

Третья международная конференция  
«Управление развитием крупномасштабных систем» (MLSD'2009)  
Москва, 5-7 октября 2009 г.

# РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В НАЦИОНАЛЬНОМ ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

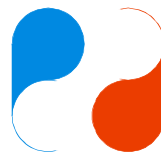
**Палагин В.С.**

к.военн., доцент, СРМ, РМР

член СОВНЕТ/IPMA, PMI

Евразийский Центр Управления Проектами

Генеральный директор



Евразийский центр управления проектами  
2009



## Введение в тему

Крупномасштабные системы – это класс сложных (больших) систем, характеризующихся комплексным (межотраслевым, межрегиональным) взаимодействием элементов, распределенных на значительной территории, требующих для развития существенных затрат ресурсов и времени.

Типичные примеры крупномасштабных систем: топливно-энергетический комплекс и отдельные его отрасли, транспортные, аграрно-промышленные, территориально-промышленные, региональные и отраслевые системы, холдинги, концерны, финансово-промышленные группы, транснациональные корпорации, распределенные системы передачи и обработки информации и другие комплексы.

Основные проблемы крупномасштабных систем: значительные затраты ресурсов и времени на развитие систем, заблаговременность инвестиционных мероприятий может составлять несколько лет, размытость границ (в процессе развития состав элементов и характер их взаимосвязи между собой и внешней средой может существенно изменяться; территория, охватываемая системой, может расширяться от региональных до глобальных масштабов); комплексный характер управления (в частности, требуется согласование отраслевых, корпоративных и региональных интересов).

Васильев С.Н., Цвиркун А.Д., Проблемы управления развитием крупномасштабных систем в условиях кризиса, в сборнике «Управление развитием крупномасштабных систем» (MLSD'2009). Материалы Третьей международной конференции (5-7 октября 2009 г. Москва, Россия)



# Антикризисное управление

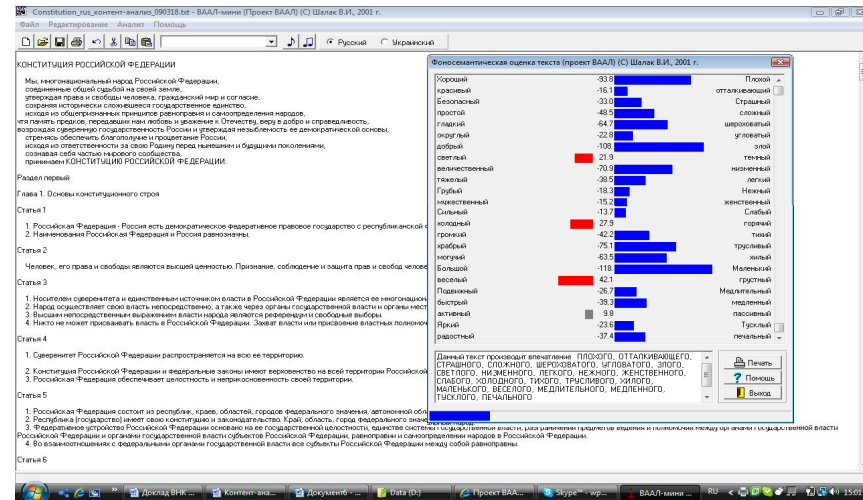


Антикризисное управление стало в последнее время продуктом массового спроса. Особенно сильно затронула эта тенденция проектный менеджмент, ибо он по определению является основным инструментом реализации стратегии хозяйствующих субъектов, а мировой системный кризис устроил жесткую ревизию эффективности финансовых и экономических стратегий.



# Антикризисное управление – болевая точка современного проектного менеджмента

Контент-анализ Конституции и доктринальных документов РФ показывает, что проектный менеджмент (ПМ) как важнейший инструмент реализации стратегии еще не нашел должного отражения в менталитете управленцев [2]. На уровне корпораций понимание глубже, но более узкое.



Глобальный финансово-экономический кризис стал жесткой проверкой эффективности глобальных и национальных систем управления обществом и экономикой. Общесистемный характер кризиса не оставляет шансов на успех паллиативных решений, которые не устраняют причины кризиса, а только продлевают агонию отживших парадигм и мифов, таких как: безкризисный характер и устойчивое прогрессивное развитие мировой экономики в эпоху постмодерна; устойчивость и успешность монополярной глобализации; универсальность атлантических моделей управления.



## Кризис и модели управления

Финансовый кризис в России все больше похож на катастрофу, каждый новый официальный прогноз отдалает сроки выхода из кризиса и усугубляет его последствия. Кризис стал системным, он охватил реальный сектор экономики и стал проблемой руководителей компаний и проектов. Есть ли у них возможности для противостояния кризису?

Да, поскольку мировые модели ПМ обобщили лучший накопленный опыт. Нет, потому что разразившийся кризис беспрецедентен по масштабам, он здесь и сейчас, а отображение в мировых моделях ПМ найдет лишь несколько лет спустя.

Можно ли было ввести в эти модели технологии управления в условиях кризиса такого масштаба? Видимо нельзя, потому что в мировые стандарты по умолчанию заложены следующие аксиомы: оптимизация под стабильную преуспевающую экономику, изощренные бизнес-процессы; фокусировка на интересах проекта или корпорации; евроцентризм и превосходство западной культуры управления [5].



Мы не только давно говорим об органических недостатках импортных моделей и стандартов (МС) ПМ, но и разработали свои решения этой проблемы, основанные на последовательном применении системного подхода.

	Евразийский Центр Управления Проектами	КС-1.2
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090321 Москва 2009		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КСИ-1.2
	ООО «ИннИТ»	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для инновационных проектов</b> Версия 1.2/090803 Москва 2009		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КС-АКПМ-1.2
<b>Евразийский стандарт антикризисного управления проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090321 Москва 2009		

	Общество с ограниченной ответственностью «Евразийский Центр Управления Проектами»	КСС-1.1
	Общество с ограниченной ответственностью «Теконпро»	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для строительства</b> Версия 1.1/081126 Москва 2008		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КССП-1.1
	КОЛЛЕГИЯ АНАЛИТИКОВ	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для социальных проектов</b> Версия 1.1/080908 Москва 2008		

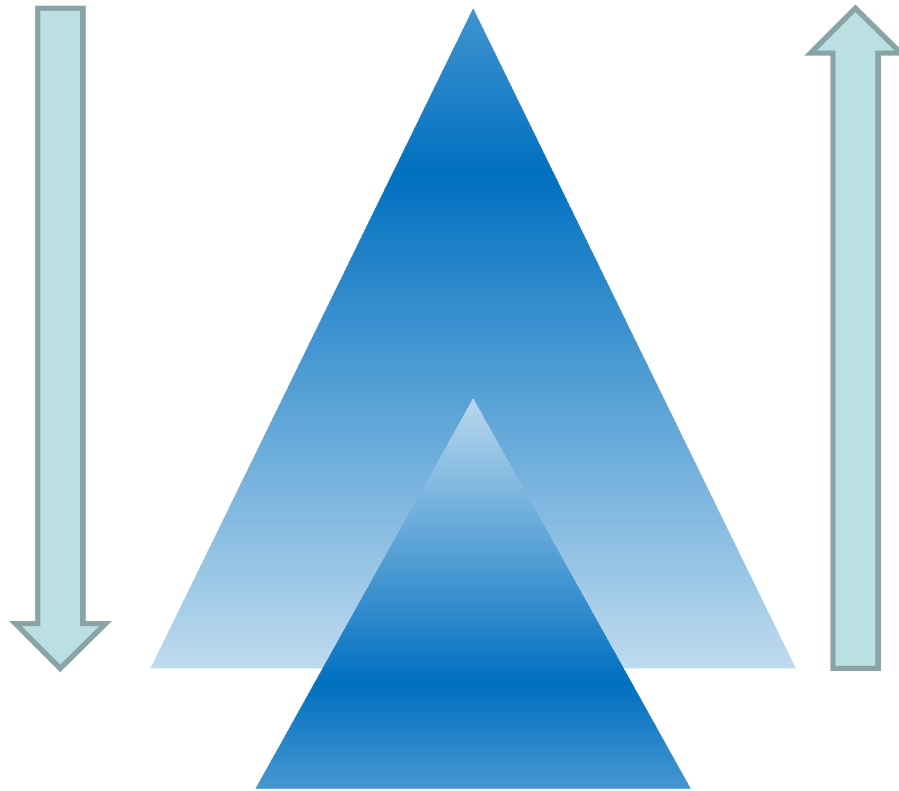
	Евразийский Центр Управления Проектами	КСИТ-1.1
	Ай Ти Пауэр	
<b>Евразийский стандарт управления ИТ-проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090824 Москва 2009		



## Выбор моделей управления определяют стейкхолдеры

Критерием зрелости стейкхолдеров проектов, программ, портфелей может служить уровень актуализации им собственных интересов:

- выявление интересов
- осознание интересов
- формулирование интересов
- Формирование повестки дня
- отстаивание интересов
- разделение интересов
- выявление метаинтересов
- и т.д. (см. начало)





## Влияние стейкхолдеров

Системный подход в наше время любят и применяют многие, особенно в кризисе. Системный подход в проектном менеджменте – это когда системно показывается все что надо, но не показывается то, что не надо. Показательна сама статистика употребления слова «кризис» в классических документах по ПМ:

- Документ А: ни разу! Упоминаются только проблемы и конфликты, применительно к активам организационного процесса и управлению командой проекта.
- Документ Б: многократно, но в узком смысле! Есть специальный элемент компетенции, однако он «...охватывает пути преодоления конфликтов и кризисов, которые могут возникнуть между индивидуумами и сторонами, участвующими в проекте или программе». О внешнем системном кризисе речи нет.







## Вопросы выживания

Сказано не в упрек авторам данных МС. Возьмем для примера еще Конституцию РФ: слова кризис, конфликт, проблема не упоминаются ни разу. Ну не было в СССР секса, а в мировом ПМ и новой России нет системных кризисов! Возникают естественные вопросы:

- Насколько реалистичны такие управленческие модели, можно ли строить серьезные стратегии на аксиоме бескризисного развития сложнейших социальных и экономических систем?
- Переживут ли не критичные и самоубийственные рыночные стратегии потребителей таких парадигм управления нынешний глобальный системный кризис?

Если у кого-то есть комфортное понимание встроенности своих проектов в большие системы, то можно работать и далее в выбранном формате. «Титаник» тонет довольно долго, а в уютной кают-компании еще играет веселая музыка. Если комфортности уже нет, то самое время определиться и внести поправки в курс.



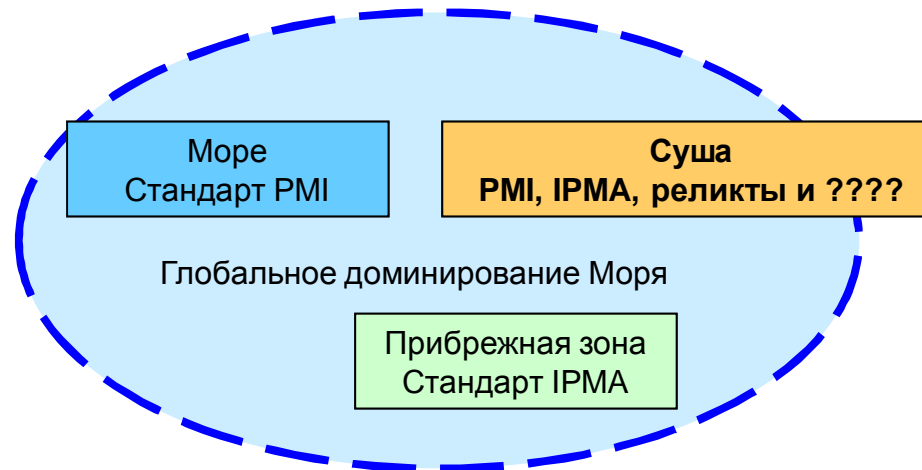
## Области применения

Непреодолимых стен между МС ПМ нет. Есть области наибольшей эффективности и малой пригодности, в условиях кризиса полезно их не путать. В практике сложилось следующее сегментирование [1]:

Проекты инициированные, финансируемые и контролируемые из центров атлантической цивилизации (Море) целесообразно выполнять в одном из мировых стандартов.

Аналогично, проекты европейского центра цивилизации и других стран, принадлежащих к геополитической Прибрежной зоне целесообразно выполнять в региональных стандартах.

Соответственно, проекты теллуократической цивилизации (Суша), целесообразно выполнять в евразийском стандарте управления проектами (ЕСУП) [4] разработанном для сегментов рынка, потребности которых не в полной мере удовлетворяют импортные модели.





## Национальный вектор развития антикризисного проектного менеджмента

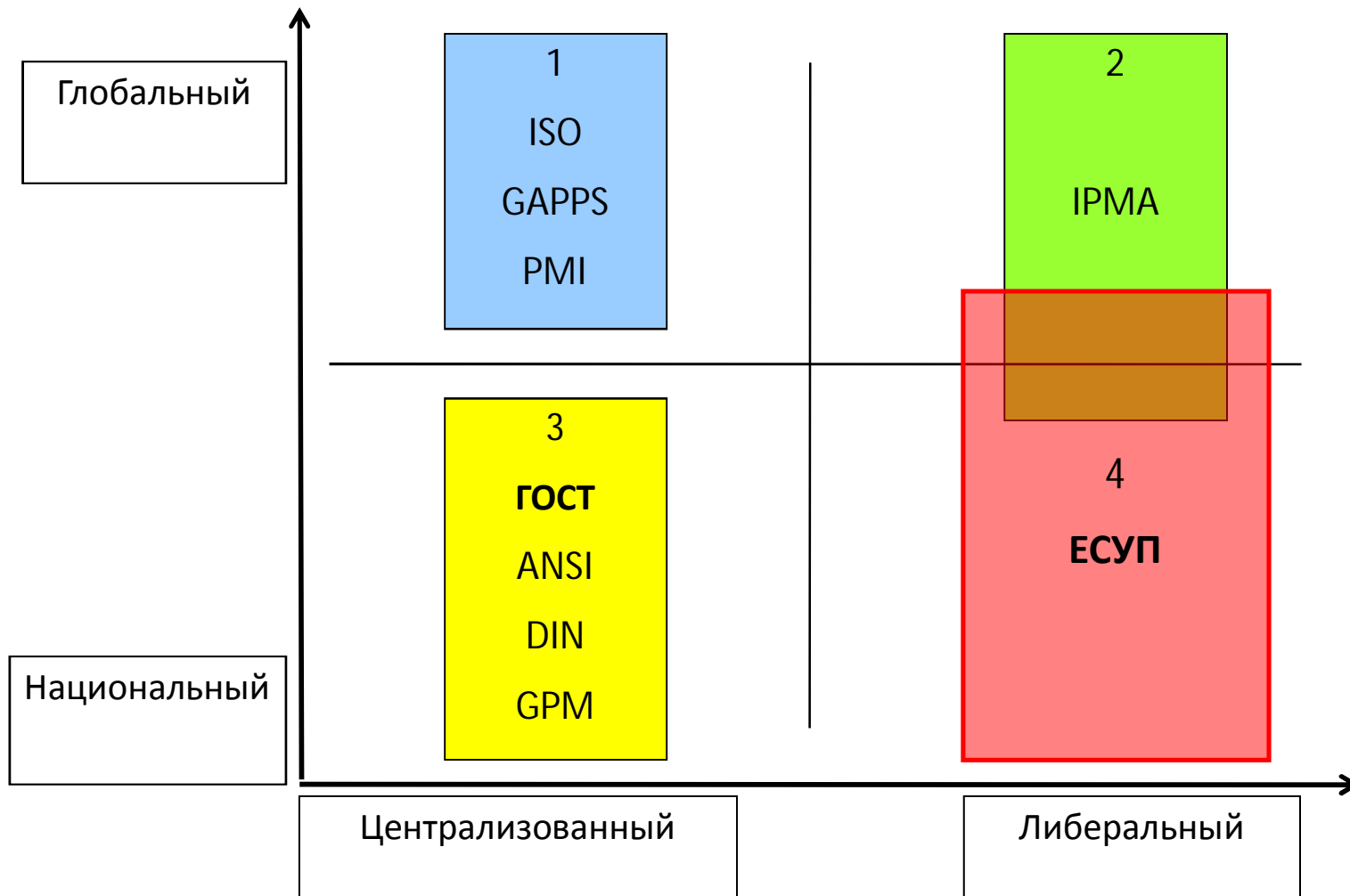
**Решение для Евразии отличают следующие особенности:** Геополитическое позиционирование; Системный подход, учет кризисов как имманентного свойства реальных систем; Изначальная локализация, органичная связь с менталитетом, языком, деловой практикой; Близость к объектам управления, к «земле»; Минимальное время реакции на изменения условий; Настройка на региональные и национальные потребности.

Базовый стандарт разработан как элемент связи, основа для отраслевых и корпоративных систем управления. Это позволяет легко интегрировать новый опыт и настраивать модель управления на любые условия, в том числе и кризисные. Примером такой настройки служит модель антикризисного проектного менеджмента (АКПМ), разработанная для следующих областей применения: выполнение проектов в условиях системного кризиса; решение внутренних задач проектов столкнувшихся с внутренними кризисами [5].

Цели АКПМ достигаются выполнением защитных мероприятий по трем направлениям: Внешняя среда, Внутренняя среда, Система управления. Мы развиваем АКПМ как ситуационное расширение базового ЕСУП , что само по себе является уникальным решением. При этом сам ЕСУП развивается в весьма перспективном стратегическом сегменте, особенности которого хорошо видны в в системе координат «Глобальный – Национальный» и «Централизованный – Либеральный»



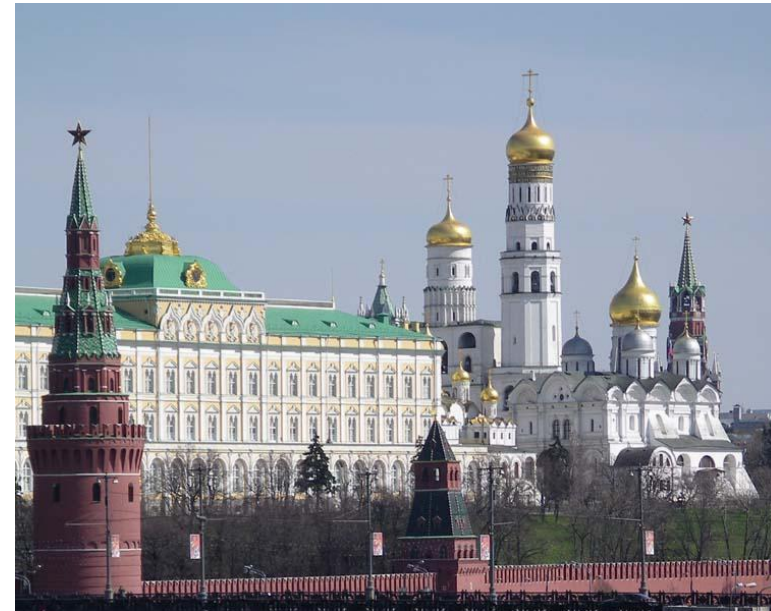
# Позиционирование стандартов и моделей управления ПМ





## Доктрина развития государственного управления

Мы понимаем, что опора только на рыночные механизмы развития методологии МС ПМ имеет жесткие внутренние ограничения, преодолеть которые можно только с порой на возможности государственных систем управления. По этой причине, в развитие наших идей мы вынесли на обсуждение экспертного сообщества идею разработки **Доктрины развития государственного управления** [2].



Упомянутое выше отсутствие проектного подхода в Конституции – следствие ее ориентировки на фиксацию достигнутого в ущерб развитию. Этот же недостаток проектного мышления транслируется и на комплекс доктрин РФ, что имеет следствием отсутствие как стройной системы самих доктрин, так и отлаженного механизма переработки их содержания в ответ на изменения обстановки. Предлагаемая «Доктрина о доктринах» должна определить конфигурацию и вектор развития системы доктрин РФ, а также позиционировать проектный подход, проектный менеджмент, как типовой инструмент реализации доктринальных положений и развития самой системы доктрин и решения ключевых, в т.ч. антикризисных задач.



## Конвергенция механизмов управления

Параллельное развитие доктринальной базы ПМ и менеджерских МС ПМ (по примеру ЕСУП) с использованием механизмов государственно-частного партнерства задает нужные рамки и импульс функционированию антикризисных механизмов на государственном и корпоративном уровнях [3].





# Литература

1. Палагин В.С., «Стратегия развития национальных моделей проектного менеджмента для России». Доклад на IX Международной научной конференции «Россия: ключевые проблемы и решения» 12 декабря 2008.
2. Палагин В.С., «Инструментализация Конституции и Доктрин России в национальном проектном менеджменте». Доклад на Всероссийской научной конференции «Конституция и Доктрины России современным взглядом» 17 марта 2009.
3. Палагин В.С., «Высокие гуманитарные технологии российского проектного менеджмента», Доклад для круглого стола: «Технологический форсайт и будущее российской науки» в рамках 10-го Юбилейного Международного Форума «Высокие технологии XXI века» 23 апреля 2009.
4. Евразийский стандарт управления проектами, версия 2, ЕЦУП 2009.
5. Евразийский стандарт антикризисного управления проектами, версия 2, ЕЦУП 2009



Евразийский центр управления проектами  
Тел: +7 (985) 998-40-27  
Сайт: [www.epmc.ru](http://www.epmc.ru)  
E-mail: [info@epmc.ru](mailto:info@epmc.ru)

**Конец презентации**