



ПРАКТИКИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

ДВАДЦАТЬ ВОСЬМЫЕ ГУБЕРНАТОРСКИЕ ЧТЕНИЯ

Тюмень, 2 марта 2017 г.

Тюменская областная научная библиотека им. Д.И.Менделеева,
филиал Президентской библиотеки им. Б.Н.Ельцина

Лектор — Президент Ассоциации управления проектами СОВНЕТ
А.В.Полковников.

Ключевые слова: проектный менеджмент, проект, стратегия, ответственность, управленческие ошибки

**Губернатор
Тюменской
области
В.В.Якушев
(видеообращение)**

Уважаемые коллеги! При выборе темы каждых Чтений мы стремимся к тому, чтобы они отвечали на вопросы, которые волнуют нас здесь, в Тюмени. Иногда мы посвящаем Чтения глобальным темам — они учат нас стратегическому ориентированию в бурном современном мире. А иногда мы говорим о вещах, имеющих прямое отношение к нашим повседневным заботам и задачам. Сегодня — второй случай.

Вы знаете, что в число наших приоритетных задач сейчас входит оптимизация и стандартизация процессов управления, перевод их в проектный режим. И знаете почему. Потому что нынешние непростые условия существования и развития региона требуют мобилизации тех ресурсов, которыми мы долго пренебрегали, требуют тонкой настройки управленческих функций, уточнения наших целей и способов их достижения. Многое мы уже сделали. Но, честно говоря, не так много и не так быстро, как следовало бы. Наш сегодняшний гость может дать нам ценные советы на этот счет. И, что самое важное, советы не теоретические, а практические.

Алексей Владимирович Полковников — именно практик с огромным опытом. Он — президент Ассоциации управления проектами СОВНЕТ, управляющий партнер группы компаний «Проектная практика», представитель России в Международной ассоциации управления проектами, руководитель подкомитета по разработке стандартов в области управления проектами при Росстандарте, член Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов РФ при Министерстве экономического развития, научный руководитель магистерской программы «Управление проектами» Высшей школы бизнеса МИРБИС.

Алексей Владимирович консультировал по вопросам внедрения систем управления проектами такие учреждения и компании, как Администрация президента РФ, РЖД, «Лукойл», «ОКБ Сухого», Народный банк Казахстана, — и многие другие. Теперь он готов поделиться своим опытом и знаниями с тюменцами. Будем внимательны к его советам.

А сейчас — слово модератору Чтений Святославу Игоревичу Каспэ.

Главный редактор журнала «Полития», профессор Высшей школы экономики С.И.Каспэ

Коллеги, вы знаете, что я всегда и во всем ищу политику, элемент политического. Он есть и в сегодняшней теме; и даже два. Почему проектное управление — это политический вопрос?

Во-первых, потому, что мы уже лет 30 живем в обстановке и парадигме непрерывного реформирования всего и вся. Целые поколения выросли, не видевшие ничего другого, кроме реформ. Сами по себе реформы — полезная штука, они были и остаются необходимыми нашей стране. Но реформы, похоже, в психологическом плане превратились для нас в самоцель. Как будто важен не результат, а сам процесс. Мы как заклинание повторяем: «ре-форма», «ре-форма» — и почти перестали спрашивать себя, какая, собственно, «форма» должна возникнуть в результате «ре-формы». Проектная парадигма хороша тем, что у всякого проекта, в отличие от реформы, есть начало и есть конец. Вот проектное задание; вот проект дома; вот идет его строительство; вот оно завершено; дом прошел экспертизу, приемку и принят в эксплуатацию. Все, в нем можно жить. А нам-то когда жить и работать, если все вокруг непрерывно реформируется и никак не сформируется? О каком вообще устойчивом развитии можно говорить в этой горячке — «хватай мешки, вокзал отходит»? О какой «игре по правилам», если правила постоянно переписываются — а это, между прочим, дискредитирует самую идею правил и снижает их регуляторную силу. Один мой знакомый высокопоставленный политический менеджер однажды сформулировал национальную идею: «Хватит народ тараканить!» Слова, достойные Фомы Аквинского. Или Джефферсона. Люди — не тараканы, чтобы их тапком гонять туда-сюда. Мне кажется, что проектный подход — как раз та вещь, которая способна вылечить нас от реформистской лихорадки и научить ценить не процесс, а результат. Это не призыв к стагнации, к отказу от перемен; это призыв к тому, чтобы всякая перемена имела ясный, проверяемый, измеримый смысл.

Во-вторых, проектный подход решает проблему ответственности. За реформы ответственны все — и никто. Процесс-то продолжается, show must go on. И, как обычно, у каждой победы оказывается множество отцов, а поражение — всегда сирота. Помните бессмертные слова Аркадия Райкина: «— Кто шил этот костюм?! — Мы!!!» А ведь ответственная политика подразумевает, что за нее и за ее результаты кто-то несет ответственность. Политический выигрыш, который дают технологии проектного управления, как раз в том и состоит, что в случае каждого конкретного костюма становится понятно, кто его шил. И с каким

качеством. А знать это нужно всем: и высшим руководителям, и управленцам, и гражданам — пользователям общественных благ.

Это все, конечно, общие слова. Алексей Владимирович, как и было обещано, переведет их в инструментальную плоскость. Но прежде — слово вице-губернатору Тюменской области Сергею Михайловичу Сарычеву.

**Вице-губернатор
Тюменской
области
С.М.Сарычев**

Заявленная сегодня тема интересна прежде всего управленцам — тем, кто организует процессы в сфере экономики, государственного и муниципального управления и т.д. Положительные примеры реализации проектов, которые у всех на слуху, относятся в первую очередь к бизнесу и крупным корпорациям: это самолетостроение (Sukhoi Superjet, MC-21), нефтегазовый сектор, Росатом и т.д. Сегодня мы будем вести речь именно о практическом аспекте проектной деятельности. Алексей Владимирович — практик, имеющий опыт участия во многих проектах. Поэтому я уверен, что скучно не будет. Для нас главное, как сказал Святослав Игоревич, не допустить, чтобы мелочная регламентация проектной деятельности породила новую бюрократию, привела к увеличению времени на раскрутку проектов. У нас имеется множество нормативных документов, касающихся проектной деятельности и обучения ведению этой деятельности, которые насквозь пропитаны бюрократизмом. Процессы управления проектами, без всякого сомнения, надо упрощать. Сегодня накоплен некоторый опыт: у нас уже работают проектные комитеты, которые создаются для того, чтобы оптимизировать кадровые и ресурсные составляющие в выполнении той или иной задачи, мобилизовать и оптимизировать межведомственное взаимодействие с точки зрения установления эффективной коммуникации между всеми стейкхолдерами. Это опыт, который необходимо осмыслить, чтобы двигаться вперед и осваивать новые горизонты. Поэтому желаю нам с вами новых познаний!

А.В.Полковников

Темой проектного менеджмента я занимаюсь на протяжении вот уже 25 лет. Я вхожу в Международную ассоциацию управления проектами (International Project Management Association, IPMA), включающую 65 национальных ассоциаций. В рамках этой организации мы разрабатываем международные требования к компетентности руководителей проектов (РП), а также требования к организациям, которые заинтересованы в эффективной реализации проектов. Мы применяем эти стандарты в России и стараемся их популяризировать. Поэтому я рад представленной мне возможности поделиться своим опытом. Я также являюсь руководителем Технического комитета-100 (ТК-100) Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт), где принимаю участие в разработке стандартов ГОСТ в области управления проектами. Моим собственным проектом является старейшая в России компания «Проектная практика», которая те же самые 25 лет

оказывает консультационные услуги самым различным организациям. Опираясь на этот опыт, я постараюсь ответить на ваши вопросы.

Проектный менеджмент — уже устоявшаяся дисциплина, на практике доказавшая свою полезность. Освоение этой дисциплины может принести пользу и руководителю организации, и владельцу бизнеса, и студенту, который только начинает свою карьеру. Но для успешного ее освоения необходимо принимать во внимание все подводные камни и проблемы, которые наличествуют в этой области.

Для начала я хотел бы развеять несколько мифов.

Миф №1: проектный менеджмент есть некое современное, модное изобретение. На самом деле это, конечно, не так. Проекты и подходы к их реализации существуют столько, сколько существует мир. Когда-то мы реализуем их более осознанно, когда-то — менее. Развитие современного проектного менеджмента начинается в середине 1950-х годов, когда многие страны вступили в новый этап конкуренции на мировой арене, связанный с гонкой вооружений и, следовательно, с активным созданием новых инфраструктурных объектов.

Соответственно, неверным оказывается и миф №2, согласно которому управление проектами — изобретение бизнеса. На самом деле оно возникло из государственных потребностей и лишь потом было заимствовано бизнесом. Считается, что именно тогда появилась профессия руководителя проекта. Кто раньше отвечал за сложный проект? Главный инженер, главный конструктор — иными словами, человек творческий. Ему главное — создать нечто небывалое. Проблема сроков и средств интересует его в меньшей степени — а заказчик, конечно, хочет получить продукт вовремя и за разумные деньги. И тогда появляется идея, что рядом с творцом должен находиться специальный человек, который будет отвечать за весь проект в целом, включая принципиальные вопросы о сроках и стоимости его реализации. Эта новая позиция — руководитель проекта — оказывается связанной с ключевым моментом проектной деятельности, о котором в своем выступлении упомянул Святослав Игоревич: с ответственностью. Проектный менеджер должен быть ответственным за весь проект и за его результат. Но одного этого недостаточно. К ответственности необходимо добавить также *полномочия*. Инструменты управления проектами — это во многом комбинация двух названных переменных, связанная с решением ключевой задачи: как создать команду, как распределить ответственность между ее участниками.

Миф №3: управление проектами полезно только для крупных дел, для проектов меньших масштабов оно не требуется. История развития проектного менеджмента показывает, что особый подход нужен и для небольших проектов. Другой вопрос, что не надо стрелять по воробьям из пушки. В любом деле следует руководствоваться здравым смыслом и избегать лишней бюрократии. Но сама необходимость профессионального управления отменена быть не может.

Одно время очень модной была концепция, в рамках которой проектный менеджмент рассматривался как важный для коммерческой

организации ресурс конкурентоспособности. Сегодня та же мысль распространялась и на государства: если мы хотим быть успешными на мировой арене, мы должны быстро реагировать на ситуацию, подстраиваться под нее, а для этого нужны соответствующие инструменты.

Нужно зафиксировать три основных элемента любого проекта: 1) цель; 2) сроки, в которые эта цель должна быть достигнута; 3) уникальность. Любой проект — это что-то новое, это движение вперед. Именно уникальность определяет особенности управления проектами. Руководитель всегда борется с неопределенностью. Другое дело, что проекты бывают разными по степени уникальности: бывают высокоуникальные, когда мы делаем что-то совершенно новое, а бывают типовые, когда уже имеется некий опыт реализации. В типовых проектах действовать, конечно, проще. На наших специализированных семинарах мы часто обсуждаем, какие инструменты лучше применять для типовых проектов, а какие — для высокоуникальных.

У любой организации есть стратегия, и любая стратегия реализуется через проекты. Мы обычно говорим, что проект начинается с появлением заказчика: создается проект, он реализуется, и на выходе появляются результаты, которые должны поступить в эксплуатацию и которые еще кто-то должен будет использовать. Окупается проект только по прошествии определенного времени, и срок этот может быть различным: в одном случае это может быть год, в другом — пять лет. Только с получением эффекта от реализованного проекта цикл замыкается.

За что должен отвечать руководитель проекта? За результаты или за окупаемость? В менеджменте не бывает однозначных ответов. Чаще всего руководитель несет ответственность за результат, особенно если речь идет о долгосрочных проектах, поскольку в этом случае увеличивается роль внешних факторов, например экономической ситуации. Поэтому в проектах с длительной окупаемостью цель работы руководителя — сделать качественный продукт, получить результаты и передать их в эксплуатацию для дальнейшего использования. Но бывают проекты с быстрой окупаемостью, когда РП может отвечать за все: и за создание продукта, и за его эффект. Задача заказчика проекта заключается именно в определении круга ответственности РП и тех лиц, которые делят с ним ответственность (что особенно актуально в случае долгосрочных проектов: кто, в частности, должен отвечать за их неочевидную окупаемость?).

Проблемные точки при внедрении проектов в организациях находятся на пересечении различных процессов. Например, они могут располагаться на стыке между стратегией и проектами. Не все организации умеют правильно отбирать тот набор проектов, которые они должны реализовывать. Это называется «формирование портфеля проектов», и связано оно с умением правильно отбирать проекты. Другое пересечение — между проектами и операционной деятельностью. Нередка ситуация, когда успешный проект неудачно сдается в эксплуатацию; соответственно, эффекты от такого проекта уменьшаются. Поэтому очень важно уметь передать ответственность эксплуатирующим подразделениям.

Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) определяет проект как процесс, понимая под термином «процесс» набор уникальных взаимосвязанных процессов, направленных на достижение определенных целей, и выделяя три типа процессов:

- 1) процессы управления проектом;
- 2) процесс создания продукта;
- 3) вспомогательные процессы.

Самым важным и ресурсоемким процессом из перечисленных является создание продукта. Если вы элементарно не умеете строить, никакое управление не поможет. Процессы управления проектом — это во многом обеспечивающие процессы. Чтобы эффективно что-то сделать, нужно спланировать, организовать, проконтролировать. Можно выполнить проект и без управления таковым, однако нужно помнить, что чем важнее проект, тем больше он требует организации управления — это повышает прозрачность и ответственность, что, в свою очередь, особым образом организует мышление руководителя. Наконец, что такое вспомогательные процессы? Нередко РП жалуется на то, что ему сложно организовывать проект, так как он не встречает поддержки со стороны вспомогательных функциональных подразделений: юристов, IT-специалистов, бухгалтерии, и т.д. Они живут по своим правилам и иногда не способны оперативно реагировать на срочные запросы РП, что приводит к напряжению между ними. Каждая сторона здесь по-своему права. Все живут по своим правилам; все, что требуется, — грамотно эти правила согласовать. Здесь важна функция проектных офисов, которые обеспечивают координацию всех участников, их взаимодействие.

Итак, если вы хотите успешно организовать проект, вы должны уметь наладить три указанные группы процессов.

Что такое управление проектом (УП)? Согласно определению Мартина Барнса, УП — это «наука определения цели деятельности и организации работы группы людей так, чтобы эти цели достигались по завершении деятельности». Речь идет о таких инструментах, которые помогают заказчику и РП решать две задачи: 1) правильно ставить цель и 2) планировать шаги по ее достижению. Единственное, что режет глаз в вышеприведенном определении, — слово «наука». Я убежден, что УП — в большей степени практическая деятельность, чем наука. Возможно, ремесло. Существует определенный цикл. Если вы как заказчик назначили ответственного руководителя, который сделал отличный проект, возникает естественное желание использовать положительный опыт. Тогда вы просите данного руководителя описать этот опыт, для того чтобы его могли использовать другие. Именно так и развивается наша дисциплина: нарабатываем практический опыт, обобщаем, пишем книги и формулируем стандарты, которые затем применяем. Но важно иметь в виду один принципиальный момент. Допустим, мы, обычные руководители, обращаемся к специальной литературе или к стандарту. Первый вопрос, который мы должны себе задать: как это

будет работать в моем проекте? Может быть, то, что написано в книжке, — оторванная от практики теория? Ответ: напрямую, скорее всего, ничего работать не будет. При написании книг и стандартов внимание фокусируется на общих подходах и рекомендациях: за скобками остается всякая специфика, связанная с практическими шагами. Задача руководителя — наполнить эти общие подходы и принципы конкретным содержанием, отражающим специфику его проекта. Я всегда прошу людей, которые бывают на моих семинарах, осмысливать всю теоретическую составляющую, с которой я их знакоблю, сквозь призму того, как это будет работать в их конкретных проектах. Такого рода критическое мышление очень полезно в менеджменте.

Существует и альтернативный взгляд на управление проектами — взгляд с проблемной стороны. С этой точки зрения полезно смотреть не только на успешные проекты, но и на провальные, чтобы учиться не только на положительном, но и на отрицательном опыте, учиться не допускать ошибок. Яркий пример: проект нового международного аэропорта в Берлине (Berlin Brandenburg International Willy Brandt Airport). Его начали строить в 2006 г. Он должен был вступить в эксплуатацию в 2012 г., и даже была завершена его внешняя и внутренняя отделка, он украшен картинами, крупнейшие гостиничные сети построили здесь свои отели. Но открытие аэропорта было отложено на неопределенный срок, поскольку за полгода до торжественной церемонии выяснилось, что система пожарной сигнализации и пожаротушения работает некорректно и не поддается быстрой модификации, так как на нее попросту нет никакой адекватной документации. Сначала менеджеры проекта заявили: «Не беда, мы сейчас быстро сварганим временную человеко-машинную систему». Когда их спросили, что это такое будет, выяснилось, что они собрались расставить по аэропорту 300 человек с мобильными телефонами, чтобы те в случае чего звонили куда надо. А если у одного телефон не сработает? В результате была проведена глобальная проверка этого проекта, которая выявила 150 тыс. нарушений. Стало ясно, что команда просто потеряла контроль над ним: не было никаких единых планов, никакой единой отчетности и документации. Сегодня аэропорт так и стоит, а стоимость поддержания его нефункционирующих сооружений составляет 20 млн евро в месяц. То есть специальные люди время от времени ездят в лифтах и на эскалаторах, спускают воду в унитазах и т.п. — просто чтобы все это не ржавело и не гнило.

Это замечательный образец полностью провалившегося проекта. Причина сложившейся ситуации кроется в том, что с самого начала организаторы не создавали, во что ввязываются, и не поставили адекватных людей. Этот проект — любимое детище мэра Берлина, и он назначил туда своих доверенных лиц, но они понимали проект по-своему. Они видели только его политический смысл, сосредоточив внимание на том, как правильно назвать аэропорт и какими картинами его украсить, — в ущерб проработке технических аспектов. Итог — шедевральное фиаско.

Этот пример укладывается в логику классических исследований проблем реализации проектов. Всемирный банк в свое время проанализировал проекты, которые он финансирует, и пришел к выводу, что 50% из них не достигает поставленных целей. Они опубликовали список основных управленческих ошибок в реализации крупных проектов. Я хотел бы сфокусировать ваше внимание на пяти пунктах, которые я сгруппировал в три категории:

I. ошибки, которые относятся к объекту управления:

- 1) нечеткое формулирование целей, результатов и границ проекта;
- 2) недостаточная проработка стратегии и плана реализации проекта;

II. ошибки, касающиеся участников проекта:

- 3) неадекватная организационная структура управления проектом;
- 4) дисбаланс интересов участников проекта;

III. ошибки, связанные с процессами управления:

- 5) неэффективность коммуникаций внутри проекта и с внешними организациями.

Почему я сфокусировался именно на этих ошибках и так их сгруппировал? Потому что это очень наглядно показывает, что нужно делать, чтобы построить нормальную систему управления проектом. Мы рекомендуем строить ее в три шага. Прежде всего необходимо вместе с рабочей группой понять тот проект, в который вы ввязываетесь, проработать цели, риски, задачи — и только после этого принимать решения о том, какие специалисты требуются в команде, как распределять ответственность и т.д. После того как мы приложим к контурам нашего проекта структуру ответственности, дело техники — организовать процессы таким образом, чтобы они взаимодействовали друг с другом. Иными словами, система строится в три шага, в ходе которых мы определяем:

- 1) чем управляем?
- 2) кто чем управляет?
- 3) как управляем — или, что то же самое, как взаимодействуем?

Или возьмем данные другого исследования, проводившегося Standish Group на протяжении практически 20 лет, в рамках которого члены исследовательской группы дважды в год выявляли 10—15 тыс. проектов и анализировали их с точки зрения успешности. Все проекты были разделены на три группы: провальные, проблемные и успешные. Общая тенденция с 1992 по 2012 г.: удельный вес провальных проектов уменьшился, но до сих пор каждый пятый проект не доводится до стадии завершения. Хорошо это или плохо? На самом деле ответить на этот вопрос без дополнительного анализа нельзя, поскольку очень важно, в какой именно точке мы принимаем решение о закрытии проекта. Жизнь такая, что не надо каждый проект, как чемодан без ручки, тащить до завершения. Если становится ясно, что смысла в реализуемом проекте больше нет, его необходимо закрыть. Главное — уметь вовремя принять это

решение, лучше всего — на начальных этапах проекта, когда в него еще не вложено серьезных средств и потрачено не слишком много времени. Но на деле безнадежные проекты очень часто продолжают тащить по инерции, теряя в результате и деньги, и время. Основные факторы провала проектов также группируются в соответствии с тремя указанными выше категориями и выглядят следующим образом:

- 1) отсутствует понимание проекта, в который мы ввязываемся;
- 2) не организован процесс управления;
- 3) не выстроена команда.

Что касается положительного опыта, то здесь интересен опрос менеджеров, которые курировали успешные проекты. Данные этого опроса тоже были проанализированы и обобщены авторами упомянутого исследования. В итоге были выделены следующие факторы успеха проекта:

- 1) четкое определение целей и границ проекта;
- 2) поддержка со стороны высшего руководства;
- 3) наличие и высокое качество планов;
- 4) учет требований заказчика;
- 5) учет требований пользователей;
- 6) наличие необходимых технологий;
- 7) наличие квалифицированных исполнителей;
- 8) эффективная система контроля;
- 9) эффективные коммуникации;
- 10) эффективное разрешение трудностей, умение эффективно действовать в непредвиденных ситуациях.

Здесь также присутствуют три типа факторов: 1, 4 и 5 — это факторы цели; 6 и 7 — это ресурсы; все остальное — факторы эффективного управления.

Помимо общих концепций и проблемного подхода есть и еще один взгляд на управление проектами — это стандарты, которые создаются на основе обобщения эмпирического материала. Я сам принимал участие в разработке восьми международных стандартов УП. В этих стандартах по полочкам разложены рекомендации по управлению проектом. Есть короткие стандарты, которые могут служить руководством для подрядчика (например, ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом»). Есть и другие полезные стандарты — скажем, «Система менеджмента в проектной организации» (в разработке), где указывается, что нужно создать в организации, чтобы она могла спокойно реализовывать проекты. Существуют организации, которым именно система управления проектами позволяет эффективно конкурировать как в России, так и на международном рынке. Один из членов нашей ассоциации — «Атомстройэкспорт» — имеет портфель заказов в 100 млрд долларов и 20 энергоблоков по всему миру. Как организация может прийти в какую-нибудь страну и выиграть там тендер, опираясь на местных подрядчиков, когда в тендере насчитывается около 15 тыс. требований по качеству? Только имея четкую систему управления требованиями, четкую систему контроля. Первое, с чего они

начали, — потратили пять лет на создание этой системы и только после этого стали участвовать в серьезных проектах.

Международный опыт стандартизации — это хорошо, но нужно учитывать также национальную и отраслевую специфику. Одно дело — реализация проектов в строительной сфере, другое — в IT, третье — в государственном секторе. Поэтому мы, например, взаимодействуем с Росатомом, а совсем недавно вступили в партнерство с Губкинским нефтегазовым университетом с целью разработки отраслевых расширений, обучающих курсов и соответствующих путей развития компетенций специалистов с учетом и мирового опыта, и отраслевой специфики.

Теперь я хотел бы остановиться на проблеме формирования команды, управляющей проектом. Начинать всегда следует с построения «вертикали власти», или «вертикали ответственности». Ее надо выстраивать с позиции «куратор проекта», занять которую подобает тому представителю высшего руководства, который обеспечит проекту реальную поддержку. Это очень важная роль. У руководителя высшего звена нет времени вдаваться в детали и заниматься оперативным управлением, но он подключается тогда, когда его поддержка действительно нужна, он держит руку на пульсе. Иногда бывает так, что куратором проекта ставят руководителя слишком высокого уровня, и у него физически не хватает времени подключаться к проекту даже точно. Поэтому куратором разумнее поставить кого-то ниже — например, не генерального директора компании, а его профильного заместителя. В таком случае генеральный директор займет позицию ЛПР («лицо, принимающее решения»), к которому будут обращаться только в самых критических ситуациях и для согласования лишь самых важных моментов. Эти два уровня мы называем уровнями стратегического управления проектом. Очень важно определить, кто принимает решения на стратегическом уровне, то есть на уровне целей и бюджета проекта. Следующее звено «вертикали» — это тактика управления проектом; здесь решения принимаются на уровне задач. Понятно, что за весь проект отвечает руководитель проекта. Но вообразим себя на секунду на его месте: какими бы хорошими управленцами мы ни были, мы не можем быть специалистами во всем. Поэтому необходимо уметь перенести часть ответственности за отдельные блоки на специалистов, построить команду ответственных исполнителей и организовать между ними эффективное взаимодействие.

Есть много и других нюансов, которые следует принимать во внимание. Скажем, нужны ли в проекте независимые эксперты? Часто в крупных проектах руководитель не хочет опираться только на мнение исполнителей. Эксперт отличается от исполнителя тем, что, разрабатывая концепцию или техническое задание, не участвует в их реализации. Соответственно, он не заинтересован в том, чтобы предлагать более дорогие решения, — у него просто нет такого интереса.

Большую популярность сегодня приобрел термин «проектный офис». В классической трактовке под проектным офисом понимается

некая структура, которая обеспечивает управление проектом и подготовку решений, которые принимает РП. Проектный офис выполняет сервисные функции: документооборот, поддержка информационных потоков, подготовка совещаний и т.д. Объем функций проектного офиса зависит от его зрелости: он может брать на себя функции управления и на уровне портфеля проектов организации, и на уровне отдельных программ. Если проект не очень большой, проектный офис может быть заменен администратором, одним человеком с функцией помощника РП. Администратор — полезная должность; ее обычно занимают молодые и активные люди, для которых она является первой ступенью в их управленческой карьере.

Рассмотрим теперь основные процессы управления проектом в соответствии со стандартом ISO 21500. Я всегда говорю: если вы — руководитель проекта, вы должны понимать три вещи:

- 1) содержание проекта (насколько проект масштабный и сложный);
- 2) ограничения (сможем ли мы реализовать проект в определенные сроки и исходя из имеющихся средств). Работа всегда ведется в рамках тех или иных ограничений;
- 3) риски — они, естественно, будут влиять на первые два пункта.

Только понимая эти три вещи одновременно, вы начнете понимать проект в целом. Все остальное вторично, но тоже важно. Вот несколько существенных аспектов:

- Управление заинтересованными сторонами. Не зная, что нужно заинтересованным сторонам, можно серьезно ошибиться и получить такой результат, который вообще никого не удовлетворит. Для понимания требований заинтересованных сторон необходимо работать с ними на ежедневной основе, оперативно вносить соответствующие изменения в содержание проекта.
- Работа с исполнителями. РП работает с двумя типами исполнителей: внешними и внутренними. Внешние — это те, кто привлекается по договору подряда. Руководителю, несомненно, гораздо проще работать с внешними исполнителями, поскольку такие взаимоотношения являются более формальными и здесь можно ограничиться вопросами правильной контрактации и правильного контроля договоров. Напротив, когда РП работает с внутренними исполнителями, его должны волновать личные качества, квалификация и мотивация людей. Хотя это большая нагрузка, здесь имеются и свои плюсы.
- Коммуникация. Значительная часть проблем при управлении проектом возникает из-за плохой коммуникации. Поэтому считается хорошим тоном уже на этапе планирования разработать план коммуникаций и привязать его к календарному плану.
- Интеграция. Принято считать, что РП — это некий интегратор, который должен увязывать между собой все элементы проекта. Недостаточно отдельно спланировать сроки, деньги, состав работ и риски. Все взаимосвязано: деньги влияют на сроки, сроки влияют

на риски, и т.д. РП решает эти проблемы, разрабатывая такие документы, как паспорт проекта, устав проекта, сводный план. На базе этих документов осуществляется контроль реализации.

Разные типы проектов предполагают разный набор инструментов управления. Закон Парето работает и в этой области: 20% инструментов дадут вам уже 80% контроля над вашим проектом. А 100% контроля любой ценой вам и не нужно! Для типовых проектов обычно важны инструменты более жесткие, более формальные: четкое понимание содержания проекта, четкие сроки, сметы и договоры. Для высокоуникальных проектов, напротив, характерна высокая степень неопределенности. Следовательно, инструментарий здесь будет более мягким, а на первый план выйдет работа с заинтересованными сторонами, ресурсное обеспечение, формирование команды, организация коммуникаций и расчет рисков.

Для того чтобы в организации заработало эффективное проектное управление, требуются две составляющие:

- 1) компетентные специалисты;
- 2) разумный набор нормативных документов, обращаясь к которым все участники проекта получают возможность пользоваться общим инструментарием, знанием которого изначально обладают только специалисты. Это важный залог того, что все члены команды смогут говорить на одном языке.

В последнее время наблюдается один интересный глобальный тренд, который подтверждают исследования Международной ассоциации управления проектами: общество становится все более проектно-ориентированным. Быть может, вам знаком лозунг «От проектной экономики — к проектному обществу». Что здесь имеется в виду? «Проектная экономика» — это термин, который не вызывает ни у кого сомнений. Управление проектами принципиально важно для бизнеса. Если вы хотите быть конкурентоспособными, вы должны уметь развиваться, а для этого вы должны уметь управлять проектами в своем бизнесе. А вот под «проектным обществом» понимается такая ситуация, когда философия и подходы проектного менеджмента применяются не только в бизнесе, но и в сфере государственного управления и даже в повседневной жизни людей. Некоторые видят в управлении проектами надпрофессиональную компетенцию, которая в ближайшем будущем потребуется любому человеку, будь то медик, архитектор или кто-то еще. Время от времени специалисты в самых разных областях могут оказываться в роли РП, и это помогает как в продвижении по карьерной лестнице, так и в личной жизни: ведь могут быть и личные проекты! Я в это верю. Однако это не отменяет потребности в настоящих, подготовленных, продвинутых профессионалах.

Поскольку управление проектами сегодня получает массовое распространение, технологии управления, естественно, упрощаются. По-английски это называется *trivialisation*. Некоторые представители нашей профессии говорят, что это плохо, так как управление проектами вырождается. Я с ними не согласен. Я считаю, что упрощение — это

нормально. Если вы применяете какие-то элементарные подходы для простых, личных проектов, это все равно помогает вам организовать свою деятельность и более эффективно общаться со своим окружением.

В октябре 2016 г. утверждено Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. Сформированы постоянные органы управления проектной деятельностью: Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам, президиум Совета, Федеральный проектный офис, ведомственные координационные органы, проектные офисы федеральных органов исполнительной власти. В настоящее время происходит формирование проектных офисов на региональном уровне. Интересно, что практически параллельно с нами то же самое делают наши ключевые конкуренты на мировой арене. Так, в Великобритании в конце 2016 г. официально выпущена Королевская грамота (Royal Charter), подписанная королевой Елизаветой II, согласно которой Ассоциации управления проектами Великобритании присваивается профессиональный статус. Не так много британских организаций имеют такой статус, это касается только ключевых профессий — например, врачей и пивоваров. Это говорит о многом. Схожие процессы наблюдаются и в США — здесь я могу сослаться на законодательный акт о совершенствовании и ответственности за управление программами в органах федеральной власти, подписанный президентом Обамой в декабре 2016 г.

Часто бывая на международных встречах и рассказывая о ситуации в нашей стране в сфере УП, я слышу в голосах своих западных коллег нотки зависти: «Да вам повезло, что у вас в правительстве, в руководстве понимают, что такое управление проектами! У нас к чиновникам с этим словом даже подойти нельзя!» Образцовым примером эффективного УП в нашей стране является Сбербанк. 1800 его сотрудников сертифицированы по международным стандартам управления проектами, а ведь это лишь верхушка айсберга — базовое обучение прошло на порядок больше людей. В 2015 г. проект Сбербанка «Централизация 2.0», представляющий собой большую IT-программу, рассчитанную на всю страну, получил первый приз на конкурсе «Международный проект года». В России тоже есть аналогичные конкурсы — например, «Лучший проект года» и его расширенный вариант — «Проектный Олимп», который проводится нами на протяжении трех лет совместно с Аналитическим центром при Правительстве РФ. Это конкурс проектов в госорганах, включающий несколько номинаций, в том числе отраслевые. Между прочим, департамент труда и занятости правительства Тюменской области стал победителем первого такого конкурса в номинации «Система управления внутренними проектами» — об этом приятно вспомнить именно здесь, в Тюмени.

Действительно, роль управления проектами в мире повышается. Если раньше речь шла о пространстве конкурентной борьбы между коммерческими организациями, то сегодня эта тенденция проникает и в государственное управление. Те государства, которые умеют эффективно делать проекты, будут лидерами на мировой арене.

**Председатель
Западно-
Сибирского банка
Сбербанка России
А.Г.Анащенко**

Свое выступление я свяжу с предыдущим докладом, начав с рассказа о проекте Сбербанка «Централизация 2.0», который был упомянут Алексеем Владимировичем. Суть его заключалась в том, чтобы практически в каждом офисе банка создать отдельный сервер хранения баз данных вкладчиков — для обеспечения возможности снимать денежные средства в любом другом офисе. Таким образом, перед нами стояла задача централизации баз данных на уровне субъектов Федерации. Сегодня все базы данных собраны в мега-ЦОДах (центрах обработки данных) в Москве. Мы создали два ЦОДа — на случай, если в работе одного из них произойдет сбой. Это пример одного из многих важных и серьезных проектов Сбербанка, который часто позиционируется как проектная компания. Но совершенных проектных компаний не существует. Я абсолютно уверен, что и в компании Алексея Владимировича, которая занимается исключительно проектной деятельностью, есть бухгалтерия, кадровое подразделение, которое нанимает/увольняет сотрудников, и т.д. Все это происходит в рамках регулярной деятельности, регулярного менеджмента. Первый вопрос, который здесь возникает: где должна проходить граница между регулярным и проектным менеджментом? Это вопрос о подходах и методах управления.

В Сбербанке совсем недавно была утверждена тримодальная структура управления 12 территориальными банками и центральным аппаратом.

1. Модель управления *Run*, которая используется в территориальных банках и офисах, где создается добавленная стоимость для акционеров и где мы непосредственно обслуживаем наших клиентов. Она включает такие аспекты, как:
 - текущая деятельность;
 - регулярный менеджмент;
 - процессуальное управление;
 - непрерывные улучшения;
 - управление через показатели эффективности.

Здесь никакой глобальной проектной деятельности не ведется.

2. Модель управления *Change* — это управление изменениями. Оно подразумевает внимание к таким сферам, как:
 - новые продукты;
 - приоритетные проекты;
 - проектное управление.

Это то, чем мы занимаемся на стыке с центральным аппаратом, где разрабатываются новые продукты и новые модели обслуживания, а также происходит тюнинг текущих моделей управления и обслуживания.

3. Модель управления *Disrupt*, которая включает:
 - стартапы;
 - новые бизнес-модели.

Вопрос о том, на каком уровне и в какой момент следует переходить к проектному управлению, очень долго обсуждался в Сбербанке,

и с поиском ответа на него нам в рамках многих семинаров помогал Алексей Владимирович. Я проиллюстрирую это на простом примере. Допустим, вам поступило задание покрасить стену. Очевидно, что создавать для этого проектный офис не нужно, ибо что может быть проще, чем покрасить стену. Но если речь идет о кремлевской стене, которая выходит на Красную площадь, значимость результатов этого проекта резко повышается. Соответственно, и организация проектной группы, и назначение РП — мероприятия более чем уместные: такую покраску следует осуществлять в рамках проектного менеджмента. С другой стороны, если речь идет о компании, которая осуществляет уход за стенами Кремля в течение последних ста лет и располагает квалифицированными специалистами в этой области, то проектный офис, возможно, не требуется — достаточно просто выполнить рутинную работу. Но если перед такой компанией поставят задачу покрасить эту стену в максимально сжатые сроки (скажем, за три дня), то данный процесс опять потребует самого тщательного контроля и управления.

Почему я привел именно этот пример? Александр Владимирович упомянул об *уникальности* как об одном из критериев применимости проектного менеджмента. Мне сложно с ним полемизировать, он мэтр, но осмелюсь утверждать, что помимо уникальности существенна еще и *важность*. Насколько результаты того продукта, который вы создаете, важны для вас и вашей компании — очень важный аспект, и в рамках этого рассуждения я предлагаю перейти к тем инструментам, которые Сбербанк использует на уровне интербанка.

В настоящее время в Сбербанке реализуется около 1,5 тыс. проектов и действует 31 проектный офис со своей отраслевой спецификой. Кроме того, в нашем банке по стандарту IPMA сертифицировано более 1,5 тыс. сотрудников. На текущий момент общий бюджет всех проектов, которые находятся на стадии реализации, составляет 43,5 млрд рублей.

Отдельного внимания заслуживают кросс-функциональные проектные группы, в рамках которых осуществляется наша стандартная деятельность по рассмотрению и выдаче кредитов представителям крупного и среднего бизнеса. Эти группы созданы для того, чтобы нивелировать проблемы взаимодействия между различными подразделениями: юристами, специалистами по экономической безопасности и т.д. Перед нами сочетание регулярного и проектного менеджмента, которое позволяет повысить эффективность и качество обслуживания, ускорить сроки рассмотрения и исключить повторные возвраты на доработку.

В нашей компании нашел применение, возможно, один из самых известных инструментов проектного менеджмента — диаграмма Гантта, которую мы используем в ходе реформирования наших офисов. Обращение к ней позволило ускорить процесс реформирования в среднем на 10%. Иными словами, обновленный офис мы открываем в среднем

на 10% быстрее, чем раньше, и при этом каждый такой офис дает дополнительно 1,5 млн прибыли для банка. Кстати, к вопросу о проектно-ориентированном обществе, который был затронут Алексеем Владимировичем: я видел одну сотрудницу Сбербанка, которая до такой степени прониклась этой технологией, что использовала диаграмму Гантта для планирования своего замужества — от начала и до конца процесса!

С.И.Каспэ

А будущий муж об этом знал?
(Смех в зале)

А.Г.Анащенко

Надеюсь!

Чрезвычайно продуктивным инструментом являются так называемые доски визуализации (scrum/kanban boards). Когда я узнал, что в ряде департаментов администрации Тюменской области используются канбан-доски, я был приятно удивлен. Их используем и мы. Канбан-доски особенно хороши при проведении ежедневных stand-up'ов, когда команда перед доской определяет задание на день, выявляет наличие ресурсных конфликтов, обращает внимание на дополнительные риски, угрозы по текущим и ближайшим вехам, угрозы по стоимости или по качеству продукта, который они хотят сдать. Скрам- и канбан-доски мы используем также при рассмотрении крупных кредитных проектов, когда структурируются сделки в несколько миллиардов рублей, а также при взыскании проблемной задолженности. В результате применения этого инструмента показатель эффективности принятия решений увеличился на 20%. В свою очередь, за счет того, что мы более оперативно начали вмешиваться в процесс банкротства наших клиентов, взыскания увеличились более чем на 6 млрд рублей.

Я абсолютно уверен, что следующим проектом, который будет успешно реализован и получит широкое признание, станет «Ямал—СПГ». Мне довелось побывать на этом объекте, в вахтовом поселке Сабетта, расположенном более чем на тысячу километров севернее полярного круга. Своими глазами я видел колоссальное хранилище для сжиженного газа высотой с 15-этажный дом. Общая сметная стоимость этого проекта превышает 1,5 трлн рублей. Там сегодня трудится множество подрядчиков и субподрядчиков: в настоящий момент в поселке по вахтовому методу работает свыше 13 тыс. человек. Все вехи проекта выполняются без отклонений, несмотря на то что окно поставок работает всего в течение трех месяцев в году (речь о водном пути; все остальное время — только авиация). Проект реализуется с 2012 г., и в 2017 г. планируется открыть его первую очередь. На мой вопрос, каким образом удастся все это реализовывать без отклонений по качеству, смете и срокам, руководитель проекта Евгений Анатольевич

Кот ответил: «Ничего сложного. У меня на флипчарте написана всего одна цифра, которую я никогда не стираю: какую EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, то есть прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации) этот завод будет генерировать в час. Это та цель, которая передо мной стоит и которая меня мотивирует».

В завершение я призываю вас, дорогие коллеги, не бояться использовать проектный менеджмент, его элементы и инструменты не только при строительстве особо крупных инфраструктурных проектов. Вы все знаете Сиднейскую оперу. Изначально этот проект должен был быть реализован за четыре года, однако в итоге воплотили в жизнь 14 лет, за которые сметная стоимость его возросла в 13 раз: с 56 до 819 млн долларов. Однако риск — это необходимый элемент нашей деятельности. Не бойтесь ошибаться, не бойтесь делать выводы из своих ошибок. И в Сбербанке далеко не все подходы проектного менеджмента прижились с первого раза. Задача в том, чтобы не наступать на грабли, а если уж наступили, то извлечь урок и не наступать на них второй раз. Не бойтесь рисковать, анализируйте свой опыт, и тогда, я уверен, те инструменты, которые предоставляет нам проектный менеджмент, могут сделать наши компании более эффективными, более клиентоориентированными и более успешными, а наших сотрудников — более счастливыми.

Директор Школы перспективных исследований Тюменского государственного университета, профессор практики Московской школы управления «Сколково» А.В.Щербенок

Формирование человеческого капитала, ключевым фактором которого является образование, в регионах обычно происходит по схеме *воспроизводства*. Причиной тому является резкое снижение академической мобильности в системе высшего образования после распада СССР. Так, преподавательский состав университета формируется, как правило, за счет местных выпускников, которые, в свою очередь, воспроизводят те же самые модели. В лучшем случае такие кадры способны выпускать только таких же студентов, какими были они сами. Но мы с вами живем в стремительно меняющемся мире, а это означает, что стагнирующая модель воспроизводства человеческого капитала неизбежно приводит к постепенной деградации. Для того чтобы перейти к модели его развития, требуется «свежая кровь», новые люди, которые приедут в регион извне и привнесут новый опыт и новые практики. Алексей Владимирович совершенно правильно отметил, что самым важным и трудным в любом проекте является процесс базового производства продукта. Преподаватели привыкли по-своему преподавать, исследователи — по-своему исследовать, и никакое изменение управленческой надстройки, никакое введение дополнительных инструментов не смогут коренным образом повлиять на их деятельность. Вот почему очень важно привести людей извне. Только тогда система образования действительно станет оказывать влияние на людей, на будущих специалистов, которые будут отличаться от тех, кто

работал в регионе вчера, не только по своим компетенциям, но и по складу мышления.

Вопрос заключается в том, как привлечь внешних преподавателей, в которых мы заинтересованы. Самая распространенная модель — «гастролер»: человек приезжает и читает одну открытую лекцию либо один модуль на протяжении двух недель. Такое краткосрочное воздействие может быть полезно, однако оно не слишком эффективно. Гораздо лучше работает другая модель — «внешний резидент», который, приехав извне, остается на продолжительный срок и, соответственно, оказывает на людей, которых он обучает, более глубокое воздействие.

Для привлечения людей на длительный срок существуют три типа мотивации.

1. *Финансовые стимулы.* Можно предлагать людям очень большие деньги. Но опыт бизнес-школы «Сколково», в которой я работаю, показывает, что выплата внешним специалистам астрономических зарплат, превышающих обычную ставку в три раза, не оказывает заметного положительного воздействия на качество их работы: они просто «отбывают» свое время. Сама по себе подобная мотивация работает плохо даже тогда, когда речь идет об ответственном и хорошем специалисте.
2. *Интеграция в «общее дело»* подразумевает включение сотрудников в программы, которыми они увлекутся и в работе над которыми будут заинтересованы. Это, конечно, лучше. Но здесь, особенно в сфере образования, есть две серьезные проблемы. Во-первых, трудно найти желающих вписаться в существующие программы, так как уровень наших программ вряд ли может серьезно заинтересовать: специалисту, например, из Австралии будет куда интереснее вписаться в ту или иную программу, скажем, в Принстоне, чем в нашем регионе. Во-вторых, если человек извне действительно вписывается, если он адаптируется, то он в некотором смысле деградирует. Фактически он перестает быть «внешним», становится таким же, как местные сотрудники, только говорит на иностранном языке или с акцентом.
3. *Собственный проект.* Люди имеют некую внутреннюю мотивацию: они работают здесь потому, что это им по каким-то причинам интересно. В отличие от предыдущего варианта, такой проект завязан на внешнюю рамку и заставляет людей поддерживать передовые формы деятельности, а не адаптировать их к тем, которые у вас уже есть и которые вам не нужны, поскольку вы хотите их изменить. Проблема в том, что это трудно организовать. В качестве примера могу привести научно-образовательный проект, где есть исследовательский процесс, где возникают исследования: в университет или академию проще всего привлечь людей для участия в исследовательском проекте, которым им действительно будет интересно заниматься. При этом, если они будут работать

в рамках такого исследовательского проекта, который будет связан с каким-то мировым процессом, не ограниченном масштабами региона, они смогут оказывать максимальное образовательное воздействие на студентов и развивать региональный человеческий капитал.

Именно так устроен мой кейс, который называется «Школа перспективных исследований Тюменского государственного университета». Основной ее принцип — мировая повестка. В этой школе люди будут заниматься не проблемами Тюмени, Сибири или даже России. Они сосредоточат свое внимание на ключевых мировых проблемах. Занимаясь глобальной проблематикой, люди коммуницируют с остальным миром и поддерживают нормы деятельности, в нем принятые. Таким образом, школа становится воротами в мир: физически находясь в Тюмени, ментально и интеллектуально вы находитесь в рамках глобальной интеллектуальной повестки.

Другие вещи, которые мы считаем чрезвычайно важными, — это мультидисциплинарность и greenfield. Они очень специальные, и я не буду на них подробно останавливаться. Скажу лишь о том, как это может привлечь исследователей со стороны. Речь идет о возможности с нуля построить институцию, придумать совершенно новые форматы и работать поверх сложившейся дисциплинарной сетки. Такая возможность встречается очень редко: обычно новые сотрудники замещают освободившиеся должности, которые, как правило, четко специфицированы. Тем самым мы сможем привлечь действительно заинтересованных профессионалов, а не тех, кто едет сюда только ради сибирской экзотики.

Решение задачи развития человеческого потенциала тесно связано с социогуманитарной проблематикой. Причем в нашем проекте она оказывается подкреплена биологией, науками о жизни и IT, поскольку самые интересные феномены возникают на пересечении этих сфер и это актуально для массы людей. Если вы создаете школу, которая занимается квантовой механикой, вы можете подготовить очень хороших физиков, но это слабо повлияет на жизнь в регионе. Если же вы готовите людей, которые больше ориентированы на социогуманитарные дисциплины, то они окажут гораздо более сильное влияние жизнь региона просто потому, что не будут оторваны от нее, но, напротив, будут тесно связывать с ней свою деятельность.

Наконец, при построении образовательного процесса требуется 100-процентный учет лучших мировых практик. В существующих структурных подразделениях это сделать практически невозможно, так как там сложилась определенная традиция, которую можно лишь постепенно реформировать — но тогда нужно быть готовым к тому, что реформы будут встречать серьезное противодействие и могут постепенно сойти на нет. С этой точки зрения гораздо проще начать с нуля, и в этом — несомненное преимущество greenfield-подхода.

Что нам удалось сделать в этом проекте к настоящему моменту? Мы нашли профессоров, заинтересованных и квалифицированных

специалистов. 28 человек были отобраны в short-лист на основании конкурса, в котором принимали участие 90 кандидатов из Тюменского государственного университета, 50 — из других регионов России и 150 — из-за рубежа. Они представляют около 20 университетов из девяти стран, в том числе Тринити-колледж Оксфорда, Гарвард, Университет Джонса Хопкинса, Европейский институт (Италия), МГУ, СПбГУ и т.д. Иными словами, речь идет о заведениях весьма приличных. Это важно для нас не потому, что мы сможем хвастаться сотрудниками с крутыми дипломами, а потому, что из этих институтов и университетов они принесли другие нормы деятельности, которые, как мы надеемся, смогут передать нашим людям. В ближайшее время мы планируем провести с отобранными кандидатами проектно-аналитическую сессию, в рамках которой они, незнакомые друг с другом специалисты из совершенно разных областей, объединятся в мультидисциплинарные команды и предложат общие проекты. При оценке результатов этой сессии мы будем опираться на мнение экспертов — людей, с которыми мы имеем некие доверительные отношения, которым интересны такие мультидисциплинарные проекты, которые сами провели много времени за границей и которые, помимо прочего, способны к дискуссии. Именно по итогам этой сессии будет окончательно сформирован состав сотрудников Школы перспективных исследований. Более того, мы уже ведем активную работу с потенциальными абитуриентами, проводя для них дни открытых дверей, в рамках которых с лекциями выступают наши отобранные кандидаты, так как мы убеждены, что наша Школа должна начать влиять на человеческий капитал региона прямо сейчас.

**Свободный
микрофон**

Депутат Тюменской областной думы О.Л. Чемезов: Реализация проектного менеджмента в органах государственной власти чрезвычайно сложна, так как в этой сфере все должностные полномочия жестко регламентированы. Проектная реализация любых задач — это же не только делегирование ответственности, но еще и делегирование полномочий. А у нас за превышение полномочий предусмотрено даже уголовное наказание. Невозможность делегирования полномочий в некоторых ситуациях будет разрушать основы проектной деятельности, поскольку многие задачи, которые сейчас реализуются в рамках проектов в органах власти, проводятся в жизнь исключительно путем волевого воздействия — через заместителя губернатора или губернатора. Сергей Михайлович совершенно верно отметил опасность бюрократизации, и я думаю, что эта тенденция будет усиливаться. Потому что, если какого-то менеджера, не занимающего определенную должность, назначат руководителем проекта, он все равно вынужден будет затребовать себе полномочия. А если эти полномочия находятся в компетенции другого департамента или даже другого органа власти, то технически передать их ему окажется просто невозможно, в отличие

от Сбербанка или любой другой компании. Каким образом можно решить эту проблему?

А.Г.Анащенко: Я хотел бы сразу сказать, что и мы в Сбербанке сталкиваемся с той же трудностью. Так, при кредитовании нам требуется получить заключение юридической службы и службы безопасности. Перед проектным менеджером стоит цель — выдать как можно больше кредитов, чтобы они не вышли на просрочку. Процесс кредитования требует юридического заключения. Отдать этому менеджеру полномочия подписывать такое заключение невозможно хотя бы потому, что у него нет соответствующей квалификации. И тем более у него нет тех инструментов, которыми обладает подразделение внутренней безопасности по выяснению подноготной клиентов. Поэтому включение в проектную группу людей, наделенных специальными полномочиями, неизбежно. Но их деятельность, касающаяся проекта, контролируется РП согласно внутренним нормативным документам, а не их непосредственными начальниками. Это один из вариантов решения данной проблемы, который применяется у нас.

Зам. директора АНО «Агентство современных коммуникаций», директор по развитию регионального проекта «Моя территория» О.А.Петрушина: Мы в рамках нашего регионального проекта работаем в соответствии с принципами проектного менеджмента. Все, что я сегодня здесь услышала, во многом реализуется. У нас работает много молодых специалистов. И зачастую они, пройдя у нас стажировку и устраиваясь на работу в органы государственной власти или в компании, где практика проектного менеджмента не получила распространения, сталкиваются с нежеланием воспринимать этот полезный опыт. Им прямо заявляют: «Ваша диаграмма Ганта никому не нужна». Скажите, пожалуйста, наша ситуация — уникальна или закономерна? Насколько в мире распространена практика внедрения проектного менеджмента в органах государственной власти и в различных компаниях именно молодыми специалистами, можно ли говорить о какой-либо тенденции в этом отношении?

Политолог, независимый эксперт Л.С.Березин: Первый вопрос. При разработке любых крупных общенациональных программ и концепций развития высказывается мнение, что одним из факторов, тормозящих наше развитие, является катастрофически низкий уровень государственного управления. Это касается многих структурных и отраслевых подразделений; я говорю не только о правительстве и администрации президента. Согласны ли Вы с этим? В чем вы видите издержки низкого качества государственного управления? Насколько способно облагородить лицо нашей государственной власти введение методов проектного менеджмента?

Второй вопрос. В истории нашего реформистского зуда, о котором говорил Святослав Игоревич, было много попыток внедрить в систему государственного управления некие новомодные практики. Например, программно-целевой метод, метод управления по конечным результатам, индикативное планирование...

С.И. Каспэ: А еще раньше ипатовский метод был, помните?
(Смех в зале)

Л.С. Березин: Точно! И каждый раз мы оказывались вынуждены признать, что ничему из этого мы не научились. Теперь мы вводим в оборот новый термин — не для того ли, чтобы через три-четыре года тихо сказать, что опять ничего не вышло. Не постигнет ли управление проектами судьба предыдущих управленческих новаций?

Генеральный директор Агентства недвижимости «Этажи» И.Б. Хусаинов: В каком направлении сегодня происходит развитие проектного менеджмента, куда идут наиболее успешные компании, которые являются движущими силами этого развития?

А.В. Полковников

Спасибо большое содокладчикам, спасибо за вопросы.

Оба содоклада мне очень понравились, поскольку они подтверждали то, о чем я говорил: своим примером они показывали жизнеспособность идей проектного менеджмента. Одни проекты можно назвать классическими — с них все начиналось, это проекты, которые создают материальный актив. Другие проекты ориентированы на создание нематериального актива — это может быть, например, человеческий капитал. И огромное количество проектов носят промежуточный характер, включают создание и материальных, и нематериальных активов. В двух содокладах все эти типы фигурировали.

Особо я хотел бы отметить прозвучавшую тему проекта как самостоятельного способа мотивации. Существует множество теорий мотивации. Одна из моих любимых гласит, что если вы хотите, чтобы ваши люди работали эффективно, вы должны выбирать из трех вариантов: стимулирование деньгами, внутренняя мотивация (когда люди сами заинтересованы в том, чтобы приходить на работу и делать то, что нужно и им самим, и организации) и активирование, когда человека постоянно подгоняют. И стимулирование, и активирование имеют крайне ограниченный эффект. Поэтому всегда нужно думать о том, каким образом организовать рабочий процесс, чтобы люди сами хотели работать. Некоторые авторы пытаются вывести целые формулы, позволяющие рассчитать мотивацию. Поэтому та идея, что проект сам по себе может быть элементом мотивации, выглядит чрезвычайно интересной.

В докладе коллеги Анащенко я также обратил бы внимание на то, что явно отсылало к agile-методам. Для тех, кто не в курсе: agile — одно

из направлений проектного менеджмента, рассчитанное на проекты с высокой степенью неопределенности. Когда мы входим в проект, мы не до конца понимаем, во что все это выльется. Поэтому работаем, как бы двигаясь по виткам спирали, постепенно приближаясь к пониманию того, что нужно заказчику. Эти инструменты действительно работают, и этот опыт сегодня стараются перенимать многие организации, в том числе государственные.

Однажды Германа Оскаровича Грефа попросили обосновать необходимость столь масштабного финансирования проектов, которое он осуществляет. Он ответил: «Мне вообще не нужно это обосновывать; я считаю, что вкладываю в культуру организации». Это очень важно: люди начинают иначе мыслить, иначе взаимодействовать, иначе работать. Это выводит нас на поднятую сегодня в докладах и в обсуждении тему дальнейшей судьбы проектного управления, прежде всего в государственных структурах. Я убежден, что оно будет жить. Понимаете, вопросы власти и полномочий касаются права распоряжения ресурсами. Почему РП вправе давать задания тем или иным членам рабочей группы и ожидать, что они поставят приоритеты проекта выше приоритетов каких-то функциональных подразделений? Просто так этого добиться невозможно! Для этого требуются соответствующие регламенты и одобрение высшего руководства. Однако понятие «власть» не тождественно понятию «полномочия», оно значительно шире. Власть может опираться в том числе на элементы культуры. Невозможно внедрить изолированную систему, она не работает; очень важно понимать, в какой среде она будет работать. Проектное управление в государственных органах действительно гораздо сложнее, чем в бизнесе, это подтверждается многочисленными исследованиями. Причиной тому является другая культура, более бюрократическая по своей сути. Между тем проектная культура включает в себя право на риск. Проект — это всегда риск. Как можно делать проекты, когда у вас нет права на риск? Только избирая очень жесткие инструменты работы с рисками, которые исключали бы всякую возможность риска. Но это означает упрощение, примитивизацию проекта, ведь тогда мы, в сущности, отказываемся от преимуществ проектного подхода и принимаем только самые простые и безопасные решения. Итог — отсутствие адекватных результатов. Это ответ на вопрос коллеги Березина о причинах низкого качества государственного управления, да и на реплику коллеги Чемезова тоже. Хотя я не могу говорить об этом как профессионал, поскольку чиновником никогда не был, я полагаю, что проблемы здесь могут быть связаны именно с отсутствием права на риск, сковывающим свободу действий.

Проектное управление нельзя внедрить, его можно только выращивать. Это своего рода культивация, которая может занять годы. Система сочетается с культурой: система — это камни, основа, жестко заданные правила и схемы; культура — та пластичная смесь, которая

цементирует эти камни. Культуру нельзя формализовать, так как невозможно написать регламенты на все случаи жизни. Развиваться должно и то, и другое.

Прозвучал хороший вопрос о молодых специалистах. Это очень важная тема. Молодые обладают энергией, которой мы должны разумно пользоваться. У нас в Российской ассоциации управления проектами есть направление young crew, «молодая команда». Молодые люди, с которыми мы работаем, зачастую гораздо активнее своих старших коллег, они очень амбициозны и готовы браться за любые задачи, в том числе трудновыполнимые. Главное — поддерживать в них этот дух. Я сам провел свой первый тренинг, когда только-только закончил институт. У меня было много наглости, я написал и выпустил свою первую книжку по управлению проектами. И тут, обучая других, я понял, что у меня катастрофически не хватает опыта. У своих учеников я и учился. Однако с годами приходит и это, не нужно бояться и ждать. Есть много молодых людей, которые готовы учить и на самом деле учат достаточно эффективно.

Был задан вопрос: не постигнет ли управление проектами участь всех предыдущих аналогичных попыток? Действительно, пока для государства тема проектного менеджмента достаточно нова. С 2003 г., когда мы провели специальный конгресс с целью ознакомления руководителей государственных органов с подходами нашей дисциплины, эта тема бурно развивается. Меня это, с одной стороны, конечно, радует. А с другой — настораживает. Когда вы срываетесь в атаку очень быстро, всегда есть опасность, что атака может захлебнуться. Я считаю, что мы должны иметь какой-то разумный уровень ожиданий и четко осознавать, что управление проектами — не волшебная палочка. Это всего лишь инструмент, учиться пользоваться которым нужно постепенно, переходя от простых операций к сложным.

Теперь к последнему вопросу, о трендах развития управления проектами. Не надо думать, будто управление проектами, распространяясь и развиваясь, непременно ведет к усложнению инструментария. Показателен пример Сбербанка, где тенденция к внедрению сложных инструментов со временем дополнилась обратной — к упрощению. Иногда разумнее применять более простые и дешевые подходы: всегда нужно искать баланс, а этот поиск занимает определенное время, которое в случае Сбербанка составляет уже почти семь лет. Многие компании только начинают обращаться к проектному менеджменту. Поэтому есть тренд на инкорпорацию системы управления проектами в качестве интегральной части общей системы менеджмента. Это значит, что выстраивается вертикаль «портфели — программы — проекты». Так, если вы управляете только проектами, вы теряете часть полезных эффектов на уровне согласования портфеля и стратегии. Существуют тренды на вовлечение высшего руководства в принятие решений по управлению проектами, на создание отдельных методик управления комплексными проектами и т.д.

Интересна тенденция к феминизации позиции РП: так, в Германии 27% проектных менеджеров — это женщины моложе 30 лет; кроме того, в университетах женщины составляют 51% учащихся профильных курсов по управлению проектами. Меня же особенно интересует тренд, о котором я только что упомянул в ином контексте, — это тенденция к замещению системы культурой, в рамках которой актуализируются вопросы о степени свободы и уровне полномочий, а также о лидерской роли высшего руководства, так как именно оно формирует соответствующую культуру.

С.М.Сарычев

Я хотел бы сразу возразить Льву Савельевичу Березину. Не далее как пять лет назад он очень хвалил программно-целевой метод, много говорил о его эффективности и результативности. И правильно делал! Мы с вами хорошо помним времена, когда никакой системы управления не было вообще. Вот уже 20 лет как я работаю заместителем губернатора, и я прекрасно помню времена, когда из Москвы годами никто не звонил, не интересовался нашими текущими делами. Как называется такой метод управления, я не знаю, но могу сказать, что работалось тогда нелегко. В новом тысячелетии появилась более понятная регламентация нашей деятельности: я имею в виду такие базовые законы, как закон «Об общих принципах организации деятельности государственных органов власти субъекта РФ», «О местном самоуправлении» и др., которые знаменовали собой отказ от концепции «делайте все, что не запрещено». В конце 1990-х годов мы выжили в условиях острого дефицита ресурсов, с бюджетом всего в 9 млрд рублей. Но и с увеличением количества денег в 2000-е годы показатели эффективности управления не изменились. Лишь с запуском программно-целевого метода, одним из горячих сторонников которого был и Лев Савельевич, нам стали понятны цели, задачи, спектр необходимых мероприятий, возникли мониторинг и система контроля. Конечно, с введением президентским указом формализованных показателей эффективности появились и некоторые издержки: к сегодняшнему дню количество этих показателей мы уменьшили более чем в два раза. Но когда директора департаментов два раза в год на заседаниях правительства не художественным свистом занимаются, а представляют конкретные показатели, более или менее формальные, уже можно судить об их объективности. Программно-целевой метод в свое время успешно сработал: именно благодаря ему Тюменская область на протяжении трех лет держала первое место в стране по эффективности управления. Поскольку мы раньше других начали себе задавать вопросы: во имя чего мы тратим деньги, чего мы хотим добиться? Уже тогда мы реализовывали проектные решения, хотя и не всегда это осознавали. Разве не являются результатами этих решений наши индустриальные парки? Другое дело, что этот процесс не был должным образом поставлен и оформлен.

Еще раз повторю: главное сегодня — не допустить чрезмерной бюрократизации нормативной базы, которая существует у нас на федеральном уровне. Опасность регламентации связана и с вопросом о рисках. Я поддерживаю ту мысль, что корпоративная культура в органах власти и местного самоуправления имеет свои особенности, ключевой из которых является жесткая регламентация. Но это не означает, что мы должны просто отменять принятые законы и нормы. Сегодня мы пытаемся компенсировать эту особенность организацией командного взаимодействия, основанного на принципах гибкости, доверия и доброжелательности. В этом смысле положителен опыт Сбербанка, который создал для своих сотрудников возможность оценки деятельности коллег, когда оценивать могут все и всех — и в вертикальной, и в горизонтальной плоскости. Результаты такой саморефлексии обсуждаются на специальных встречах. Это одна из замечательных практик Сбербанка, о которых сегодня уже было достаточно много сказано, и, возможно, ее следует принять во внимание и нам.

Завершая, я хотел бы напомнить о том, что проектный менеджмент никогда не сможет полностью заменить регулярное и функциональное государственное управление. Мы должны рассматривать его как инструмент, рассчитанный на определенный период и на достижение конкретных целей и задач. Это инструмент, который позволяет найти новые резервы в условиях, когда старые находятся на грани исчерпания.