

# РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ И НАУЧНЫМИ ПРОЕКТАМИ

В.С. Палагин, к.в.н, доцент, СРМ, РМР  
Евразийский Центр Управления Проектами, Генеральный директор  
И.П. Беляев, д.т.н., профессор  
Евразийский Центр Управления Проектами, Эксперт

## **Введение**

Проблема коммуникаций науки и власти включает такой важный компонент как методология управления государственными и научными проектами. Наука и власть в равной мере испытывают потребность подтверждения своей эффективности в глазах общества, для чего необходимо признание как результатов, так и методов решения задач.

## **Ценности проектного менеджмента**

Мы провели исследование ценностей проектного менеджмента для развития методологии управления государственными и научными проектами видим их наиболее яркое проявление в следующих позициях:

*Инструмент стратегии (Проектируем стратегию).* Проекты - важнейший инструмент реализации стратегии государственных и научных структур. Возможности проектного менеджмента не ограничиваются созданием новых объектов, продуктов, услуг. Проекты позволяют создать также новые структуры и системы управления, прокладывая путь к достижению стратегических целей.

*Инструмент конкуренции (Проектируем успех).* Чем острее конкурентная борьба, тем более мощных инструментов она требует. Проектный менеджмент - правильный выбор для энергичных действий.

*Рациональное целеполагание (Выбираем эффективные цели).* Целеполагание отвечает на вопрос: для чего делаем проект? Насколько рационально и гармонизировано древо всех наших целей и проекта в частности?

Проектный подход концентрирует усилия на SMART целях (Specific – конкретные, Measurable – измеримые, Achievable – достижимые, Realistic – реалистич-

ные, Time-bound - с обозначенным сроком) и выделении соответствующих ресурсов для их достижения. Выбор модели целеполагания определяется философией и стратегией бизнеса, уровнем видения проблем. Основные варианты целеполагания:

- Функциональное (всяк сверчок знай свой шесток, моя хата с краю).
- Проектное (сделать проект, а потом хоть потоп).
- Корпоративное (проекты служат достижению целей нашей государственной или научной структуры, кто не с нами тот против нас).
- Над-корпоративное (проекты, выгодные для нашей государственной или научной структуры, одновременно отвечают интересам отрасли, национальной экономики, страны, цивилизации).

*Системный подход (Действуем системно).* Системный подход - используемая в самых разных областях человеческой деятельности, включая экономико-управленческую, целостная методология, заключающаяся в рассмотрении объектов как взаимосвязанной совокупности частей, вносящих свой вклад и влияющих на итоговый результат функционирования и использования объекта. Системный подход базируется на использовании системного анализа, воплощает диалектический способ изучения, основан на возможно более полном, всестороннем познании и учете связей, влияний, взаимодействий, изменений (Современный экономический словарь).

В проектном менеджменте выделяются этапы (фазы, стадии) жизненного цикла проекта, функциональные области управления, состав действующих лиц, горизонты планирования, набор инструментов и т.д. Для каждого из компонентов системно определены функции, взаимосвязи, процессы, документы и другие необходимые атрибуты.

*Проектные компетенции (Определяем компетенции).* Есть четко определенные перечни компетенций проектных менеджеров. Они позволяют набрать квалифицированных специалистов и поставить задачи по развитию команды проекта.

*Проектная структуризация (Структурируем внешнюю и внутреннюю среду)*

Есть много вариантов структуризации внешней и внутренней среды, разработанных для решения различных задач. Проектная структуризация направлена на выявление основных факторов, условий и ограничений, определение действующих лиц и структур, их функций и ответственности, существенных для проекта.

*Проектная оптимизация бизнес-процессов (Оптимизируем бизнес-процессы управления).* Управление проектом имеет свои особенности по сравнению с управлением устоявшимся производством. Главная особенность – это уникальность проекта по определению. В связи с этим, время и ресурсы сильно ограничивают возможности участников проекта по отладке бизнес-процессов управления. Это требует более точной изначальной настройки системы бизнес-процессов.

*Проектное управление функциональными областями (Управляем важнейшими функциональными областями).* Целевое управление функциональными областями осуществляется в общей системе управления проектом с помощью специально организованных бизнес-процессов и инструментов. Благодаря этому осуществляется настройка функциональных областей на проект и оптимизация всей системы управления проектом.

*Гармонизация деятельности (Гармонизируем проектную деятельность).* Проектный менеджмент эффективен для решения стратегических задач любой государственной или научной структуры. На уровне оперативного управления он необходим для управления деятельностью проектного характера.

Важным шагом в реализации вышеупомянутых ценностей является выбор моделей управления проектами. Выбор модели определяется соотношением следующих факторов: Инструменты проектного менеджмента, Содержание проекта, Окружающая среда.

## **Развитие методологии управления проектами**

*Инструменты управления.* Для выбора инструментов управления государственными и научными проектами применяются различные методики. Сочетание этих инструментов образует рабочую модель управления в конкретном проекте. В докладе рассматривается влияние на выбор и развитие этих инструментов преимущественно парадигмы проекта и внешних факторов.

*Содержание проекта и модели управления.* Парадигма проекта сама является объектом управления и со временем приобретает все новое содержание. В контексте доклада актуальны три типа парадигм проектного менеджмента и соответствующих им моделей управления:

- «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)

*Окружающая среда.* Базовую конфигурацию парадигмы управления проектом задают в первую очередь большие системы, которые проявляются следующим образом: Геополитика = парадигма пространства; Этногенез = парадигма времени этноса; Историческая формация, в т.ч. К-волны = парадигма времени общества.

Эти системы задают базовый фон, который только в первом приближении можно считать статичным. На этом условно статичном фоне реализуется сам проект как заданная условиями и ограничениями динамическая система пространства, времени и производимых в них изменений.

### **Геополитические парадигмы управления проектами**

Главным законом геополитики является утверждение фундаментального дуализма и противопоставления Суши и Моря. Геополитическое видение истории - это развитие дуализма до максимальных пропорций. Между Сушей и Морем располагается "береговая зона", т.е. составное промежуточное пространство.

Это наиболее сложный и насыщенный культурой регион. В 20 веке освоены еще стихии воздуха и космоса, в результате чего происходит заметное разжижение пространства. Кроме того, по мере развития виртуальной реальности Интернет и масс-медиа, принадлежность проекта и его команды к тому или иному геополитическому полюсу определяется не только их текущим географическим положением, но и их собственным или внушенным выбором своего позиционирования в информационном пространстве. Благодаря воздействию компонентов информационного пространства, оно играет все более заметную роль в развитии главного закона геополитики и на наших глазах формируется новый виртуальный геополитический полюс.

Трем (с половиной) вышеупомянутым геополитическим центрам мощи, можно поставить в соответствие вполне определенные стили проектного менеджмента, основные характеристики которых показаны в таблице 1.

Таблица 1. Пространственные парадигмы управления проектами

Характеристики	Море	Rimland	Суша
Время	Быстрое, осевое	Переходная зона	Медленное, циклическое
Пространство	Непостоянное		Фиксированное
Движение	Высокая динамика		Низкая динамика
Мобильность	Кочевничество		Оседлость
Изменения	Приветствуются		Избегаются
Неопределенность	Принимается		Отвергается
Нормы	Относительные, подвижные		Твердые, устойчивые
Социальность	Индивидуализм		Коллективизм

Геополитика как постоянная часть исторического процесса является естественным фоном любого проекта, в том числе и такого величественного как исторический процесс. Все мы участники этого проекта, но по-разному. Проявление парадигмы пространства зависит от времени. Для управления государственными и научными проектами целесообразно выделять два компонента парадигмы времени: этногенетический и социальный.

### **Этногенетические компоненты парадигмы времени**

Для понимания глубинных причин движения систем проектов и развития управления государственными и научными проектами представляется весьма продуктивным использование теории этногенеза<sup>1</sup> в связи с тем, что:

1. Этногенез является переходной ступенью от геополитики к миру человеческой культуры.
2. Этногенез на практике - это система портфелей проектов этносов и программ суперэтносов.
3. Движущими силами этногенеза выступают пассионарии, которые по совокупности своих качеств весьма склонны к проектной деятельности.

Даже сам график изменения уровня пассионарного напряжения суперэтнической системы, приводимый в работах Л. Гумилева, носит ярко выраженный проектный характер.

Процесс этногенеза связан с вполне определенным генетическим признаком. Это пассионарность - признак, образующий внутри популяции некоторое количество людей, обладающих повышенной тягой к действию, т.е. пассионариев.

Пассионарии стремятся изменить окружающее и способны на это. Это они организуют рискованные предприятия и выполняют проекты, поражающие воображение. Пассионарии выступают как непосредственные исполнители и как организаторы. Вкладывая свою избыточную энергию в организацию и управление соплеменниками на всех уровнях социальной иерархии, реализуя свои проекты, они вырабатывают новые стереотипы поведения, навязывают их всем остальным и создают новую этническую систему.

Но уровень пассионарности в этносе не остается неизменным. Этнос, возникнув, проходит ряд закономерных фаз развития, которые можно уподобить различным возрастам человека. Первая фаза - фаза пассионарного подъема этноса, вызванная пассионарным толчком. Наибольший подъем пассионарности - акматическая фаза этногенеза - вызывает стремление людей не создавать целостности, а, напротив, «быть самими собой»: не подчиняться общим установлени-

---

<sup>1</sup> Гумилев, Л. Н. Конец и вновь начало: популярные лекции по народоведению / Лев Гумилев. — М.: Айрис-пресс, 2007. — 384 с: ил. — (Библиотека истории и культуры).

ям, считаться лишь с собственной природой. Постепенно пассионарный заряд этноса сокращается, и наступает фаза надлома. Система выбрасывает из себя излишнюю пассионарность, и в обществе восстанавливается видимое равновесие.

Этнос начинает жить «по инерции», благодаря приобретенным ценностям. Реализуются проекты образования больших государств, создания и накопления материальных благ. Постепенно пассионарность иссякает, ведущее положение в обществе занимают субпассионарии - люди с пониженной пассионарностью. Они стремятся уничтожить не только беспокойных пассионариев, но и трудолюбивых гармоничных людей, а также их проекты. Наступает фаза обскурации, при которой процессы распада в этносоциальной системе становятся необратимыми. Потом наступает последняя фаза этногенеза - мемориальная, когда этнос сохраняет лишь память о своей исторической традиции. Затем исчезает и память: приходит время равновесия с природой (гомеостаза), когда люди живут в гармонии с родным ландшафтом и предпочитают великим замыслам обывательский покой. Это беспроjektная фаза.

Краткая характеристика фаз этногенеза приведена в таблице 2.

Таблица 2. Фазы этногенеза

Фаза	Перегибы	Императивы ПМ
Исходное сочетание этносов и ландшафтов региона		Разнообразны
	Пусковой момент	«Надо исправить мир, ибо он плох»
Подъем		«Будь тем, кем ты должен быть»
	Переход в акматическую фазу	«Не по-вашему, а по-моему»
Акматическая (пассионарный перегрев)		«Будь самим собой»
	Переход в фазу надлома	«Мы устали от великих»
Надлом		«Только не так, как было»
	Переход в инерционную фазу	«Дайте же жить, гады!»
Инерционная		«Будь таким, как я»
	Переход в фазу обскурации	«Не будь ты моим благодетелем!»

Обскурация		«Будь таким, как мы»
	Переход к гомеостазу	«Да когда же это кончится!!!»
Гомеостаз		«Будь сам собой доволен, тролль»
	Переход к мемориальной фазе	«А ведь не все еще погибло!»
Мемориальная		«Вспомним, как было прекрасно»
Вырождение		А нам ничего не надо»

### **Общественные парадигмы управления государственными и научными проектами**

Как базовые парадигмы управления государственными и научными проектами применительно к общественным системам выступают три модели общества: Премодерн; Модерн; Постмодерн<sup>2</sup> (Таблица 3).

Смена этих парадигм происходит не мгновенно, а занимает довольно растянутый исторический период. Эволюция этих парадигм и присущих им проектов выглядит следующим образом.

*Премодерн создает следующие основные идентичности и проекты:* империя; этнос; религия; иерархия (каста, сословие).

*Модерн предлагает свою систему идентичностей и проектов:* государство; нацию; светскость; равенство индивидуумов, граждан (права человека).

Модерн сознательно нацелен на то, чтобы сокрушить и ниспровергнуть идентичности премодерна. Его программа состоит в последовательном опрокидывании пропорций «традиционного общества». Когда объект критики исчезает, трансформируется сама критическая тенденция. Это и есть ситуация постмодерна, которая неожиданно дает нам веер новых идентичностей.

*Постмодерн выдвигает следующие идентичности и проекты:* глобализации; планетарного космополитизма; полного индифферентизма или индивидуально-мифотворчества в контексте неоспиритуализма; произвольность утверждения абсолютным индивидуумом своего отношения к «другим».

<sup>2</sup> Геополитика постмодерна. Времена новых империй. Очерки геополитики XXI века / Александр Дугин. - СПб.: Амфора. ТИД Амфора, 2007.

При сдвиге парадигм - от модерна к постмодерну - открываются затопленные континенты «традиционного общества», казалось бы, давно преодоленные и рассеянные установки. Премодерн - особенно в Третьем мире, но и не только - пользуется критической фазой перехода для того, чтобы снова напомнить о себе. Так складывается в нашем мире сложная мозаичная система идентичностей. Сегодня мы легко можем обнаружить - причем на одной и той же плоскости - следы всех перечисленных нами парадигмальных эпох. Часть человечества живет в постмодерне, часть - в модерне, часть - в премодерне, причем эти эпохи в пространстве локализуются недостаточно четко: элементы модерна и премодерна встречаются и на постмодернистическом Западе, а сам постмодернизм проникает в толщи архаических социальных зон Востока и Третьего мира. В этом заключается уникальность нашей эпохи: переход от модерна к постмодерну позволяет проявляться любым, логически не связанным и концептуально конфликтующим друг с другом идентичностям.

Таблица 3. Общественные парадигмы и модели управления государственными и научными проектами

Общественная парадигма	Основные идентичности и проекты	Модели управления
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> <li>• полный индифферентизм или индивидуальное мифотворчество в контексте неоспиритуализма;</li> <li>• произвольность утверждения абсолютным индивидуумом своего отношения к «другим».</li> </ul>	ФП, МП, ТП

Анализ существующей системы моделей управления проектами показывает, что в России предпринимаются усилия для обеспечения доминирования импортных моделей и стандартов управления глобалистского содержания, кото-

рые хороши сам по себе, но, по ряду системных ограничений, не способны полностью заменить собой национальные и региональные модели управления. В связи с этим, мы разработали прототип региональной Евразийской модели проектного менеджмента (Евразийский стандарт управления проектами) как компонент высоких гуманитарных технологий, имеющих важное значение для коммуникаций науки и власти.

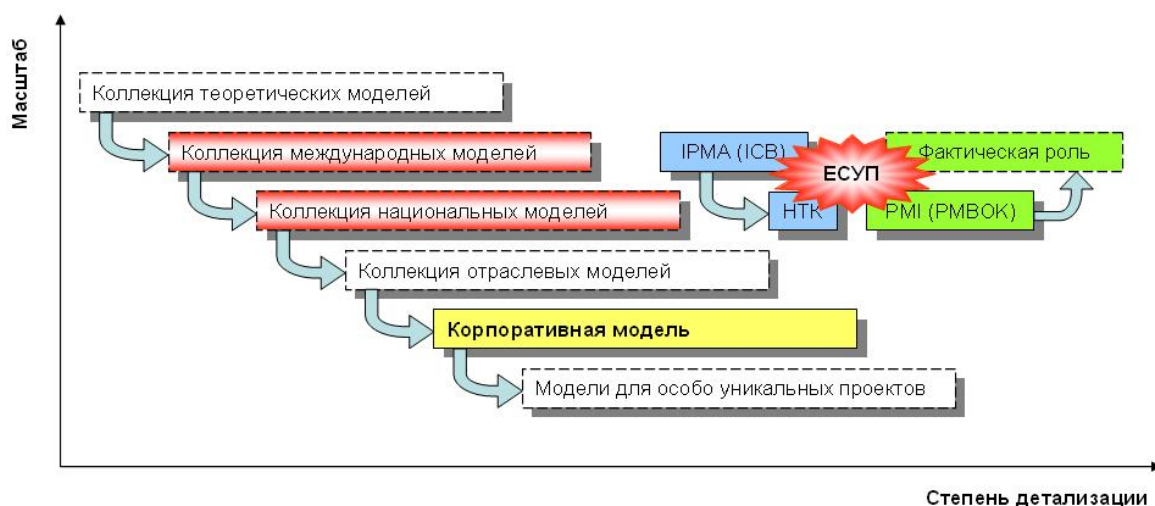


Рис. 1. Система моделей проектного бизнеса и позиционирование Евразийского стандарта управления проектами (ЕСУП)

Эта разработка основана на лучших мировых достижениях управления проектами с учетом задач и особенностей Евразийской цивилизации и направлена на практическое осмысление системных геополитических и цивилизационных аспектов проектного менеджмента.

Последовательная реализация избранных принципов имеет целью повышение эффективности управления государственными и научными проектами в РФ и СНГ и увеличение конкурентоспособности компаний, отраслей и национальной экономики с опорой на использование собственных ресурсов и национальных наработок в области управления. Это должно положительно отразиться на диалоге науки и власти.

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 и инновационных проектов. В октябре этого года завершается разработка аналогичных отраслевых расширений для проектов ИТ и социальных. Также в октябре ожидается завершение разработки расширения ЕСУП для управления портфелями проектов. Основные результаты этой работы размещены на нашем сайте ([www.epmc.ru](http://www.epmc.ru)) и запланированы для доклада как на российских форумах, так и конгрессах международной ассоциации управления проектами IPMA 2008 в Риме и 2009 года в Хельсинки.

Хорошей площадкой для интеграции управления государственными и научными проектами стали специальные группы по интересам Российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ ([www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)), в работе которых мы активно участвуем и приглашаем всех заинтересованных темой доклада.

## **Заключение**

Универсальные основы управления государственными и научными проектами и внешняя обстановка реализуются в проектах локально. Это означает, что:

- изучать иной опыт можно и должно, но стоит помнить, что это именно чужой опыт, и он не всегда применим напрямую к ситуации проекта;
- команды проектов воспринимают и реализуют модели управления с поправкой на свой тренд пассионарности;
- осознанное применение поправок геополитического, этногенетического и общественного характера позволяет использовать чужой опыт с поправкой на варианты модальности (делай так же, делай примерно так же, или делай наоборот);
- национальные и региональные модели проектного менеджмента необходимы для развития диалога науки и власти, утверждения суверенитета РФ и СНГ и повышения эффективности их экономики.