

**Диалог культур и цивилизаций:  
роль китайской философии в развитии проектного менеджмента в Евразии**

Палагин Владимир Сергеевич  
Кандидат военных наук, доцент, СРМ, РМР  
Евразийский центр управления проектами  
Генеральный директор

**Введение:**

Проектный менеджмент (ПМ) как средство реализации стратегии подчиняется в своем развитии фундаментальным законам философии, геополитики и др. Копирование технических деталей успешного чужого опыта – наиболее простой и наименее успешный путь. Самые эффективные инструменты слабо формализованы или не формализованы вообще, механическое их копирование невозможно и вредно, поскольку воспроизведение вне родной обстановки не приносит ожидаемых результатов. Однако, можно и нужно усваивать школу мысли, философию, логику. В современных условиях мы видим в китайской философии один из ключевых факторов развития проектного менеджмента России и Евразии.

**Философия современного проектного менеджмента**

ПМ отличается потенциально очень высоким уровнем философского наполнения. Это связано с его задачами и содержанием.

Уровень задач определяется тем, что выполнение проектов, программ и портфелей является основным способом реализации стратегии компании, отрасли, национальной экономики. Управление проектами, программами и портфелями составляет основное содержание ПМ. Стратегия – это реализация предназначения, пути, дао системы.

В свою очередь, наиболее всеобъемлющее определение проекта гласит: проект – это создание новых систем или внесение глубоких изменений в существующие системы.

Такие предназначение и функциональность предъявляют соответствующие высокие требования к философским основаниям ПМ что должно, казалось бы, проявляться соответствующим образом в канонических текстах ПМ. Однако, это далеко не всегда так. В евроцентричных моделях и стандартах ПМ, продвигаемых в массовом порядке в мире и в России, философские основания не упоминаются вовсе, они вводятся неявно. Аудитории, хорошо осведомленной о значении философской теории для хозяйственной практики, понятно, что такая неявная, по умолчанию, подача важнейших мировоззренческих вопросов применяется для преодоления критичного восприятия и трансляции нужных установок непосредственно в подсознание читателей.

Изучая содержание и области применения различных моделей и стандартов (МС) ПМ, мы пришли к выводу, что логика их появления обусловлена не только ограниченными хозяйственными потребностями компаний, отраслей, экономик, но и более глубокими геополитическими и цивилизационными факторами.

Наиболее выгодную стратегическую и экономическую позицию дает не столько контроль над ресурсами, сколько контроль над правилами их использования. В этом аспекте МС ПМ являются примером инструментария геополитического контроля и самоутверждения той цивилизации, которая это лучше понимает и применяет.

Такое глобальное видение ситуации избавляет от иллюзий нейтральности и универсальности и открывает путь для осознанного развития национальных МС ПМ. Пути, по которому идут около 50 стран, и на который постепенно становится Россия.

С философской, геополитической и экономической точек зрения, мы выделяем следующие рыночные основные факторы формирования сегментов применения МС ПМ: кто инициирует проект; кто финансирует проект; кто контролирует проект; кто использует результаты проекта.

В этой логике мы можем выделить проекты и соответствующие им инструменты управления для цивилизации моря (талассократия), суши (теллурократия) и прибрежной зоны. Современная геополитика считает воплощением цивилизации суши пространства Евразии. Ключевым компонентом Евразии является Россия. Именно поэтому, работая по теме национальных МС ПМ, мы развиваем ее как евразийскую.

Россия с одной стороны, участвует прямо или косвенно в большей части проектов Евразий. С другой стороны, в долгосрочной геополитической перспективе, без тесного взаимовыгодного сотрудничества с ближайшими соседями по континенту, РФ не выглядит устойчивым образованием. Осознав эту логику, мы развиваем Евразийский стандарт управления проектами (ЕСУП) как предложение одновременно для российского, для Евразийского (в первую очередь СНГ) и мирового рынка.

Российский рынок МС ПМ развивался в последние десятилетия по двум направлениям:

- инерционное, подспудное, хаотичное развитие национальных традиций;
- активно рекламируемое и синхронизированное с материнскими структурами продвижение импортных МС ПМ.

При очевидной ущербности пораженческой тактики первого направления, второе направления не смогло стать всеобъемлющим, поскольку встречает естественное сопротивление целого ряда мощных системных факторов (геополитика, история, религия, менталитет, нормативная база, обычаи и т.п.).

Пока РФ ощущает в себе силы для вкуса к суверенитету, он будет заполнять все новые, утраченные в конце 20 века ниши, в том числе и в управлении.

Этот вполне естественный тренд не означает тотального отторжения всего инородного. В глобализованном мире это просто невозможно. Речь идет о глубоко и системно осознанном применении популярных процедур локализации и кастомизации ко всему, что нам предлагал и предлагает в области МС ПМ мировой рынок.

Предлагал – означает то, что в последние десятилетия на мировом рынке (но не всегда на региональных и национальных рынках) доминировали евроцентричные МС ПМ, отображающие позиционирование, интересы и философские основания атлантической цивилизации Моря. Это вполне соответствовало геополитическому раскладу сил, реалиям монополярного мира, образу побежденной и растерянной России.

С тех пор кое-что изменилось. Россия осознает жизненную необходимость возрождения систем защиты своих национальных интересов, а глобальный лидер США вынужден все больше перекладывать неразрешимые проблемы своей экономики на плечи остального мира.

Еще до середины 2008 можно было по сложившейся инерции развивать российские МС ПМ в форме «три в одном», что означало сбалансированный ансамбль, вбиравший в себя:

- лучшее из американского опыта;
- лучшее из европейского опыта;

- лучшее из российского опыта.

Именно в такой последовательности, согласно архаичной мифологии 90-х. Остальной мир при этом где-то терялся. По умолчанию предполагалось, что он достаточно глубоко отражен в лучшем опыте американских и европейских МС ПМ, где же еще?

Мифология эта постепенно теряла точки опоры, а разразившийся в 2008 глобальный финансово-экономический кризис (ГФЭК) наглядно показал: пора менять приоритеты в управлении национальными экономиками и их проектами. Подробное рассмотрение причин ГФЭК и его проявлений в области проектного менеджмента выходит за рамки доклада. Для нас более важно то, что резко возросла актуальность обращения к региональному управленческому опыту Китая и других стран с динамично развивающейся экономикой.

Обращение это предполагает работу с двумя пластами информации, с двумя сторонами современных национальных парадигм управления:

- собственно традиционные национальные компоненты, выросшие из национального опыта управления;
- новые (возможно, не всегда подходящие по месту и времени) компоненты, привнесенные в рамках известного культурного давления Запада.

Открывшись в свое время Западу, Китай сумел эффективно усвоить рациональное содержание западной школы рыночного управления экономикой, в т.ч. и опыт проектного менеджмента, не утратив при этом ощущения своих интересов и видения своих целей. На основе западного опыта развиваются собственные школы ПМ, отвечающие потребностям национальной экономики КНР.

Такой подход оказался гораздо более успешным, чем российский. Непредусмотрительно и поспешно сдав многие позиции в управлении экономикой, РФ оказалась не способна воспроизвести успешный опыт восточного соседа.

Речь, разумеется, не о механическом повторении всех деталей опыта, это просто не сработало бы вне китайских условий. Речь скорее о повторении стратегии и главное, ее результатов.

## **Китайские компоненты в ЕСУП**

Китай сегодня может служить для РФ примером рационального развития управленческой теории и практики. Успех китайской модели осуществления структурных реформ на переломе 20 и 21 века стал вечным укором российской практике управления.

Уроки извлекаются. Вполне в духе реформ восточного соседа были равноудаление олигархов от власти, курс на возрождение по факту однопартийной системы, попытки восстановления роли государства, поддержание полумонархического режима (слова президент или председатель партии здесь не главное).

В нашу задачу не входит оценка и подробный анализ таких политических явлений, мы только фиксируем их как важные моменты развития современной российской парадигмы государственного управления и китайского опыта.

Мы считаем, что парадигмы государственного управления, отображая баланс важнейших потребностей и возможностей общества и власти, оказывают мощное системообразующее воздействие на управленческую практику корпораций и проектов. Нет, это не о коррупции. Речь о МС управления корпорациями и проектами/портфелями.

ГФЭК стал наиболее наглядным на сегодня проявлением системного кризиса атлантической цивилизации. Нас в этом явлении интересуют прежде всего управленческие аспекты кризиса. Задолго до его начала, в ноябре 2007 года, мы заявили принципиальную пози-

цию, логично развивающую на область менеджмента широко известную доктрину Монро (впервые изложена в июле 1823 г. в форме предупреждения правительству России, но попытки возвращения к ней не прекращаются и поныне). Эта доктрина в свое время провозглашала: «Америка для американцев». Тогда, естественно, Европа для европейцев, Азия для азиатов и Евразия – для евразийцев. Только глобальные проблемы и проекты – для всего человечества. Логичным развитием такого подхода стали следующие тезисы:

- тотальный и некритичный импорт западных моделей управления, в т.ч. в ПМ, был вреден изначально (вспомним дефолт 1998 года), стал архаизмом в 21 веке, и совершенно неуместен в эпоху ГФЭК;
- провалившись с западными моделями, надо более системно осваивать успешный управленческий опыт всех соседей по Земному шару, и особенно по родному континенту;
- осваивать надо в первую очередь системные основы управленческих школ, а не эффективные детали, без подходящей основы детали не работают;
- Россия с ее ближайшими соседями и партнерами по СНГ и ЕврАзЭС – это Евразия сегодня, мы связаны общей историей и будущим;
- российская школа ПМ должна развиваться как мультивекторная, всеракурсная.

Географический центр России расположен чуть южнее Северного полярного круга и имеет координаты 94 градуса 15 минут восточной долготы и 65 градусов 25 минут северной широты. Эта точка находится в безлюдной части Эвенкии, на берегу озера Виви. Там нет офисов транснациональных корпораций и кампусов международных бизнес-школ, а Китай из этой точки гораздо ближе, чем Европа и тем более США. Тем не менее, американская и европейская школы ПМ были в последние десятилетия известны в РФ гораздо лучше, чем китайская.

Причина не только в России. Как старательные ученики, китайцы охотнее показывали то новое, чему они научились у западных партнеров, скромно умалчивая о том, что новации хорошо порастают только на добротной почве традиции.

Речь не о теоретическом знании россиянами китайской традиции и опыта управления, литературы хватает, речь о практическом освоении. Были на то хорошо известные причины и обстоятельства. Но обстоятельства изменились на глазах: китайская экономика стала в 2008 году четвертой в мире по объему ВВП и продолжает рост, невзирая на кризис.

### **Диалог цивилизаций и культур проектного менеджмента: что перенимать**

Мы предупреждаем об опасности увлечения внешними эффектами. В сложившихся условиях легко поддаться искушению и скопировать второстепенные детали, которые отражают не сущности, а производные, эффективные, яркие, простые в понимании, но не работающие в иных условиях, вне родной культурной среды. Обратим внимание на то, что в ПМ применяются инструменты разных уровней формализации:

- формализованные инструменты;
- слабо формализованные инструменты;
- неформализованные инструменты.

Детали опыта на уровне формализованных инструментов, нужны и полезны, их легче всего скопировать, но без опоры на родную среду они порой работают плохо. Еще хуже работают вне родной среды и труднее для копирования слабо формализованные инструменты. Неформализованные инструменты вообще не подлежат копированию и труднее всего

применимы вне родной среды, но именно они наиболее важны в арсенале любого успешного руководителя проекта.

Формализованные инструменты близки к набору простых правил, алгоритму. Формализованные инструменты – наиболее универсальный компонент всех МС ПМ в мире, это арифметика ПМ.

Неформализованные инструменты формируются в сфере менталитета, философии, традиции, они составляют уникальную технологию проектного менеджера, компании, отрасли, экономики. Неформализованные инструменты можно было бы назвать высшей математикой ПМ, но здесь речь уже не столько об измеримом (количество) сколько о неизмеримом (качество).

В работах известных философов показано, что именно на границе между количеством (цифра, число, прогресс, гуманизм, атомизация, постмодерн и т.п.) и качеством (абсолют, метафизика, духовность, Традиция и т.п.) лежит водораздел между принципиально важными вариантами ответов на вызовы прошлого, настоящего и будущего. Именно поэтому мы фокусируемся в своих исследованиях и практике в первую очередь не на мимолетных, преходящих, лишенных глубокой сущности деталях (формализованные инструменты), а на глубинной сути неформализованных инструментов.

Здесь нет парадокса. Да, такие инструменты по определению не формализованы, но именно в этом их сила и привлекательность. Да, такие инструменты трудно дешифровать, но в данном случае это и не требуется: все равно вне родной среды простое копирование не сработает! Однако, логика работает в любой культурной среде, надо только применять подходящую. Логика не обязана быть механической, зеркально отражающей устоявшиеся стереотипы. Напротив, именно нестандартная, непривычная для конкурентов логика может принести успех в проекте и бизнесе. А вот это уже то, что можно усваивать: школа китайской мысли, школа китайской философии дает опыт иного мышления, позволившего добиться впечатляющих результатов в прошлом и настоящем. Как известно, Китайская философия возникла примерно в то же время, что и древнегреческая и древнеиндийская философия, в середине I тысячелетия до н.э., а это весьма солидный возраст, до которого еще очень долго расти многим громко заявляющим о себе культурам.

Для квалифицированной аудитории излишне уточнять, что именно, и в каких источниках китайской культуры управления и ПМ полезно почерпнуть проектному менеджменту России. Это безусловно важные, но детали, которые мы прорабатываем с помощью экспертов по китайской философии. Важен стратегический подход, применение которого поможет вывести методологию российского проектного менеджмента на лидирующие позиции в регионе Евразии. Подход этот включает следующие тезисы:

- геополитическое позиционирование;
- примат национальных интересов и интересов Евразии;
- фокусировка на развитии фундаментальных основ, связанных с неформализованными и слабо формализованными инструментами;
- фокусировка на усвоении в зарубежных МС ПМ не ограниченного по составу и возможностям набора формализованных инструментов, а школы мысли и логики;
- расширение сектора наблюдения в бенчмаркинге (изучении лучшего опыта) ПМ от пары США-ЕС до множества [Китай, США, ЕС, Япония, Корея, Индия, Иран...].

Заметную часть в этом множестве составляют страны, соответствующие тематике Института Дальнего Востока РАН, поэтому мы выносим свой доклад на данную конференцию. Мы давно ведем эту работу и основной приоритет видим именно в Китае, опыт которого наиболее актуален в условиях ГФЭК.

## **Заключение:**

Успешное противостояние Китая глобальному финансово-экономическому кризису подтверждает эффективность усвоения мирового опыта управления экономикой и проектами через фильтр национальных интересов и традиций, национальной философии. Аналогичный подход положен в основу Евразийского стандарта управления проектами, благодаря чему ЕСУП может стать не просто инструментом для решения прикладных задач управления проектами, но средством эффективного развития диалога культур и цивилизаций.

## **Использованные сокращения:**

<b>ЕСУП</b>	Евразийский стандарт управления проектами
<b>ПМ</b>	проектный менеджмент
<b>МС</b>	модели и стандарты
<b>ГФЭЖ</b>	глобальный финансово-экономический кризис

## **Перечень использованной литературы:**

1. Дугин А.Г., «Геополитика постмодерна. Времена новых империй. Очерки геополитики XXI века» - СПб.: Амфора. ТИД Амфора, 2007.
2. Евразийский путь управления проектами. Отчет об исследовании. ЕЦУП-2008. Источник: [http://www.epmc.ru/docs/report\\_080725.html](http://www.epmc.ru/docs/report_080725.html)
3. Евразийский стандарт управления проектами, версия 2, ЕЦУП 2009. Источник: [http://www.epmc.ru/docs/ESUP\\_K\\_090321\\_01.pdf](http://www.epmc.ru/docs/ESUP_K_090321_01.pdf)
4. «Из истории проектного менеджмента в Китае». Источник: <http://www.pmpexpert.ru/library/pm-world/detail.php?ID=1413>
5. Палагин В.С. «Стратегия развития национальных моделей проектного менеджмента для России», доклад для конференции ИНИОН. Источник [http://www.epmc.ru/docs/Doklad\\_Strategiya%20razvitiya%20natsional'nyh%20modelei%20proektnogo%20menedzhmenta%20dlya%20Rossii.pdf](http://www.epmc.ru/docs/Doklad_Strategiya%20razvitiya%20natsional'nyh%20modelei%20proektnogo%20menedzhmenta%20dlya%20Rossii.pdf)
6. Палагин В.С., Карлинская Е.В., Чухлебов В.В. «Финансовый кризис: время управлять проектами». Источник: [http://www.epmc.ru/docs/Finansovyi%20krizis\\_vremya%20upravlyat'%20proektami.pdf](http://www.epmc.ru/docs/Finansovyi%20krizis_vremya%20upravlyat'%20proektami.pdf).
7. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание, 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США
8. Руководство по вопросам определения компетентности (ICB) Версия 3.0 июнь 2006, Международная ассоциация управления проектами IPMA, P.O. Box 11676 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (*PMBOK® Guide*)-Fourth Edition. An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2008. Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA.
10. The Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS), (<http://www.globalpmstandards.org>)