

## Управление различными категориями проектов

Н.Е. Симионова

В процессе многолетних исследований как зарубежных, так и отечественных ученых, сформировались базовые принципы проектного управления, в одинаковой степени применимые к различным типам проектов. В тоже время существует много проблем, каким образом наиболее эффективно применять базовые принципы и инструменты к проектам, относящимся к различным категориям, для наиболее успешной реализации последних. Категоризация проектов является важнейшей научной и практической задачей, решение которой обусловит более эффективное применение методологии управления проектам для решения целого круга задач, имеющих значение, как для развития отдельных компаний, так и целых отраслей экономики.

Как отмечает Д.Арчибальд [1], категоризация подразумевает выявление объектов со схожими характеристиками. Причем, объект может быть отнесен одновременно к нескольким категориям, поскольку категории не являются взаимоисключающими, в отличие от классов, которые являются таковыми. Классы выявляются внутри категории. Именно согласованная глобальная система категоризации обеспечит совершенствование проектного управления в таких областях, как:

- определение стратегических портфелей проектов и их согласования со стратегиями роста;

- отбор проектов с наилучшим жизненным циклом;

- выбор и применения наилучших практических методик отбора проектов, планирования, контроля, стандартов и процедур управления, программного обеспечения;

- обучение менеджеров проектов.

В процессе исследования проблемы категоризации проектов появились альтернативные мнения. В частности, Р.Юкер [2] выделил четыре критерия

категоризации: географическое положение; систему стандартной промышленной классификации; жизненный цикл проекта; продукт проекта.

Наряду с названными выше критериями категоризации Д.Арчибальд [1,3] рассматривает такие критерии как стратегическая важность решаемых проблем, стратегическая направленность предполагаемых изменений, временные параметры, степень неопределенности и риска, наличие моно или мультипроектной среды.

Современные исследования в области управления проектами позволили выявить основные категории проектов, взяв за основу следующий подход к категоризации: каждый проект имеет схожие с остальными проектами фазы жизненного цикла и единственный в своем роде процесс управления. Основные категории проектов включают, в частности [1]:

- аэрокосмические и оборонные проекты;
- проекты изменения бизнеса и организаций;
- проекты систем связи;
- проекты в области основных средств производства;
- событийные проекты;
- проекты в области информационных систем;
- международные проекты развития;
- медиа и развлекательные проекты;
- исследовательские проекты.

К одной из категорий отнесены проекты изменения бизнеса и организаций. Особое внимание к специфике управления названной категорией проектов обусловлено тем, что современный этап развития экономики требует постоянного сконцентрированного внимания к динамично развивающейся бизнес – среда. К причинам, которые приведут к дальнейшему распространению методов управления проектами в сфере управления изменениями бизнеса, Д.Пинто [4] относит:

- сокращение рыночных ниш;
- сокращение жизненного цикла товаров;

быстрое развитие стран третьего мира и бывших закрытых экономик;  
рост комплексности и технической сложности изделий;  
повышение международной конкуренции;  
возрастающая ограниченность ресурсов.

В пределах каждой категории должна появиться классификация проектов в соответствии с признаками, наиболее существенными для достижения цели проекта. В частности, классификация проектов изменения бизнеса и организаций может включать такие проекты как:

слияние и поглощение компаний;  
покупка и укрупнение конкурирующей компании;  
совершенствование процесса управления;  
организационная реструктуризация.

Категории не являются взаимоисключающими. Напротив, многие проекты могут иметь признаки других категорий, и в таком случае они могут быть отнесены к конкретной категории по основному признаку.

В каждом проекте запланированы вполне определенные результаты. Проектное управление предполагает наличие нескольких этапов реализации проекта, каждый из которых имеет промежуточную цель и промежуточный результат. Это поэтапное движение к цели проекта и правильно выбранная траектория движения предопределяет фактический результат проекта. По мере реализации проекта достижение промежуточных целей становится все более взаимосвязанным, и в отдельных ситуациях приводит к конфликтности в распределении различных ресурсов. Эти проблемы могут возникать независимо от масштабов проекта, его предметной области, стоимости [5.6].

Проблемы управления проектами организационного характера могут возникать в двух случаях: функциональные подразделения работают с несколькими проектами, что приводит к соперничеству за ресурсы и проблемам определения приоритетов проектов; один и тот же менеджер проекта руководит несколькими проектами.

В условиях реализации портфеля проектов процесс управления усложняется, особенно в случае, если в процессе планирования не учтена взаимосвязанность проектов. Кроме того, как отмечает Г.Дитхелм [7], наиболее типичной ошибкой в управлении проектно – ориентированными компаниями является полное отсутствие связи между стратегией компании и выбором проектов. Этот недостаток может быть устранен применением инструментария портфельного управления. Портфель проектов должен быть постоянно сбалансированным. Методы портфельного управления обеспечивают выявление общности проектов, их принадлежности к одинаковой сфере. Г.Дитхелм предложил для формирования портфеля проектов применять матрицу Бостонской консалтинговой группы, согласно которой каждый проект для включения в портфель рассматривается со следующих позиций: ожидаемого вклада в усиление конкурентных позиций; снижения затрат с высокой результативностью; с высоким потенциалом влияния на конкурентные позиции в будущем, но низкой первоначальной отдачей. Особо предлагается выделять проекты с высокой степенью риска.

Проекты, имеющие большие масштабы по используемым ресурсам, числу участников, числу решаемых задач, сопряжены с большим числом рисков. Что снизить риск достижения цели проекта, П.Мартин и К.Тейт [8] предлагают разделять конечный продукт проекта на отдельные составляющие (промежуточные продукты). Когда их перечень определен, создаются отдельные подпроекты, целью каждого из которых является создание промежуточного продукта.

Относительно небольшое число проектов, реализуемых одновременно, не создает проблем управления каждым из них. Напротив, при большом их количестве, необходимо учитывать проблемность ситуации и управлять мультипроектом (Р.Арчибальд использует также термин «мультипроектная среды»). Управление мультипроектом предполагает, что в совокупности проекты создают экономические риски, превышающие те, которые в сумме давали бы отдельные проекты. В мультипроектной среде целями управления

высшего порядка являются: завершение всех проектов таким образом, чтобы было обеспечено достижение глобальных целей организации; согласование требований проектов с другой деятельностью организации, не имеющим отношения к проектам как таковым; обеспечение организационной стабильности; определение долгосрочных и краткосрочных приоритетов каждого проекта с целью оптимизации ресурсного обеспечения.

Возникает проблема ранжирования проектов, что требует выявления факторов, влияющих на приоритетность проектов. За основу можно принимать риски штрафных санкций, стоимость проекта, статус заказчика, влияние на дочерние и смежные организации, возможный возврат инвестиций.

Проект предполагает управление изменениями, и это является одним из главных признаков проекта. Для эффективной реализации проекта требуется наличие организационного механизма, определяющего правила взаимодействия в процессе управления и обеспечивающего постоянный контроль изменений [9]. Сопряженной с этой проблемой является постоянное накопление и структуризация данных по всем процедурам проектов, что позволит выработать управленческие решения, адекватные текущим проблемам проекта [10].

Практика управления проектами показывает, что только 15% работ по проекту являются критичными для его завершения в срок. Чтобы учесть этот фактор при понижении приоритета проекта, необходимо составлять календарные планы проектов, чтобы выявить работы, лежащие на критическом пути.

Между проектами и операциями в рамках отдельного проекта существуют взаимосвязи. Условно их можно разделить на три вида: взаимосвязь результатов операций; один и тот же фонд ресурсов; одни и те же исполнители работ. Оптимизация указанных взаимосвязей осуществляется, как на стадии планирования, так и в процессе реализации мультипроекта. Эти связи наиболее сложны, нежели в моно проекте, и

требуют применения специфического для данной категории проектов механизма управления.

### **Литература:**

1. Archibald D. Global System of Project Categories // Project Management.-2005.-№1(1).-p.27-35.
2. Юкер Р. Различия между типами проектов. РМА Симпозиум. Ньютаун.10-16 октября 1999.- с.126-131.
3. Арчибальд Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами [Текст]: Монография/Д.Арчибальд - М.: ДМК Пресс, 2002.-464с.
4. Управление проектами [Текст]:Монография/Под ред. Дж.К.Пинто.- СПб: Питер, 2004.-464с.
5. Уайдман М. Моделирование в управлении проектами [Текст]//Управление проектами. Журнал, 2005. - №1(1). – с.18-26.
6. Gray K., Larson E. Project Management / Transl. from English. – М.: Business and Service, 2002.-464р.
7. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т.1[Текст]: Монография/Г.Дитхелм/Пер. с нем. - СПб: Изд.дом «Бизнес-пресса»,2004.-400с.
- 8.Мартин П., Тейт К. Управление проектами [Текст]: Монография/ П.Мартин, К.Тейт /Пер. с англ. – СПб: Питер,2006.-224с.
- 9.Гамалей Н.Ю. Технология управления организационными изменениями предприятия [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона»,2011,№2.– Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2009/250> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.
- 10.Тымчук Д.А., Свечкарев В.П. Программные комплексы информационно – аналитической поддержки проектного управления [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2008, №4. – Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2009/250> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.