

## Развитие методологического обеспечения стратегических и антикризисных государственных проектов и программ

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

В эпоху, когда сошлись несколько переломных трендов в мировых системах разного уровня, глобальный кризис был неизбежен. Бизнес в России – это вообще постоянный кризис по определению. Но для исследователя кризис это вполне естественное поле деятельности.

Развитие методологического обеспечения стратегических и антикризисных государственных проектов и программ должно быть ведущим компонентом стратегии развития соответствующих систем управления.<sup>1</sup>

Проектная деятельность по своей сути связана с созданием новых систем, объектов, продуктов, услуг и потому содержит в себе значительную новизну не только в результатах проектов и программ, но и в том, как они достигаются, как осуществляется управление в целях перевода объекта управления в заданное состояние.

Весьма существенное дополнительное содержание в эту новизну привносит глобальный системный кризис.

Масштаб этой новизны в области методологий и стандартов (МС) проектного менеджмента (ПМ) просто поражает воображение. Ни в одной из наиболее популярных мировых систем МС МП нет ничего по существу управления в условиях серьезного кризиса во внешней среде проекта. В лучшем случае рассматриваются кризисы или проблемы во внутренней среде проекта.

В такой ситуации усиленной новизны прямой долг исследователей и ответственных практиков состоит в фиксации, осмыслении и **эффективном распространении** опыта выполнения проектов и программ в современных условиях.<sup>2</sup>

Не стоит переоценивать уникальность проектов, даже антикризисных.

Как бы уникален не был проект и ожидаемые от него результаты, наука и практика менеджмента давно выявила и последовательно разрабатывает наиболее устойчивые, общие для проектов (программ) или их видов компоненты систем, процессы управления,

---

<sup>1</sup> Беляев И.П., Палагин В.С., «Оценка эффективности выполнения крупных проектов и программ и приоритетные направления развития проектного менеджмента в РФ», доклад в сборнике Труды Четвертой Всероссийской научно-практической конференции «Научное, экспертно-аналитическое и информационное обеспечение национального стратегического проектирования, приоритетных национальных проектов и программ» (Москва 21–22 мая 2008);

<sup>2</sup> Евразийский стандарт антикризисного управления проектами, версия 2, ЕЦУП, ИннИТ 2009, опубликована на сайтах [www.epmc.ru](http://www.epmc.ru) и [www.innit.ru](http://www.innit.ru) 21.03.2009

компетенции, инструменты и т.п. Все эти условно универсальные сущности системно отображаются в различных МС ПМ. Именно различных, ибо неизбежные черты уникальности в проектах, а также широкий размах проектной деятельности не позволили до сих пор вывести действительно универсальные МС ПМ.

Но практически применимые квази-универсальные есть.

Наиболее глобальные опыты в этом направлении связаны с разработками GAPPS и ISO, но они не пользуются успехом. Старше по возрасту и потому более известны разработки IPMA и PMI, они же и наиболее популярны.

В этом списке нет российских названий аналогичного уровня: Россия пока не входит в число примерно 50 стран имеющих национальные МС ПМ. Россия и наши партнеры по СНГ выпали из процесса суверенизации в этом сегменте, что явилось естественным следствием снижения или утраты суверенитета страны в других ключевых сегментах. В итоге образовалось некое дикое поле, неявно заполненное наследием прошлых эпох, новыми корпоративными разработками, но явно забитое информационным шумом от тех МС ПМ, которые были импортированы на фоне структурных реформ в 90 годы прошлого века.

В чистом виде импортные МС ПМ абсолютного успеха не добились. Их распространение сдерживают естественные системные ограничения, связанные с геополитикой, менталитетом, культурой, религией, нормативной базой, обычаями делового оборота и т.д.

Сейчас тактика изменилась, но то, что проведено<sup>3</sup> и готовится сейчас к проведению в разных вариантах через Росстандарт, только копирует родовые недостатки тех решений, которые были навязаны стране в годы структурных реформ конца 20 века.

Надо ли нам это? Может быть, можно достаточно успешно управлять корпоративными и государственными ПП используя импортные, преимущественно евроатлантические МС ПМ так же как используем импортные автомобили, самолеты, станки, оборудование, культуру?

Можно разумеется, до определенных пределов и понимая цену вопроса. Итоговой ценой вопроса здесь будет все большая утрата суверенитета в управлении. А это опасно, ведь возможность задавать правила игры значит гораздо больше, чем возможность контролировать ресурсы.

С философской, геополитической и экономической точек зрения, мы выделяем следующие рыночные основные факторы формирования сегментов применения МС ПМ:

---

<sup>3</sup> Дубова Н., «Хроника одного стандарта», статья в журнале «Открытые системы», март 2009, <http://www.osp.ru/os/2009/02/7323136/>

кто инициирует проект; кто финансирует проект; кто контролирует проект; кто использует результаты проекта. В совокупности все эти факторы выливаются в геополитическое позиционирование МС ПМ по трем цивилизационным центрам: Море, Прибрежная зона, Суша.

Что касается стратегического позиционирования МС ПМ, то его удобно анализировать с помощью матрицы, квадранты которой расположены по осям национальный-глобальный, централизованный-либерализованный.<sup>4</sup>

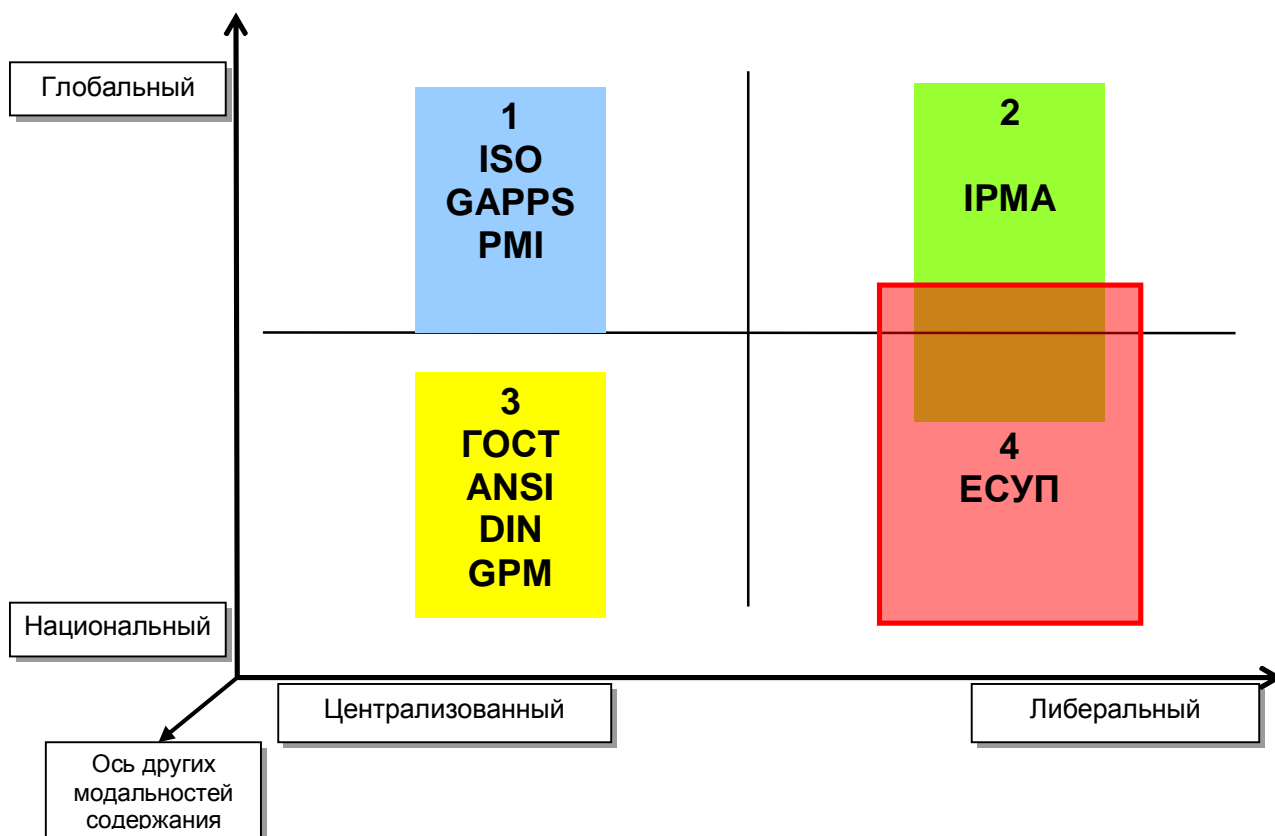


Рис.1. Стратегическое позиционирование стандартов проектного менеджмента

Развертывание ЕСУП<sup>5</sup> в четвертом сегменте матрицы означает: полное использование возможностей рыночной экономики в национальных интересах; развитие не конкурентное а комплиментарное; прогресс не вопреки, а в дополнение к существующим МС ПМ, которые, несмотря на возраст и реноме, не смогли по вышеуказанным причинам освоить этот стратегический сегмент.

<sup>4</sup> Палагин В.С., «Стратегия развития национальных моделей проектного менеджмента для России», доклад в сборнике IX Международной научной конференции «Россия: ключевые проблемы и решения» (Москва, 11-12 декабря 2008);

<sup>5</sup> Евразийский стандарт управления проектами, версия 2, ЕЦУП 2009, опубликован на сайтах [www.epmc.ru](http://www.epmc.ru) и [www.innit.ru](http://www.innit.ru) 21.03.2009

Углубленный анализ информации, на основе которой построена матрица, показывает, что выводы далеко не ограничиваются перебором четырех опций. По списку фигурантов в каждом сегменте и содержанию их МС ПМ видно, что **матрица по факту не двумерная**. Даже в сегментах глобальной централизованной группы есть несходящиеся решения – и расхождения в них будут развиваться и дальше, как отображение геополитических и геоэкономических противоречий.

Еще более интенсивно будут развиваться новые измерения на уровне национальном, как естественная реакция на негативные эффекты монополярной глобализации.

Это как телевизионные спутники связи. Они развернуты весьма высоко на геостационарной орбите, каждый из них теоретически может непосредственно передавать сигнал на всю видимую со спутника часть земного шара, но реально обеспечивает высокий уровень сигнала только в основной зоне вещания. В наше время одной и той же зоне порой можно принимать сигналы нескольких разных спутников, но и программы у них будут разные. Программы передач, форма, содержание, послылы, рефлексия, программирование телезрителей.

По этой причине, мы развиваем ЕСУП не просто как междисциплинарную, но главным образом как **интегрирующую систему** и систему связи с современными центрами силы в области управления проектами.<sup>6</sup>

Составные части ЕСУП – это то лучшее и доступное для воспроизведения, что несут в мир ПМ Европа, Россия, Азия, плюс США как супердержава, доминирующая в структурах глобализации.

В условиях системного кризиса маятник качнулся в сторону Китая, поэтому пора рассматривать его не только как стратегического партнера и соперника, но как реальный пример для подражания по ряду вопросов национальной стратегии и практики ее реализации в области проектного менеджмента.

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 китай-

---

<sup>6</sup> Палагин В.С., «Высокие гуманитарные технологии российского проектного менеджмента», доклад в сборнике Международной конференции X Юбилейного Международного форума «Высокие технологии XXI века» (Москва, 21-24 апреля 2009)

ской философии один из ключевых факторов развития проектного менеджмента России и Евразии.

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 кризис наглядно показал: пора менять приоритеты в управлении национальными экономиками и их проектами. Подробное рассмотрение причин кризиса 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.<sup>7</sup>

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.

---

<sup>7</sup> Палагин В.С., «Диалог культур и цивилизаций: роль китайской философии в развитии проектного менеджмента в Евразии», доклад на XV Всероссийской научной конференции «ФИЛОСОФИИ ВОСТОЧНО-АЗИАТСКОГО РЕГИОНА (КИТАЙ, ЯПОНИЯ, КОРЕЯ) И СОВРЕМЕННАЯ ЦИВИЛИЗАЦИЯ», Москва, 18-19 мая 2009 г., Институт Дальнего Востока РАН.

Мы предупреждаем об опасности увлечения внешними эффектами. В сложившихся условиях легко поддаться искушению и скопировать второстепенные детали, которые отражают не сущности, а производные, эффектные, 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.<sup>8</sup>

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 работает! Однако, логика работает в любой культурной среде, надо только применять подходящую. Логика не обязана быть механической, зеркально отражающей устоявшиеся

---

<sup>8</sup> Евразийский стандарт управления проектами. Расширение для инновационных проектов. версия 1, ЕЦУП, ИннИТ 2008, опубликован на сайтах [www.epmc.ru](http://www.epmc.ru) и [www.innit.ru](http://www.innit.ru) 05.10.2008;

стереотипы. Напротив, именно нестандартная, непривычная для конкурентов логика может принести успех в проекте и бизнесе. А вот это уже то, что можно усваивать: школа той же 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.

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.<sup>9</sup>

И благодаря этому внести свой вклад в развитие методологического обеспечения стратегических и антикризисных государственных проектов и программ.

---

<sup>9</sup> Палагин В.С., «Диалог культур и цивилизаций: роль китайской философии в развитии проектного менеджмента в Евразии», доклад на XV Всероссийской научной конференции «ФИЛОСОФИИ ВОСТОЧНО-АЗИАТСКОГО РЕГИОНА (КИТАЙ, ЯПОНИЯ, КОРЕЯ) И СОВРЕМЕННАЯ ЦИВИЛИЗАЦИЯ», Москва, 18-19 мая 2009 г., Институт Дальнего Востока РАН.