УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПОДХОДЫ

Ручкин А. В.

кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66, alexey.ruchkin@ui.ranepa.ru

Трофимова О. М.

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66, olga.trofimova@ui.ranepa.ru

УДК 65.012.123
ББК 65.291.217

Цель. Целью статьи является систематизация теоретико-методических аспектов проектного управления с точки зрения модели компетентности организации и условий эффективности.

Методы. В работе используются системный подход, сравнительный анализ, с помощью которых выявляются общие и специфические характеристики управления проектами с точки зрения различных управленческих концепций и нормативных документов.

Результаты и научная новизна. Определены процессы, сопровождающие переход на проектные технологии, и соответствующие им акценты в управлении, которые способствуют успешной реализации проектов.

Ключевые слова: управление проектами, эффективность, компетентность, коммуникации, качество проектной деятельности.

PROJECT MANAGEMENT: MAIN DEFINITIONS AND APPROACHES

Ruchkin A. V.

Candidate of Science (Sociological), associate professor of the Personnel Management Department of the Ural Institute of Management – branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 66, 8 March str., Ykaterinburg, Russia, 620990, alexey.ruchkin@ui.ranepa.ru

Trofimova O. M.

Candidate of Science (Economics), associate professor of the economic theory Department of the Ural Institute of Management – a branch, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 66, 8 March str., Ykaterinburg, Russia, 620990, olga.trofimova@ui.ranepa.ru

Purpose. The purpose of article is systematization of teoretiko-methodical aspects of project management from the point of view of model of competence of the organization and conditions of efficiency.

Methods. In work system approach, the comparative analysis by means of which the general and specific characteristics of project management from the point of view of various administrative concepts and normative documents come to light are used.

Results and scientific novelty. The processes accompanying transition to design technologies, and corresponding to them accents in management which promote successful implementation of projects are defined. The aim of the article is to analyze the image of the region in the perception of the population, which is the foundation for the formation of the image.

Key words: project management, efficiency, competence, communications, quality of design activity.

© Ручкин А. В., Трофимова О. М., 2017

Таблица 1. **Основные различия проектной и операциональной (постоянной) деятельности**

Параметр сравнения	**Проектная деятельность**	**Операциональная деятельность**
Результат	Уникальный, новый, не характерный для организации	Постоянный, часто достигаемый в организации
Временные ограничения / сроки реализации	Наличие четкой даты начала и окончания проекта	Повторяемость, цикличность
Риски	Наличие большого количества, в том числе, критических, рисков	Риски минимизированы
Цикличность реализации	Однократно	Многократно
Регламентируемость процессов	Возможны существенные изменения вследствие наступления рисков	Как правило, стандартизованы
Персонал	Для каждого проекта формируется команда, которая после достижения результата распадается	Работает на постоянной основе в рамках предусмотренных трудовым договором функций

Составлено автором

Во всем мире управление проектами, как подход к повышению эффективности и оптимизации ресурсов, все более и более интегрируется в организационные процессы осуществления хозяйственной и публичной деятельности. На начало 2007 года около трети экономической активности организаций приходилось на реализацию проектной деятельности [1], на конец 2012 года около половины всех организационных процессов протекало в условиях проектной деятельности [2].

Несмотря на различные попытки ученых и практиков, общее согласие по поводу определения, контекста и содержания практической модели управления проектом, до сих пор не достигнуто и зачастую отражает специфику отрасли исследования или сферы практического внедрения [3, С 34], а также национальные особенности, учитывающие законодательство и практику ведения бизнеса, например, системы A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M, Япония) [4] и PRojects IN Controlled Environments 2 (PRINCE2, Великобритания) [5]. Исходя из действующих национальных и международных стандартов, под проектом понимается:

- временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [6];
- комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений [7];
- целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги [8];
- уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, имеющий начальную и конечную даты выполнения, предпринимаемый для достижения цели, соответствующий установленным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурс ам [9].

Представленный перечень не является исчерпывающим, однако данные определения объединены тремя общими смысловыми акцентами: последовательный (скоординированный) комплекс мероприятий, уникальность результата, ограниченность ресурсов (трудовых, финансовых, временных и т.д.).

Каждая организация, работающая в современной глобальной конкурентной среде, стремится к постоянному повышению производительности. Исключительно важное значение для выживания организации в условиях регрессии рынка, например, в условиях макроэкономической нестабильности, либо роста конкуренции, приобретает способность руководства выбирать и использовать наиболее выгодные инструменты и методы управления проектами. Однако зачастую менеджмент организации (учреждения, предприятия) не видит особенностей проектной деятельности, считая, что все функционирование можно свести к функциональной деятельности. Между тем, проектная деятельность имеет концептуально иной характер (табл. 1).

Управление проектами в международных стандартах, в частности, PMBOK, рассматривается в трех функциональных уровнях, так называемый «проектный треугольник»:

- Уровень 1: Технический аспект – оперативная поставка и ориентация на эффективный инструментарий, который будет использоваться в практике управления и контроля деятельности по проектам.
- Уровень 2: Стратегический аспект – управление проектами как обеспечение выравнивания деятельности организации с целями, видением топ-менеджмента,

подрядной стратегии спонсора и оказывающих влияние заинтересованных сторон.

• Уровень 3: Институциональный аспект – управление проектной деятельностью на основе норм и правил во взаимодействии с внешней, глобальной окружающей среды [10].

Л. Кроуфорд определяет три области, которые существенно влияют на адаптацию практики управления проектами в организациях: проектный офис, управленческий контроль и профессиональное развитие. Эти методы непосредственно связаны с интеграцией проектного управления в организации (офис управления проектами – PMO), управлением качеством проектов (управленческий контроль) и управлением человеческими ресурсами (профессиональное развитие) [5]. Офис проекта, представляющий собой систему поддержки со стороны менеджеров проектов, необходим для содействия повышению уровня зрелости организации в сфере управления проектами, поскольку данная структура является координационным центром для регулирования последовательного применения процессов и методов. Отсутствие активного интереса со стороны управленческих структур уменьшает уровень оптимизации процессов и профессиональных потребностей развития персонала [4]. Беснер К. и Хоббс Б. при внедрении проектного управления указывают на потребность в компетентных кадрах и определении контрольных точек для исполнителя в целях построения организационного обеспечения использования инструментов и методов в сфере управления проектами и методов [2]. Наличие компетентных сотрудников в сфере проектной деятельности, как отдельного звена системы специалистов и управленческого звена организации, влияет на успех проекта и, как следствие, на уровень «зрелости». Сочетание всех трех областей позволяет оценить уровень «зрелости» организации в сфере управления проектами, ориентируясь на тот или иной уровень компетентности, основанной на степени согласованности элементов управленческой деятельности и уровня профессионализма персонала (рис. 1).

Традиционно выделяется четыре блока (этапа) в проектной деятельности: инициация, планирование, реализация и завершение. Действующий ГОСТ Р 54869-2011 не предполагает обособления укрупненных групп действий, указывая лишь на последовательность



Рис. 1. **Краткий обзор всех элементов компетентности [11]**

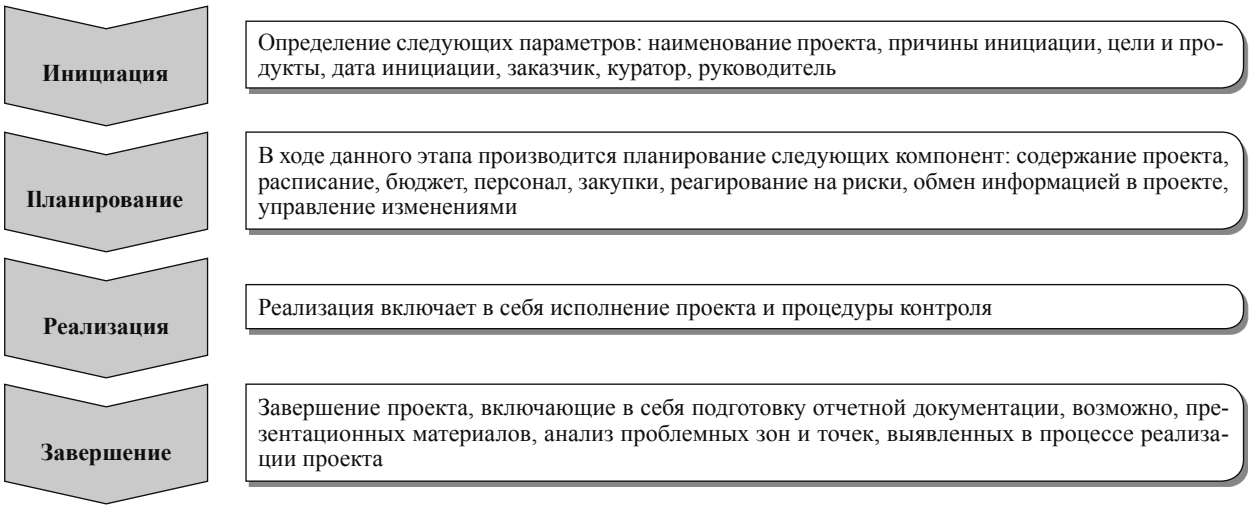


Рис. 2. **Основные этапы проектной деятельности и их содержание (составлено автором)**

и взаимозависимость в формировании и реализации проектов в организации, учреждении, органе публичной власти. Совместив теоретический и практический взгляды на управление проектом, мы получаем следующий ряд взаимосвязанных действий по укрупненным блокам и отраслевым направлениям (рис. 2).

Говоря о стадии инициации, отметим, что формирование показателей конечного результата должно базироваться на теории «4С»:

- четкость (clearness);
- полнота (completeness);
- комплексность (complexity);
- непротиворечивость (consistency).

При формулировании цели и задач необходимо ориентироваться на концепцию «SMART», в целях конкретизации результатов воплощения проекта:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- достижимыми (Achievable);
- релевантными (Relevant);
- связанными с определенным периодом времени (Time-certain) [12].

Обозначенные цели и результаты проекта влияют на выбор маркетинг-ориентации. Маркетинг-ориентация определяется как синтез определенных отношений и определенных видов практики, которые связаны между собой и неотделимы друг от друга в процессе реализации какой-либо деятельности организации, предприятия, учреждения. Кроме того, маркетинг-ориентация определяется как синтетический конструкт нескольких компонентов:

- ориентация на клиента;
- ориентация на конкурентов;
- межфункциональная ориентация;
- ориентация на экологию;
- ориентация на поставщика (дилера);
- ориентация на производительность;
- ориентация на стратегическое развитие;
- ориентация на персонал.

На основе избранных компанией приоритетов, которые определяются на основе цели и планируемых результатов проекта, определяется один из четырех маркетинговых подходов:

- трансакционный маркетинг – деятельность по привлечению клиентов;
- маркетинг баз данных» – практика для удержания клиентов;
- маркетинг взаимодействия – взаимодействие по созданию, развитию отношений сотрудничества для взаимной выгоды;
- сетевой маркетинг – координация / взаимодействие с заинтересованными сторонами на основе взаимной выгоды [13].

Исходя из выбранного подхода, формируется не только информационная политика компании (организации, учреждения) по продвижению проекта, но и коммуникационные каналы взаимодействия между заинтересованными сторонами, что, в свою очередь, оказывает влияние на процесс планирование.

По мнению специалистов Всемирного Банка, стратегическое, тактическое и оперативное планирование и визуализация ключевых шагов, которые приведут к достижению цели проекта, являются важными процессами для руководителя группы с точки зрения организации и наиболее эффективного использования ресурсов. Этот многоступенчатый механизм

планирования, как правило, формируется из следующих этапов:

- рассмотрение и ознакомление с процедурами, связанными с подготовкой и реализацией проекта;
- понимание ключевых документов, которые должны быть подготовлены, и распределение ответственности;
- общее представление о временных ресурсах, необходимых для выполнения различных задач, в том числе взаимосвязанных операций;
- определение ключевые точек принятия решений, определения лиц, принимающих участие в принятии этих решений, понимание действий и объема информации, которые будут необходимы для разработки и принятия решений;
- выявление потенциальных ключевых вех и периодичности обмена информацией с поставщиками, заказчиком и иными стейкхолдерами;
- создание проектной команды;
- понимание рисков, потенциально имеющих возможность повлиять на ход реализации проекта.

С учетом этих аспектов этапа планирования руководитель группы должен разработать график реализации проекта, определить ключевые вехи, и обсудить эти предложения как с командой проекта, так и с заказчиком, и спонсором [14, с. 5].

Планирование неразрывно связано с процессом прогнозирования, поскольку необходимо определить, когда и в каком направлении имеющиеся, в том числе заемные, ресурсы лучше всего использовать на различных этапах подготовки и реализации проекта. Как правило, распределение ресурсов по фазам реализации проекта распределяется следующим образом (рис.3), но может меняться в зависимости от специфики производимого продукта/услуги и особенностей ресурсной базы.

Поскольку бюджет проекта ограничен, руководитель группы играет важную роль в определении приоритетов распределения ресурсов в ходе выполнения различных задач на основе различных этапов подготовки проекта, опираясь на обозначенные вехи. В целях эффективного использования имеющейся ресурсной базы проекта руководителю, по мнению исследователей, необходимо:

- оптимизировать на всем протяжении проекта использование ресурсов и рабочего времени персонала, разработав требования, индикаторы и методики оценки по подготовке и реализации проекта;
- использовать новые коммуникационные технологии.

Критерии качества проектной деятельности на входе и выходе являются ключевым фактором, определяющим производительность проекта и успеха в процессе реализации. Именно поэтому многие специалисты рекомендуют уделять особое внимание двум аспектам:

- определение рисков проекта, возможностям и перспективам их влияния на ход реализации, поскольку это позволит заранее разработать оперативные планы реагирования на момент их наступления. Исследования инфраструктурных проектов на международном уровне показывают серьезные проблемы с экономией денежных средств и распределением времени, часто встречаются перерасход средств и неверная оценка окупаемости. Ученые и практики отмечают, что капитальные проекты утверждаются и реализуются, несмотря на очень низкие или даже отрицательные экономические показатели доходности. Мощные политические (финансовые, социальные и иные) интересы могут нивелировать процесс конструктивной экономической и социальной оценки, что необходимо учитывать при определении зон рисков [16];
- понимание роли каждым участников команды проекта и основных стейкхолдеров, обязанностей и ограничений. Подготовка и реализация проекта представляет

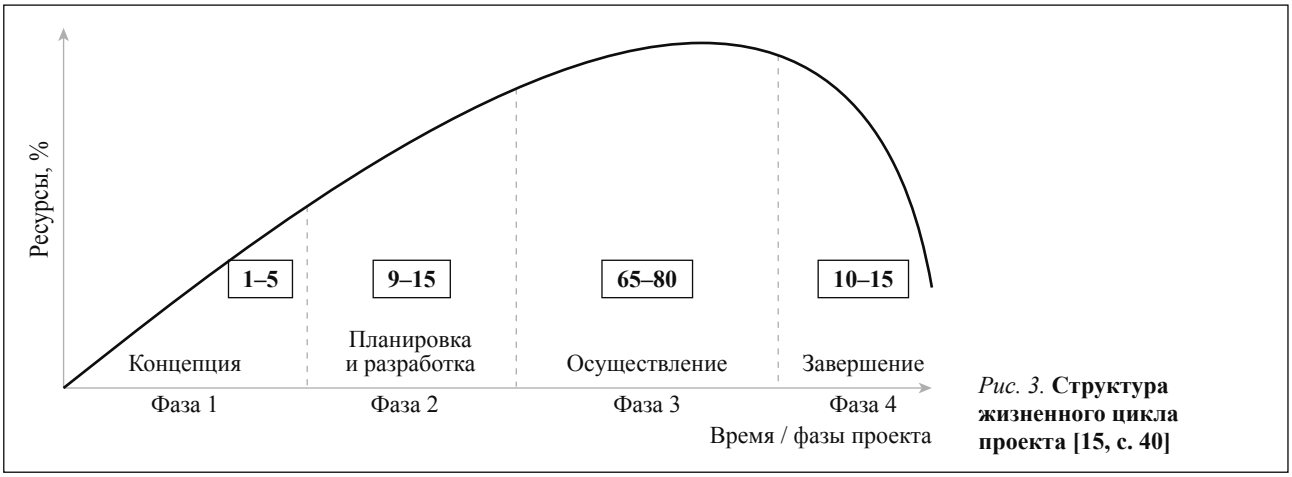


Рис. 3. **Структура жизненного цикла проекта [15, с. 40]**

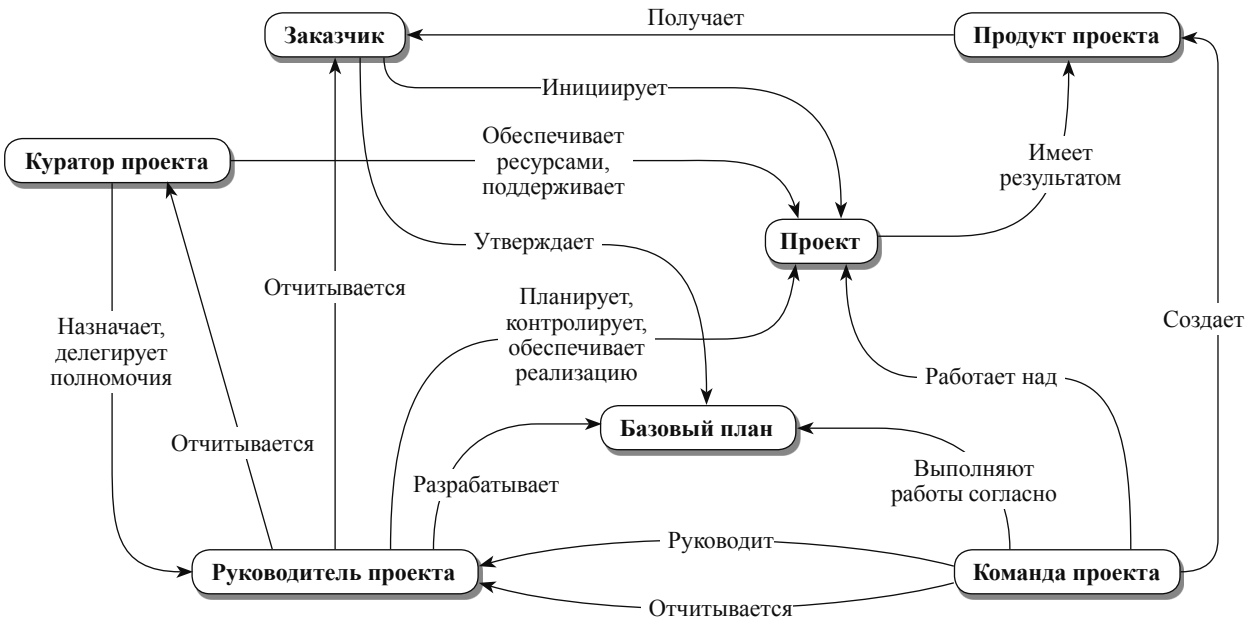


Рис. 4. **Основные понятия проектного менеджмента и их взаимосвязь [18]**

собой динамичный процесс, в котором осознание каждым из акторов своей роли в проекте помогает сократить процесс подготовки и предвидеть возможные проблемы, которые могут возникнуть [17, с. 6].

Взаимосвязь основных этапов проекта, деятельности команды и сфер влияния отдельных участников визуализируется в ГОСТе следующим образом (рис. 4).

Особое внимание Министерством экономического развития РФ уделяется мотивации команды проекта, которая должна быть построена на ключевых показателях эффективности [19]. Внедрение данной системы мотивации, с одной стороны, позволит сделать прозрачным механизм поощрения команды проекта, с другой, – соотнести деятельности участников в процессе реализации проекта с конечными результатами, которые определяют эффективность проекта для организации (экономическую, социальную, рыночную, медицинскую и т.д.).

Подводя итоги статьи, резюмируем все вышеописанные нами процессы и акценты в управлении, которые способствуют успешной реализации проектов [20, с. 293]:

1) подробный план: как руководитель проекта и его команда будет поддерживать стандарты качества на протяжение цикла проекта.

2) налаженные коммуникации: связь между руководителем проекта, членами команды и заинтересованными сторонами является ключевым аспектом. Отмечается, что руководители проектов должны обладать отличными коммуникативными навыками и иметь комплексную схему взаимодействия заинтересованных сторон, которая поощряет формальное и неформальное обсуждение ожиданий, инноваций, прогресса и результатов.

3) управление участниками проекта: необходимо определить, кто относится к заинтересованным сторонам в проекте, а затем подготовить стратегию, чтобы обеспечить передачу необходимого количества информации и возможностей для участия.

4) наличие индикаторов промежуточных и конечных результатов: для измерения прогресса как качественно, так и количественно, необходимо установить индикаторы и методику оценки, что позволит выявлять проблемы на ранних этапах и принимать превентивные меры.

5) постоянный мониторинг и управление изменениями: мониторинг должен быть регулярным, это позволит выявить проблемы на ранней стадии. В связи с этим, оперативная коррекция инструментария и процессов позволит сохранить проект жизнеспособным без дополнительных затрат.

Литература:

1. Bredillet C. N., Turner J. R., Anbart F. T. Schools of Thought in Project Management // Research. Project Management Essential Reality for Business and Government. 2007. Pp. 389–396.

2. Hlodversdottira K. H., Ingasonb H. T., Jonassonc H. I. The Status of Project Management within a City Hall of a European Capital // Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2013. № 74. Pp. 305–315.
3. C Bekker M. Project Governance – The Definition and Leadership Dilemma // Procedia – Social and Behavioral Sciences 194 (2015) 33–43. P. 34.
4. Project Management Association of Japan [Электронный ресурс]. URL: http:// www.pmaj. or.jp/ENG/index. htm (дата обращения 12.08.2016).
5. PRINCE2 [Электронный ресурс]. URL: http:// www. prince-officialsite. com/ (дата обращения 10.08.2016).
6. Американский национальный стандарт «Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK)». Пятое издание. PMI, 2013. 586 с.
7. ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»: утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. ГОСТ Р 56715.5-2015 «Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения»: утвержден приказом Федерального агентсва по техническому регулированию и метрологии от 17 ноября 2015 г. № 1828-ст. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
9. Guide to Project Management ISO 21500:2012 [электронныйресурс]. URL: https:// projectmanagers.org/ project-management-guide/ (дата обращения 25.09.2015).
10. Morris P. W.G., Geraldi J. Managing the institutional context for projects // Project Management Journal. 2011. № 42(6). P. 20–32.
11. IPMA OCB, Organizational Competence Baseline / Требования к компетентности организации в области управления проектами М.: ОЧУ «УКЦ «Проектная ПРАКТИКА». 2014. 137 с. С. 39.
12. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010.
13. Obradovića V., Cicvarić Kostića S., Mitrovića Z. Rethinking project management – Did we miss marketing management? // Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2016. № 226. P. 390–397. P. 392.
14. Investment Project Financing Project Preparation Guidance Note. World Bank. OPSPQ, 2013. 31 p. P. 5.
15. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И. И. Мазура. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. 664 с. С. 40.
16. Glenday G., Kaiser K., Minh Le T. The Power of Public Investment Management: Transforming Resources Into Assets for Growth. October 2014 [электронный ресурс]. URL: http:// elibrary.worldbank.org/doi/ abs/10.1596/978-1-4648-0316-1_ch4 (дата обращения 17.08.2016).
17. Investment Project Financing Project Preparation Guidance Note. World Bank. OPSPQ. 2013. 31 p. P. 6.
18. ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»: утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
19. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: приложение к распоряжению Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
20. Vartiaka L. Achieving excellence in projects // Procedia Economics and Finance. 2015. № 26. P. 292–299. P. 293.

References:

1. Bredillet C. N., Turner J. R., Anbart F. T. Schools of Thought in Project Management // Research. Project Management Essential Reality for Business and Government. 2007. P. 389–396.
2. Hlodversdottira K. H., Ingasonb H. T., Jonassonc H. I. The Status of Project Management within a City Hall of a European Capital // Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2013. № 74. P. 305–315.
3. C Bekker M. Project Governance – The Definition and Leadership Dilemma // Procedia-Social and Behavioral Sciences 194 (2015) 33–43. P. 34.
4. Project Management Association of Japan [e-resource]. URL: http:// www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm (date of reference 12.08.2016).
5. PRINCE2 [e-resource]. URL: http:// www.prince-officialsite.com/ (date of reference 10.08.2016).
6. American national standard «The Management to the Set of Knowledge of Project Management (the Management of PMBOK)». Fifth edition. PMI, 2013. 586 p.
7. GOST P 54869—2011 «Design management. Requirements to project management»: it is approved by the order of Federal Agency for Technical Regulation and Metrology of December 22, 2011 № 1582 Sr. Access from ref. – legal system «ConsultantPlus».
8. GOST P 56715.5-2015 «Design management. Systems of design management. Part 5. Terms and definitions»: it is approved by the order of the Federal agency on technical regulation and metrology of November 17, 2015 № 1828 Sr. Access from ref. – legal system «ConsultantPlus».
9. Guide to Project Management ISO 21500:2012 [e-resource]. URL: https:// projectmanagers. org/project-management-guide/ (date of reference 25.09.2015).
10. Morris P. W.G., Geraldi J. Managing the institutional context for projects // Project Management Journal. 2011. № 42(6). P. 20–32.

11. IPMA OCB, Organizational Competence Baseline / Requirements to competence of the organization in the field of management of the projects of M.: OChU «UKTs «Design PRACTICE», 2014. 137 with. P. 39.
12. Klochkov A. K. KPI and motivation of personnel. Full collection of practical tools. M.: Eksmo. 2010.
13. Obradovića V., Cicvarić Kostića S., Mitrovića Z. Rethinking project management – Did we miss marketing management? // Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2016. №226. P. 390–397. P. 392.
14. Investment Project Financing Project Preparation Guidance Note. World Bank. OPSPQ. 2013. 31 p. P. 5.
15. Masur I. I., Shapiro V. D., Olderogge N. G. Project management: The manual / Under a general edition of I.I. Masur. 2nd prod. M.: Omega-L, 2004. 664 P. 40.
16. Glenday G., Kaiser K., Minh Le T. The Power of Public Investment Management: Transforming Resources Into Assets for Growth. October 2014 [e-resource]. URL: http:// elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-0316-1_ch4 (date of reference 17.08.2016).
17. Investment Project Financing Project Preparation Guidance Note. World Bank. OPSPQ, 2013. 31 p. P. 6.
18. GOST P 54869—2011 «Design management. Requirements to project management»: it is approved by the order of Federal Agency for Technical Regulation and Metrology of December 22, 2011 №1582 Sr. Access from ref. – legal system «ConsultantPlus».
19. Methodical recommendations about introduction of project management in executive authorities: annex to the order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation of April 14, 2014 №26R-AU. Access from ref. – legal system «ConsultantPlus».
20. Vartiaka L. Achieving excellence in projects // Procedia Economics and Finance. 2015. №26. P. 292–299. P. 293.