных форумах.

---

<sup>1</sup> PM WORLD TODAY – VIEWPOINTS – AUGUST 2008, Condolences to the PMBOK® 4th Edition Committees, By Edward Fern

<sup>2</sup> Проблемы субъектов в постнеклассической науке / Препринт под ред. В.И.Аршинова и В.Е.Лепского – М.: Когито\_Центр. 2007.

<sup>3</sup> Хантингтон С. Столкновение цивилизаций. – М.: АСТ, 2003.

<sup>4</sup> Дугин А. Геополитика постмодерна, СПб., Амфора, 2007.

<sup>5</sup> Дугин А. Основы геополитики. – М.: Арктогея, 1977

<sup>6</sup> Дугин А. Основы геополитики. – М.: Арктогея, 1977