

РОЛЬ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Модели жизненного цикла организации достаточно полно описаны западными и российскими экономистами. Но вопрос, какое место занимает управление проектами в жизни компании на разных стадиях ее развития, все еще мало изучен. Ответ на него позволит понять, почему в 1990-е гг. технологии управления проектами в России практически не применялись, а в 2003–2007 гг. оказались очень востребованными и будут ли менеджеры компаний нуждаться в этих технологиях, когда произойдет насыщение рынков и замедлится их рост.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: жизненный цикл организации, оперативное управление, операционное управление, инструменты управления проектами

1. ЗАДАЧИ КОМПАНИИ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ РАЗВИТИЯ

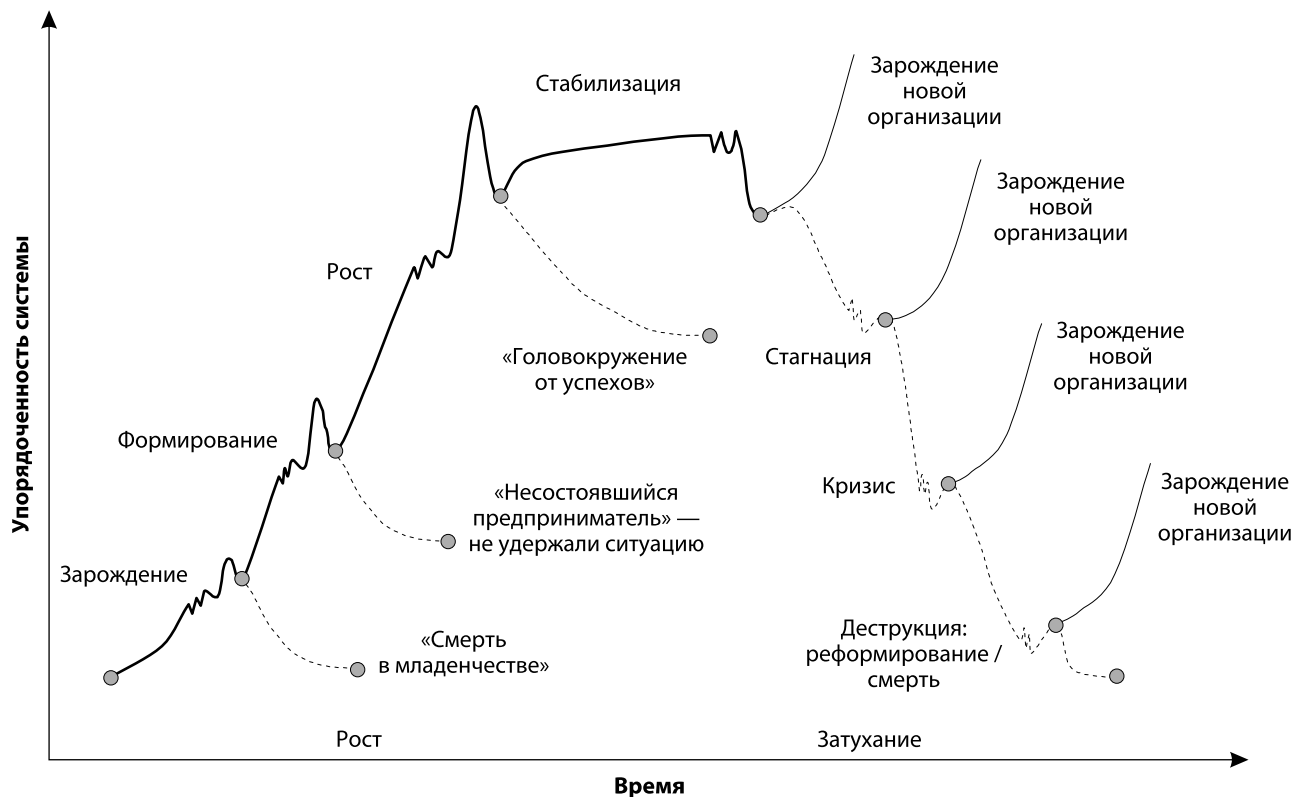
Теория жизненного цикла организации — одна из самых эффективных управленческих теорий, позволяющих диагностировать состояние любой компании, объяснить, почему с ней происходили те или иные процессы, понять причины кризисов и предсказать ее будущее. Теория стадий жизненного цикла организации описывает организационный рост по аналогии с биологическими циклами жизни. Как правило, выделяется несколько фаз — от зарождения до стабилизации, с дальнейшим затуханием, оканчивающимся смертью организации (рис. 1).

Эта теория дает понимание того, что на каждой стадии жизненного цикла организация имеет дело с особыми задачами и проблемами. Для их решения должны применяться только те способы, которые соответствуют конкретному этапу развития организации (рис. 2) [3–4].

Так, на *стадии зарождения* главная задача организации — выжить и подтвердить, что бизнес-идея жизнеспособна. Любой бизнес строится



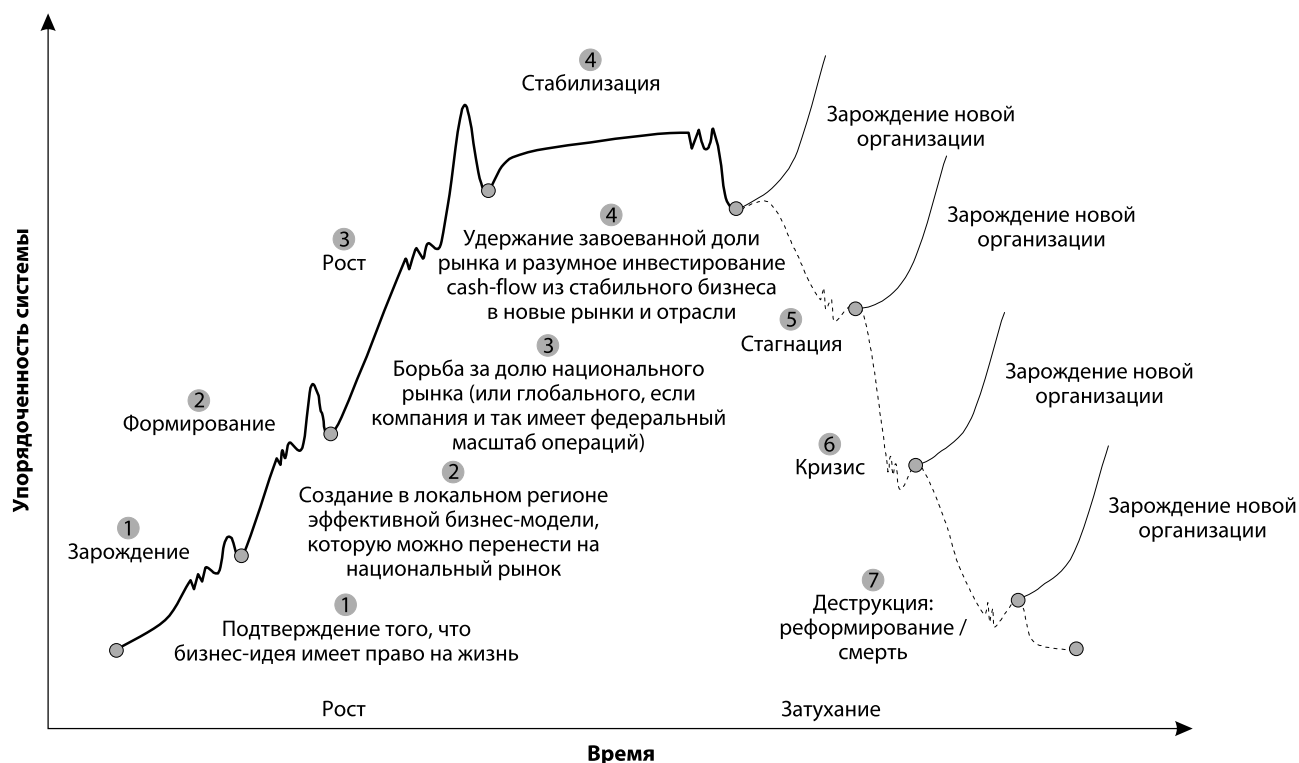
Чернов Дмитрий Владимирович — к. э. н., преподаватель Института коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ (г. Москва)

Рис. 1. Сводная модель жизненного цикла организации

на том, что идея продукта или услуги, будучи воплощенной, окажется востребованной. Если эта идея на самом деле соответствует запросу ключевой аудитории, то бизнес процветает, а компания активно развивается. Но 80% зарождающихся предприятий в России не проживает и двух лет [1]. Все дело в том, что их идея не находит отклика у потребителей и неадекватна текущему состоянию внешней среды. Последнее условие существенно: мы знаем много примеров, когда концепция прежде успешного бизнеса перестает быть жизнеспособной, и в компании возникает системный кризис.

На *стадии формирования бизнеса* главная задача — сформировать эффективную бизнес-модель на уровне отдельного рынка (например,

на уровне региона), чтобы подтвержденная ранее идея могла стать устойчиво работающим бизнесом. Если говорить о российских компаниях, то первыми на эту стадию вышли операторы мобильной связи (1996–2001 гг.). Они сосредоточились на масштабном строительстве сетей в Москве и в Подмосковье. Параллельно компании получали лицензии на предоставление услуг связи в других регионах, следуя логике развития бизнеса в следующие несколько лет. Для эффективного всероссийского охвата им нужно было сформировать и апробировать эффективную бизнес-модель в отдельно взятом регионе. У других компаний, например, вертикально интегрированных, эта стадия характеризуется активным достраиванием

Рис. 2. Изменение характера задач компании в зависимости от стадии ее жизненного цикла

отраслевых цепочек, позволяющим снизить издержки и обеспечить устойчивость бизнеса при волатильности цен на продукцию: в нефтегазовой отрасли это цепочка от добычи до продажи ГСМ, в алюминиевой отрасли — от бокситов до алюминиевых пивных банок, в металлургии — от угля и ГОКов до трубопрокатных станов.

Главная задача компании *на стадии роста* — борьба за долю национального рынка. Завоевывать максимальную долю рынка нужно именно в этот момент, поскольку в дальнейшем, в стадии стабилизации, появление конкурентов маловероятно: затраты на создание конкурентоспособного игрока в отрасли потребуют расходов, не окупаемых тем незначительным приращением доходности, которое возможно на стабильном или медленно растущем рынке. Тот, кто возьмет

значительную долю рынка в стадии роста, в стадии стабилизации получит главные конкурентные преимущества — лояльность миллионов потребителей и большой и регулярный денежный поток. Для дальнейшего развития необходима экспансия: компания переносит на новые рынки успешную бизнес-модель, отработанную в первичном регионе.

Главная задача компании *на стадии стабилизации* — удержание доли на завоеванном рынке и снижение издержек (необходимость в условиях жесткой конкурентной борьбы). После того как компания справилась с этим и завоевала свою долю на рынке, она переходит, вместе с ограниченным числом конкурентов, к стадии стабилизации как рынка, так и своей деятельности. К 2011 г. российские компании в целом еще не приблизились

к этой стадии развития: многие рынки до сих пор не насыщены и будут расти еще многие годы. Пожалуй, единственными отечественными компаниями, которые перешли в стадию стабилизации, являются сотовые операторы. Завоевав в 2001–2007 гг. российский рынок, эти компании двинулись в СНГ и страны Азии и Африки, удовлетворяя свою потребность в разумном инвестировании дохода, получаемого с насыщенного российского рынка. Так, МТС, купив локальные предприятия, вышла на рынки Украины, Белоруссии, Узбекистана, Туркменистана и Индии; компания «ВымпелКом» осуществляет экспансию в Армению, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан, Украину, Вьетнам, Лаос, Индонезию и Камбоджу; «МегаФон» успешно работает в Таджикистане. Переход на новые рынки — частое явление в развитых странах. Столкнувшись со снижением динамики роста на материнском рынке, компании начинают активную международную экспансию. Сегодня весь мир знает о McDonalds, Coca-Cola, Ford, Wal-Mart, Starbucks, BP, IKEA, Lufthansa, British Airways и других брендах.

Компании, которые на стабилизированном рынке не занимались инновациями, не инвестировали в диверсификацию бизнеса, в новые технологические решения или в приобретение активов в смежных отраслях, как правило, через некоторое время теряют устойчивость бизнеса и переходят в *стадию стагнации*. У ничего не предпринимавшей компании постепенно «уходит почва из-под ног»: внешняя среда постоянно меняется, и компания в какой-то момент перестает ей соответствовать. Здесь главная задача — осознать, что организация находится на краю гибели и необходимо выделить активы и найти перспективные направления развития, способные стать ядром нового бизнеса. От всего, что не приносит доход и тяготит компанию, нужно избавиться, вкладывая вырученные средства в передовые решения и в экспансию на новые рынки. Если компания не сможет перестроиться и сформировать пул новых, интересных потребителю продуктов, она войдет в фазы *кризиса*, *деструкции* и *смерти бизнеса*. Тут уже главное — смириться с тем, что дела

настолько плохи, что организации в прежнем виде не будет, что надо не восстанавливать прекрасное, но неповторимое прошлое, а двигаться вперед, в новую отрасль, или просто спасти активы, т.е. средства акционеров и коллектив.

2. ТИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Любую управленческую деятельность в компании можно разделить на три группы процессов: оперативные, проектные и операционные (рис. 3). Эти процессы требуют разного уровня информированности о состоянии внешней и внутренней среды организации. То, что менеджеры управляют в первую очередь информацией, является общеизвестным фактом. Они получают от ключевой аудитории (стейкхолдеров, заинтересованных сторон — потребителей, органов власти и т.д.) информацию и на ее основании принимают решения. Эти решения, в свою очередь, доводятся до другой ключевой аудитории (сотрудников, партнеров, контрагентов и т.д.), которая затем производит действия, меняющие организацию. Этот процесс происходит на протяжении всего жизненного цикла организации: пока в обществе есть спрос на что-либо, собственники и менеджеры стараются изучить все особенности этого спроса и транслировать внутрь организации информацию о том, как его удовлетворить.

Низкая информированность менеджеров о точном состоянии внешней и внутренней среды, как правило, имеет место при зарождении организации или во время кризисов. В эти периоды в управлении компанией доминирует *оперативная деятельность* (своего рода «ручное управление») — процесс управления, который представляет собой оперативное реагирование на различные незапланированные изменения внутренней и внешней среды организации.

В качестве примеров ситуаций, требующих оперативного управления, можно привести не только создание нового бизнеса (когда существующий бизнес-план не подтвержден реальными

Рис. 3. Типы управленческой деятельности

доходами компании), но и чрезвычайное происшествие на химическом комбинате, катастрофу пассажирского самолета, появление в торговой сети бракованного продукта (реагирование, скорее всего, будет связано с соответствующей информационной работой с потребителями и вероятными судебными процессами), неэтичные действия конкурентов и рейдеров, информационные войны и т.д.

Управление компанией на начальных стадиях ее существования характеризуется постоянной корректировкой ранее принятых решений. Это неизбежно из-за слабого понимания того, какие именно методы работы будут эффективны для удовлетворения потребностей внешней среды. Но через нештатные ситуации проходят и вполне сформированные компании. От того, как компания работает в кризисный момент, зависит, ждет ли ее успешное развитие, или на ее месте начнет свой жизненный цикл совсем другая организация. Разумно устроенные компании имеют заранее

подготовленные планы антикризисных мероприятий (например, на случай забастовки). В этих компаниях осознают, что риски являются неотъемлемой частью процесса развития и полностью избежать реализации хотя бы части из них невозможно.

Проектная деятельность характеризуется качественным изменением какой-то части или функции организации, которая позволяет ей получить новое конкурентное преимущество. Проектная деятельность характеризуется такими признаками, как ограниченность во времени и в ресурсах, неповторимость, комплексность и специфическая организация. В качестве практических примеров проектной деятельности можно привести покупку активов и строительство инфраструктуры, проведение ребрендинга или IPO, запуск нового продукта или услуги и т.д.

С точки зрения информации о внешней и внутренней среде проектное управление наиболее эффективно в период *роста* компании, когда она

уже имеет опыт работы на локальном рынке и пытается перенести свою бизнес-модель на федеральный уровень. В это время компании реализуют масштабные программы развития, состоящие из десятков проектов. После выхода на нужные рынки проектное управление теряет значимость и компания начинает эксплуатировать построенную инфраструктуру.

Менеджмент, который много лет развивал компанию, как правило, осведомлен обо всех закономерностях ее работы, о конкурентах и их продукции. Будучи профессиональным участником сложившегося рынка, компания и сама может влиять на отраслевые тенденции. К этому времени определены ключевые функциональные подразделения и из сотен оперативных процессов отобраны наиболее важные для эффективного функционирования бизнеса. Этот отбор не может быть проведен без глубокого понимания, какие именно бизнес-процессы нужны компании сейчас и в ближайшие годы, чтобы сохранить конкурентоспособность.

Однако после того как все процессы будут отлажены, а функции распределены между сотрудниками, менеджер может ослабить контроль над организацией. В этом случае в компании становится доминирующей *операционная деятельность* — постоянно повторяемые циклические действия, направленные на обеспечение регулярной работы подразделений фирмы. С ростом масштабов бизнеса возникает потребность в постоянном контроле качества продукта даже в самых отдаленных филиалах. Для этого все процессы работы должны быть унифицированы и встроены в бизнес-модель организации. Имеются в виду такие процессы, как транспортировка материалов и готовых продуктов на предприятия компании, обслуживание клиента, выпуск регулярных отчетов для акционеров по итогам месяца, квартала, года.

Соотношение между типами управленческой деятельности напрямую зависит от текущей стадии развития организации. Чем больше нестабильность и неопределенность внутренней и

внешней среды, тем выше процент действий, носящих оперативный характер. Это особенно характерно для зарождающихся компаний. Если компания, получив определенную долю локального рынка, имеет возможности и потенциал для роста на национальном рынке, то доля проектного управления возрастает, компания переходит к масштабному росту. Когда организация удовлетворена своим положением на рынке и не видит перспектив экстенсивного развития, она начинает искать резервы за счет оптимизации и интенсификации своей деятельности, что ведет к увеличению доли операционного управления путем систематизации взаимоотношений с различными аудиториями.

3. ИЗМЕНЕНИЕ ТИПОВ УПРАВЛЕНИЯ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В стадии зарождения бизнеса управленческий труд в основном связан с оперативным реагированием (оперативное управление), поскольку все, что происходит во внутренней и внешней среде, для управляющих является новым. Они пока слабо представляют связь между различными частями своей организации и ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес.

На начальном этапе любая организация проходит через состояние «информационного хаоса»: даже небольшие изменения начальных параметров становятся причиной непоправимых системных трансформаций. Качественные изменения системы приводят к потере информации о предыдущем состоянии, в результате чего все эволюционные процессы являются необратимыми. При высоких темпах внешних изменений в организации может непрерывно проходить несколько таких процессов.

Процессы, связанные с операционным управлением, можно сделать функцией обособленных подразделений (например, отделы маркетинга, продажи, решения юридических вопросов, логистики и т.д.).

Сначала эти постоянно повторяющиеся процессы выстраиваются по вертикали, а потом, когда компания переходит к стадии роста, — по горизонтали. На стадии стабилизации, компания уже имеет отлаженную систему операционного управления, построенного по матричной модели, которая обеспечивает устойчивость организации (от штаб-квартиры до зарубежных филиалов). Ведь способность системы моделировать внешнюю среду неразрывно связана с необходимостью иерархической организации ее самой. Ради самосохранения система должна определенным образом интерпретировать информацию о внешних и внутренних импульсах. Появление новых, непривычных импульсов выявляет отсутствие в системе необходимых связей. Под угрозой разрушения внутренней структуры система реорганизуется. В частности, у нее формируются новые уровни управления. Каждый из уровней обеспечивает определенный тип реакции. Если соответствующие ему внешние импульсы отличаются постоянством (операционное управление), то уровень управления становится постоянным элементом иерархии. Если они оказываются разовыми (оперативное управление), соответствующий уровень управления утрачивается после исчезновения внешнего воздействия. Таким образом, происходит адаптация системы к новым условиям и сохраняется ее идентичность.

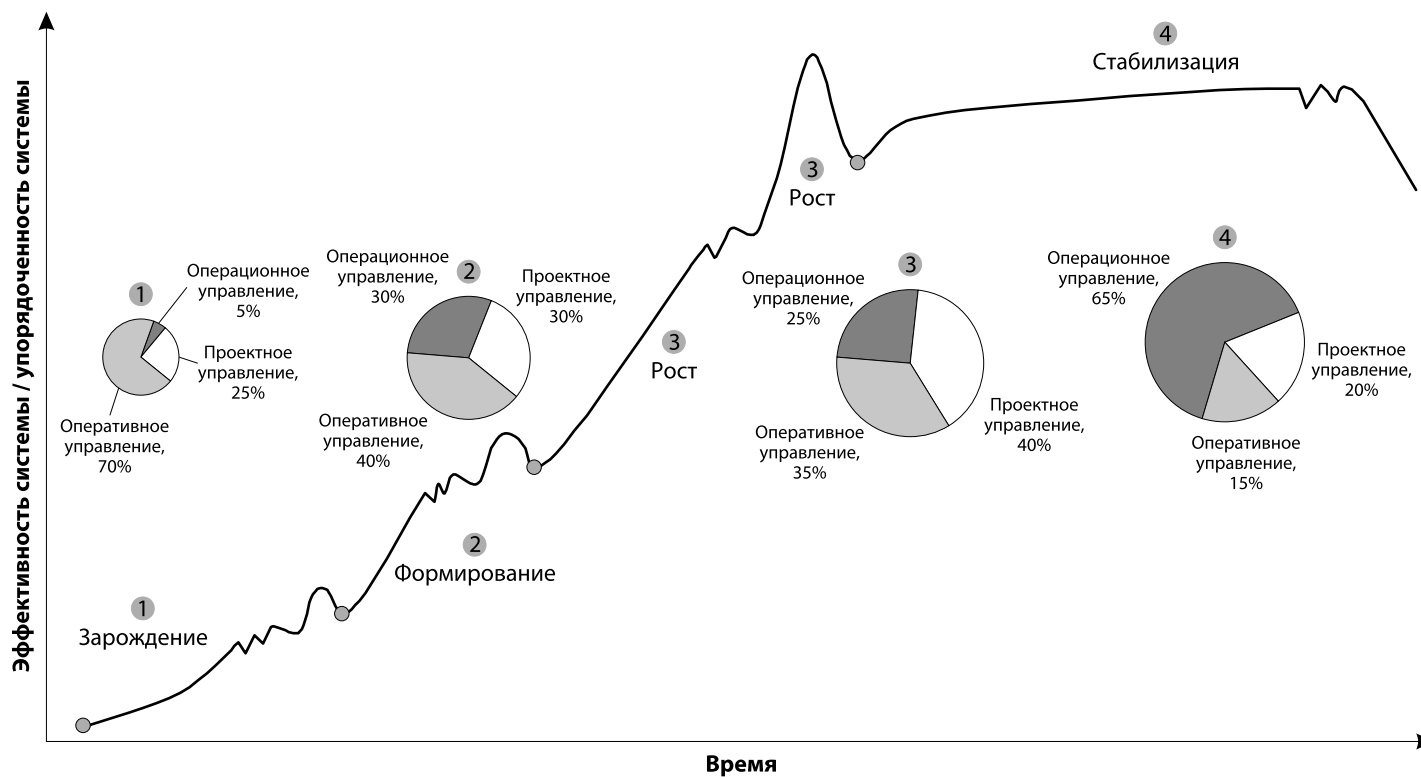
Очень интересно проследить путь развития проектного управления (рис. 4–5). В стадии зарождения ставятся конкретные цели и сроки развития бизнеса: реализуется программа (проект), которая должна показать, есть ли перспективы у этого предприятия в том виде, в каком оно задумано. Инструментарий управления проектами практически не используется. На данной стадии развития компании горизонт планирования составляет от месяца до года, в российской практике — около трех месяцев. Это влияет на ресурсное планирование проектов. Как правило, отклонение по срокам, затратам и другим ресурсам на 100–300% от запланированного является нормой [2]. Всему виной слабое представление

собственников и менеджеров о внутренней и внешней среде организации.

С развитием бизнеса понимание внешней среды растет, поэтому компания может реализовать проекты уже достаточно осознанно. Горизонт планирования составляет от одного года до трех лет. Впервые у компании появляются стратегия и среднесрочные планы как следствие лучшего понимания отрасли и как ответ на потребность в более эффективном распределении ограниченных ресурсов. В стадии формирования бизнеса проектное управление, как правило, фокусируется на покупках недостающих активов и на программах создания эффективной бизнес-модели.

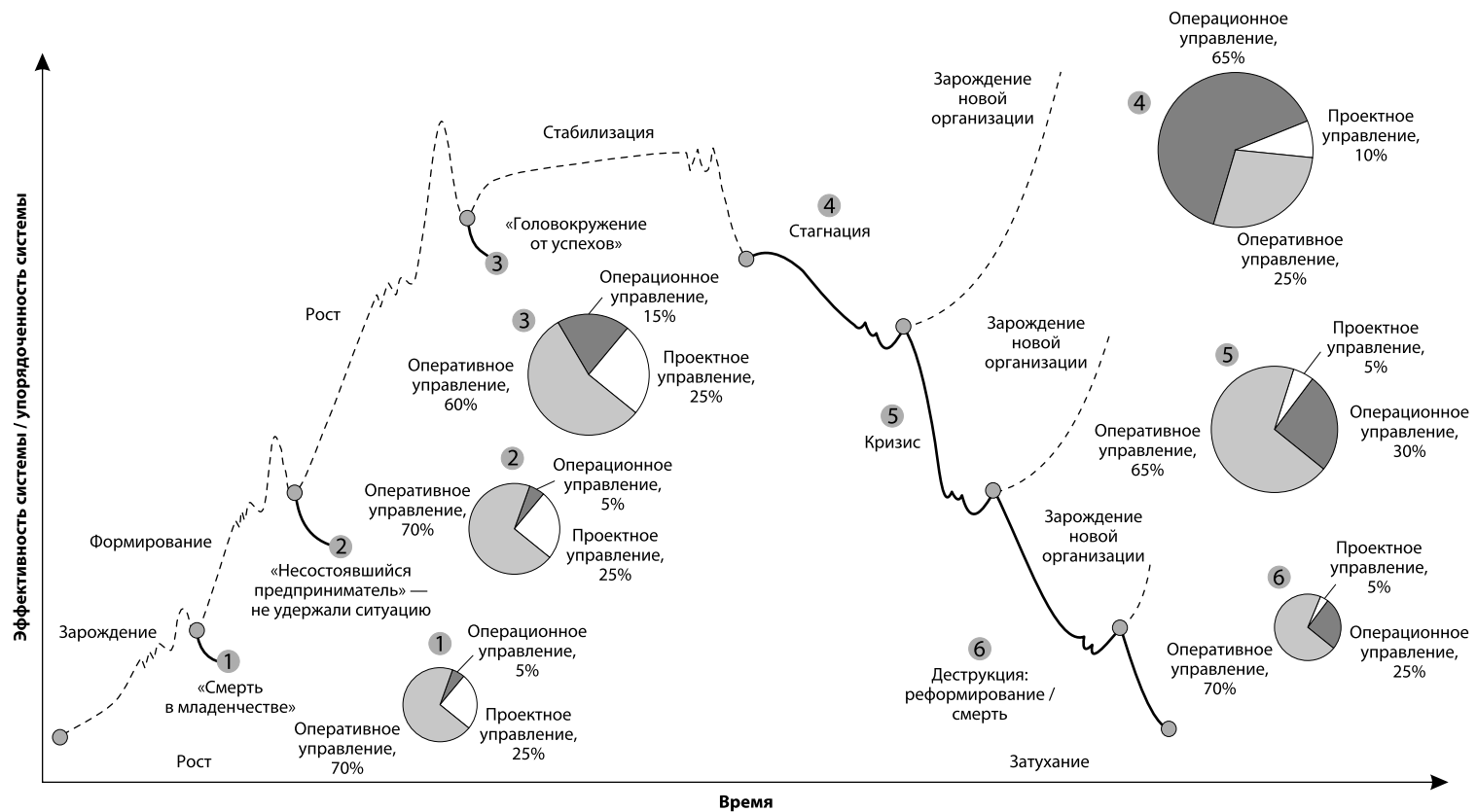
Стадия роста бизнеса связана с борьбой за долю национального рынка, поэтому проектное управление используется в масштабных программах экспансии на региональные или международные рынки. Горизонт планирования деятельности компании возрастает до трех-пяти лет. На этой стадии технологии и инструментарий управления проектами наиболее востребованы, т.к. строится инфраструктура и завоевываются новые рынки, а процессы управления и организационные процедуры в компаниях уже достаточно сформировались, чтобы воспринять системное внедрение проектного управления. Проекты развития также являются первой попыткой компании выстроить систему межфункционального взаимодействия различных подразделений компании. Постепенно часть проектных процессов становится регулярными и циклическими. Например, в проект открытия регионального представительства компании включаются как штаб-квартира (несколько функциональных подразделений), так и проектный офис в регионе, а также описываются особенности их взаимодействия. Это взаимодействие, которое сейчас существует в виде проекта, в дальнейшем приобретет циклический характер.

Таким образом, ближе к стадии стабилизации проектное управление становится операционным, и компания переходит к классической матричной структуре управления. Такой пример федеральной экспансии продемонстрировал

Рис. 4. Динамика изменения типа управленческой деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла

Примечание: в данном и следующем рисунках приведенные процентные соотношения являются отражением экспертной оценки автора.

Рис. 5. Динамика изменения типа управленческой деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла в ситуации кризиса в организации



мобильный оператор «МегаФон»: за пять с лишним лет абонентская база компании выросла в 25 раз — с 1,4 млн (май 2002 г.) до 35,5 млн абонентов (на начало 2008 г.). Для того чтобы обеспечить такой феноменальный рост бизнеса, компания построила огромное количество базовых станций: в конце 2002 г. их было около 2000, а к началу 2008 г. — около 18 000. С конца 2001 г. по начало 2008 г. оператор инвестировал в развитие сети около \$5,2 млрд [3]. Когда компания вошла в стадию стабилизации рынка, строительство новых сетей резко замедлилось — фокус внимания технических специалистов сместился на качественное обслуживание построенной инфраструктуры.

На стадии стабилизации у компании появляется потребность в реализации инновационных проектов, которые позволили бы ей сохранять конкурентное преимущество, в реализации проектов слияний и поглощений, а также вывода на рынок новых продуктов. Так, «МегаФон», базируясь на уже построенной инфраструктуре сетей передачи голоса (2G), модернизировал их до современного уровня (3G и 4G (в тестовом режиме)). Однако на описываемом этапе компании не приходится заниматься такими вопросами, как получение участков под строительство вышек, возведение конструкций, подведение энергопитания к объектам — это уже было сделано на этапе роста. Модернизация сетей требует только частичной замены оборудования и перенастройки программного обеспечения. Поэтому логично, что доля проектного управления в компании на стадии стабилизации резко падает. В подтверждение сказанного можно привести и другие примеры. Так, розничные сети в 2002–2008 гг. на этапе завоевания доли национального рынка построили тысячи объектов инфраструктуры (от магазинов до логистических складов). Пивоваренные компании создали сеть заводов, объем выпуска которых отвечает населению территорий, для которых они работают. Сетевые рестораны вышли на те рынки, покупательная способность которых может окупить вложения. Все эти отрасли на стадии роста активно реализовывали масштабные

программы строительства, а на стадии стабилизации развития бизнеса (когда рынки не растут и насыщены) стали фокусироваться на операционной эффективности и качественном обслуживании этой инфраструктуры.

На этой стадии у менеджеров появляется по-настоящему глубокое понимание внутреннего устройства организации. Компания может задавать ключевые показатели эффективности (KPI) в рамках операционных бизнес-процессов не только подразделению или отделу, но и каждому конкретному сотруднику, не только в штаб-квартире, но в региональном подразделении, а также контролировать и реально оценивать достижение KPI. В аспекте управления проектами ресурсное планирование проектов уже реализуется в международных крупных компаниях, где трудозатраты могут планироваться на уровне отдельного сотрудника, а работу проекта характеризует глубина декомпозиции и четкая взаимосвязь всех элементов.

4. МЕСТО РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАБОТЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЕЕ РАЗВИТИЯ

Распределение процессов разных типов в управленческой деятельности компании можно оценить без привязки к конкретной отрасли, анализируя текущее положение организации на рынке, стадию ее развития и задачи, стоящие перед менеджерами.

1. *Стадия зарождения компании:* оперативное управление — 70%, проектное управление — 25%, операционное управление — 5%. Высокая доля оперативного управления обусловлена слабым знанием собственниками своего бизнеса, который фактически еще только задуман. Операционные процессы не систематизированы, и не вполне понятно, как именно их надо систематизировать. Что касается проектной составляющей, то еще отсутствует уверенность, что бизнес сможет прожить

несколько лет. Понимание перспектив возможно только после прохождения нескольких циклов оборота денежных средств и сравнения потенциала бизнеса с существующими (или зарождающимися) предприятиями конкурентов. Таким образом, процессы управления компанией не систематизируются, пока не завершился хотя бы один цикл оборота денежных средств компании (бизнес-цикл).

2. *Стадия формирования компании:* оперативное управление — 40%, проектное управление — 30%, операционное управление — 30%. Если после нескольких бизнес-циклов перспективы всеяют оптимизм в собственников, они начинают продумывать стратегию развития на несколько лет вперед. Компания уже определила направление движения и цели на выбранный период и начинает формировать бизнес-модель: выстраивается вертикальное операционное управление (вертикальные функциональные бизнес-процессы). С каждым днем понимание внешней среды растет, поэтому доля оперативного управления снижается. Компания реализует проекты реструктуризации бизнеса для создания эффективной бизнес-модели на локальном рынке с возможностью ее воспроизведения на других рынках.

3. *Стадия роста компании:* оперативное управление — 35%, проектное управление — 40%, операционное управление — 25%. На данной стадии доминирует проектное управление, связанное с масштабными программами (проектами) экспансии. Абсолютная величина объема операционного управления в стадии роста остается примерно такой же, как в стадии формирования, но доля его снижается. Управление этого типа позволяет активно развивающейся компании не фокусироваться на операциях, проверенных в стадии формирования. Межфункциональное взаимодействие и горизонтальные бизнес-процессы приходят в организацию вместе с проектами, в которых ради общего результата нужно задействовать все подразделения. Постепенно часть проектных процессов становится регулярными и циклическими, и их можно перевести на методологию бизнес-процессов.

4. *Стадия стабилизации компании:* оперативное управление — 15%, проектное управление — 20%, операционное управление — 65%. В этой фазе у компании уже есть отлаженные подразделения и процессы, она эффективно обслуживает клиентов, планомерно совершенствует продукцию и проводит маркетинговые кампании. Стабильность системы обеспечивают как вертикальные, так и горизонтальные бизнес-процессы. Факторов неопределенности остается крайне мало, антикризисный процесс реагирования на наступление различного рода рисков детально регламентирован. Проектное управление позволяет компании, с одной стороны, постоянно реализовывать инновационные проекты, помогающие поддерживать конкурентоспособность, а с другой — искать новые инвестиционные идеи.

5. *Стадия стагнации компании:* оперативное управление — 25%, проектное управление — 10%, операционное управление — 65%. Когда-то менеджеры упустили возможность сохранить конкурентоспособность компании, реализовав проекты инновационного развития. В связи с этим бизнес начинает терять прибыльность и долю рынка, а производимые продукты / услуги утрачивают актуальность. Операционные процессы поддерживают традиционную систему управления, но из-за необходимости поиска выхода из положения доля оперативного управления резко возрастает.

6. *Стадии системного кризиса и смерти компании:* оперативное управление — 70%, проектное управление — 5%, операционное управление — 25%. Если компания не смогла подстроиться под тенденции рынка, бизнес начинает распадаться, а положение на рынке — утрачиваться. Компания разочаровалась в эффективности и адекватности своей системы управления. Менеджмент хаотичными решениями разрушает даже эффективно работающие подразделения, и это еще больше подрывает организацию. Налицо кризис идей. Отсутствуют проекты развития. Хаос в сознании менеджеров приводит к тотальному доминированию оперативного управления. Компания готовится к ликвидации или к приходу новых собственников,

обладающих представлениями о том, как ее переориентировать. В какой-то момент она пересекает черту, после которой ее исчезновение неизбежно. Система управления будет ликвидирована, а активы перейдут к более эффективным собственникам, у которых есть план, как оставшиеся от несостоявшегося предпринимателя активы встроить в новые экономические реалии согласно запросам рынка.

Основываясь на понимании логики развития компаний, можно объяснить и исторические особенности внедрения технологий управления проектами в отечественной экономике. В 1990-е гг. российские компании фокусировались на подтверждении перспектив своего развития, поэтому не были готовы к календарному, ресурсному планированию и стандартам управления проектами, опыт и инструментарий которых пришел в Россию из США и Европы. Российские компании тогда еще слишком слабо понимали внутреннюю и внешнюю среду бизнеса. Только перейдя к стадии активного роста, часто связанного с огромным объемом работ, выполняемых в разных географических точках, компании начали внедрять необходимый инструментарий и стали планировать ресурсы и декомпозировать процессы, точно понимая, как и в какой последовательности их осуществлять. С насыщением отечественных

рынков, с окончанием строительства инфраструктуры и с последующей стабилизацией российских компаний важность мультипроектного управления, охватывающего всю компанию, постепенно снизится, а технологии управления проектами будут использоваться скорее для проектов НИОКР и международной экспансии. Можно сделать вывод, что российские консультанты по внедрению технологий управления проектами гарантированно смогут найти клиентов только в тех отраслях, где рынки ненасыщены, а оборот средств длится продолжительное время. К таким отраслям можно отнести: цветную металлургию, оптовую торговлю, электроэнергетику, нефтяную и нефтегазовую промышленность, изготовление упаковки, производство драгоценных металлов и алмазов, химическую и нефтехимическую промышленность, строительство, транспорт, агропромышленный комплекс, машиностроение и жилищно-коммунальное хозяйство. Именно эти отрасли в ближайшие 5–10 лет будут демонстрировать рост бизнеса и потребность в технологиях управления проектами. В секторах российской экономики, которые уже прошли стадию роста (телекоммуникации, пищевая промышленность, производство бытовых товаров (FMCG), розничная торговля, банки и общественное питание), потребность в реализации проектов отходит на второй план.

ИСТОЧНИКИ

1. Нарышкина А. Совет от постороннего. — <http://lib.rus.ec/b/65781/read>.
2. Попова Е., Песоцкая Е., Стутко Н. Инструмент диагностики состояния проекта: анализ по освоенному объему. — <http://www.interface.ru/erp/instrument.htm>.
3. Чернов Д.В. Генератор прибыли, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг / Д.В. Чернов, С.В. Солдатенков, С.В. Приданцев, М.Ю. Гулейков, Д.А. Патрацкий, Н.А. Филимонова. — М.: Russian Service Book, 2010. — 185 с.
4. Чернов Д.В. Стратегические коммуникации российского бизнеса. — <http://books.ikm.hse.ru>.