

# ОТКРЫТИЯ ГОДА: КОНЦЕПЦИЯ И ПРАКТИКИ DSM, «АНТИХРУПКОСТЬ» И «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ САФАРИ»



## Павел Алферов

Руководил департаментом знаний, информации и методологии АНО «Оргкомитет Сочи – 2014». Занимался внедрением проектного управления в «ТНК-ВР», «Альфа-групп», X5 Retail Group, НИПК «Электрон». Один из разработчиков национальных стандартов проектного и портфельного управления, член Экспертного совета по внедрению управления проектами при Министерстве экономического развития РФ, член экспертной сети МОК, член Совета itSMF Россия. Один из авторов учебника для ИТ-директоров. Преподаватель Школы ИТ-менеджмента РАНХ.

## Концепция и практики DSM

В этом году я открыл для себя концепцию и практику DSM (Design Structure Matrix)<sup>1</sup> — матрицу структуры конструкции (дизайна). Это компактный и наглядный способ представления структуры модулей (и не только модулей, но и любых компонент) некоторой сложной системы.

Любое предприятие — это сложная система, состоящая из множества компонент. DSM используется в качестве инструмента проектирования, анализа и управления сложными системами. Он позволяет моделировать, визуализировать и анализировать зависимости между компонентами системы (то есть архитектуру системы) и в результате демонстрирует возможности ее улучшения. Преимущества DSM — компактный формат, визуальный характер, интуитивно понятное представление, мощные аналитические возможности и гибкость<sup>2</sup>.

Термин Design Structure Matrix ввел Дон Стюарт<sup>3</sup> в 1981 году. Однако аналогичные методы использовались с 1960 года. До недавнего времени методы DSM служили, в основном, для управления проектами проектирования и создания инженерных объектов. Они позволяют отразить в представлении проекта обратные связи и циклические задачи, что очень важно для большинства проектов создания инженерных систем.

Часто методы DSM применяют при разработке программного обеспечения. Однако система, которую можно описать методами DSM, может быть различной природы, например, предприятие или рынок. Сегодня методы DSM все чаще применяются для решения сложных проблем в здравоохранении, финансах, государственной политике и социальных системах. На мой взгляд, DSM и аналогичные методы будут все шире использоваться при описании предприятий.

<sup>1</sup> Другие названия этой практики: Dependency Structure Matrix, Dependency Structure Method, Design Precedence Matrix.

<sup>2</sup> [www.dsmweb.org](http://www.dsmweb.org). Русскоязычный доклад о DSM можно найти на <http://incose-ru.livejournal.com/49521.html>.

<sup>3</sup> D. V. Steward: The Design Structure System: A Method for Managing the Design of Complex Systems. In: IEEE Transactions on Engineering Management. 28(3), 1981.

### Книги года

Книгой года для меня, безусловно, стали «Антихрупкость» Насима Талеба и «Стратегическое сафари» (коллектив авторов с нежно любимым мною Генри Минцбергом во главе). Первая книга является продолжением линии, которую Талеб начал в бестселлере «Черный лебедь» — об ограниченности нашего представления о рисках и практически полной неспособности управлять ими как в бизнесе, так и в личной жизни. При всех достоинствах «Черного лебедя» у него есть один существенный недостаток: отсутствие позитивной части и ответа на вопрос, что же все-таки делать с этой ограниченностью. «Антихрупкость» дает ответ! Автор предлагает необычный взгляд на то, как надо жить. Прочитую Талеба:

*«Куда легче понять, хрупка вещь или нет, чем предсказать события, которые могут ей повредить. Хрупкость можно измерить; риск неизмерим (за пределами казино и голов людей, именующих себя «специалистами по риску»). Отсюда следует решение проблемы, которую я назвал «проблемой черных лебедей». Ее суть — в невозможности рассчитать риск последовательности редких событий и предсказать их наступление. Понять, как сделаться нечувствительным к повреждению от переменчивости, легко; предсказать событие, которое приведет к повреждению, намного сложнее. Вот почему эта книга предлагает поставить с ног на голову сложившиеся у нас представления о предсказаниях, прогнозировании и управлении риском».*

Кому-то этот взгляд покажется тривиальным, поскольку они и так живут таким образом (« всю жизнь говорил прозой и не знал об этом»). Я уверен, что в нашей стране таких людей все-таки меньшинство. Но даже им будет полезно прочитать этот, говоря по существу, философский трактат, который «нашпигован» историями и примерами из жизни, а также серьезными, забавными и порой провокационными заявлениями.

«Стратегическое сафари» — это обзор всех многочисленных подходов к разработке стратегии организации, которые придуманы с давних времен (60-х годов XX века) и до наших дней. В книге описаны 10 основных школ стратегического менеджмента, дано детальное описание особенностей этих школ и критическое осмысление каждой из них. Как было написано в одном обзоре,:

*«Даже если вы прочтете сотню книг о корпоративной стратегии, вы вряд ли найдете среди них одну, которая сравнилась бы по информативности и простоте изложения с этой. Разумеется, никто не станет изучать методы построения корпоративных стратегий ради развлечения, и тем не менее авторы вплотную подошли к тому, чтобы превратить этот процесс в истинное удовольствие».*

---

Наконец самое важное, чему научил год, это то, что теория Сергея Пересленина о фазовом кризисе, похоже, все-таки верна, и весь мир упорно движется к кризису. Приведу только одну цитату:

*«В случае фазового экономического кризиса любые действия, направленные на повышение эффективности экономики, ускоряют кризис, и формально оптимальной стратегией является полное бездействие. Эта стратегия, впрочем, также не спасает: раньше или позже, но текущая система хозяйственных деятельности перестает поддерживать существование социосистемы».*

К сожалению, весьма адекватное описание действительности...