



3/2020 (июнь)

©Гармажапова С.Н.

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. В статье рассмотрены наиболее актуальные модели управления проектами. Авторами составлена сравнительная характеристика между классическими и гибкими подходами проектного управления, выделены их основные преимущества и недостатки

Ключевые слова: модель; проектное управление; этапы; классический подход; гибкий подход; сравнительная характеристика

©Garmazhapova S.N.

MODERN PROJECT MANAGEMENT MODELS

Abstract. The article discusses the most relevant project management models. The authors compiled a comparative characteristic between the classical and flexible approaches of project management, highlighted their main advantages and disadvantages

Keywords: model; project management; stages; classic approach; flexible approach; comparative characteristics

Современный этап развития теории управления и управленческих дисциплин требует комплексного анализа отношений, возникающих в процессе производства и управления [6], тем самым обуславливая, что переход к инновационному типу экономики невозможен без системного рассмотрения такого вида управления, как проектное.

Под «проектным управлением» в настоящее время понимается проект, реализуемый организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающий достижение стратегических целей [7]. Однако на сегодняшний день существует множество моделей проектного управления, требующих систематизации для оптимального использования.

Используется метод сравнительного анализа, с помощью которого осуществлен обзор доступных, в основном интернет, источников по характеристике современных моделей управления проектами. Применение табличного метода иллюстрации материала позволило выделить основные преимущества и недостатки рассматриваемых моделей.

В настоящее время управление проектами является общепризнанной методологией инновационной деятельности [5]. Но следует отметить, что сами проекты существуют очень давно. Так, например, фараон Хеопс умер в 2612 году до н.э. Похоронили его в пирамиде, строившейся целых 20 лет практически 7 миллионами людей. Эта пирамида состоит из более чем двух миллионов каменных блоков, которые весят около 2,5 тонны каждый. Высота пирамиды составляет 146 метров, длина стороны квадратного основания – 230 метров. Это было самое высокое сооружение, созданное человеком, целых 43 века. Даже по современным меркам это - грандиозный проект.

Что касается современности, то примером может служить применение проектного управления в Приморье. В регионе разработана нормативно-правовая база, модель проектных компетенций, формирующая кадровый резерв, концепция корпоративной культуры, проектный кодекс, а также внедрена информационная система управления проектами. Новая система управления опробована на крупных мероприятиях: с применением проектного подхода успешно прошел всероссийский Тихоокеанский туристский форум, реализуется пилотная программа по улучшению инвестклимата в формате внедрения лучших практик Национального рейтинга, проекты по созданию инфраструктуры территорий опережающего развития «Надеждинская», «Михайловский» и «Большой Камень» [4].

Надо отметить, что в научной литературе до сих пор не существует однозначного определения понятия «управление проектом». Для каждой отрасли внедрения проектной деятельности рассматриваемое определение будет специфично. Но, опираясь на действующие национальные и



международные стандарты, можно сделать вывод, что проект – комплекс мероприятий, связанных между собой, который направлен на создание уникального продукта или услуги в условиях ограниченности времени и ресурсов. При этом следует подчеркнуть временность проекта, имеющего начало и конец [2].

В качестве основных элементов проекта выделяют:

- 1) Замысел или проблема
- 2) Средства решения
- 3) Результаты

Каждая успешная организация стремится к постоянному повышению производительности [3]. Большое значение в современных рыночных условиях имеет способность руководства выбирать наиболее рациональные и выгодные методы управления проектами. Но, к сожалению, очень часто встречается отсутствие понимания у менеджмента организации особенностей проектной деятельности, её начинают сводить к функциональной. Хотя проектная деятельность имеет ряд особенностей (табл. 1).

Таблица 1. Основные характеристики проектной деятельности

Параметр	Проектная деятельность
Результат	Уникальный
Сроки реализации	Четкая дата начала и окончания проекта
Риски	Значительное количество
Цикличность реализации	Однократно
Регламентация	Возможно внесение изменений
Персонал	Команда, которая после реализации проекта распадается

Функциональная деятельность носит постоянный характер, имеет достаточно небольшое количество рисков, подлежит четкой регламентации и работает на постоянной основе. Поэтому ошибочно применять методы



управления функциональной деятельностью по отношению к проектной, это является фатальной ошибкой менеджмента.

Если обратиться к международным стандартам, то можно узнать, что проектная деятельность рассматривается на трёх функциональных уровнях, которые носят название «функциональный треугольник».

Уровень 1 – технический аспект. Ориентирован на эффективные методы, которые будут использованы в практике управления проектами.

Уровень 2 – стратегический аспект. Управление проектами представляет собой выравнивание деятельности организации.

Уровень 3 – институциональный аспект. Управление проектами на основе существующих норм и правил с учетом взаимодействия в внешней среде.

Основные задачи управления проектами:

- 1) Обобщение данных об окружающей среде организации
- 2) Оценка имеющихся производственных возможностей
- 3) Проектирование деятельности
- 4) Экономический анализ проектов

Существует довольно много подходов к управлению проектами. В данной работе будут рассмотрены лишь некоторые из них.

Классическое проектное управление. Является самым распространенным. Основой данного метода является метод «водопад», по которому задача передается по последовательным этапам.

Многие авторы выделяют 5 этапов классического управления проектами [1].

1 этап носит название инициация. На нем определяются требования к проекту. Проводятся различные совещания и «мозговые штурмы».

2 этап – планирование. Выбор способа и средств, с помощью которых будет достигнута цель, поставленная на первом этапе.

3 этап – разработка. Не обязательный этап при управлении проектной деятельностью. Чаще всего является частью второго этапа. Определяется

структура будущего продукта/услуги и технические способы достижения цели. Например, выбор языка программирования в технологических проектах.

4 этап – реализация и тестирование. Название данного этапа говорит само за себя. Проводятся работы по реализации проекта и контроль за успешностью этой реализации. В некоторых проектах на этом этапе проводят тестирование продукта. По итогам тестирования выявляется степень соответствия требованиям заказчика и устранение выявленных недостатков.

Этап 5. Мониторинг и завершение. Данный этап различен для каждого проекта. Где – то вариантом завершения является передача заказчику продукта, другой проект будет завершаться дальнейшим взаимодействием с клиентом для дальнейшего улучшения проекта.

Классический подход к проектному управлению реализуется при следующих условиях:

- 1) Низкие риски
- 2) Невысокая критичность сроков
- 3) Отсутствие возможности изменений требований к продукту.

В случае, если данные условия не могут быть соблюдены, то используется гибкий подход к управлению проектной деятельностью. Он представляет собой сочетание нескольких идей. На основе такого сочетания можно создать свою, отличную от всех, методологию.

Agile – гибкое управление проектами, которое предполагает выделение мини-проектов в рамках одного большого. Данный подход не применяется в проектах с реализацией в несколько этапов. Здесь предполагается инициация и планирование в целом для всего проекта. Затем планирование происходит в выделенных мини-проектах. В результате такого подхода увеличивается скорость передачи результатов.

Применение такого подхода в настоящее время приобретает все большую популярность, так как создает благоприятные условия для реализации инновационного менеджмента в организации.

Kanban – основой данного метода является передача результатов от одной стадии проекта к другой, в результате получается новый продукт. Особенность данного заключается в том, что при изменении приоритетов организации возможна приостановка реализации проекта, то есть данная технология допускает незавершенность части функций.

Составляющие рассматриваемого метода:

- 1) Карточки, в которых фиксируется вся необходимая информация
- 2) Ограниченное число задач, что позволяет полностью контролировать процесс и устранять «неполадки» в ходе реализации проекта
- 3) Постоянное улучшение – непрерывный анализ производственного процесса и поиск возможных путей повышения производительности
- 4) Непрерывный поток – постоянная работа.

Среднее время выполнения задачи является главным показателем эффективности управления проектом по данной методике.

Шесть сигм – подход, в основе которого лежит процесс планирования. Грамотное планирование способствует экономии ресурсов и повышению качества товаров / услуг. Главная цель данного метода – полное удовлетворение заказчика. Для достижения данной цели был предложен процесс, который состоит из 5 шагов:

- 1) Определение. Определяется содержание проекта и собирается вся необходимая информация.
- 2) Измерение. Сбор и анализ количественных данных.
- 3) Исследование. Определение способов достижения поставленных целей.
- 4) Разработка. Реализация планов и решений предыдущих этапов.

Помимо этого, оценивается прогресс проекта.

- 5) Контроль. Для метода 6 сигм это самый важный этап. Происходит решение задачи улучшения проекта в долгосрочной перспективе.

В таблице 2 представлено сравнение вышеописанных гибких подходов между собой.

Таблица 2. Сравнительная характеристика гибких методов управления проектами

Показатель сравнения	Agile	Kanban	Six Sigma
Постановка целей	Реализация инновационных проектов	Производство постоянного потока результатов	Максимально конкретная и фиксированная цель, направленная на полное удовлетворение требований заказчика
Планирование деятельности	Может корректироваться в ходе реализации проекта	Так же может корректироваться, но есть возможность приостановления проекта	Четкая последовательность выполнения задач
Работа с ресурсами	Требует существенных административных и материальных ресурсов	Возможность регулировки ресурсов	Требует существенных расходов

Рассмотрев классический и гибкий подход к управлению проектной деятельностью, теперь можно сравнить их между собой (табл. 3).

Таблица 3. Сравнительная характеристика классического и гибкого подходов к проектному управлению

Показатель	Классический подход	Гибкий подход
Постановка целей	На начальном этапе, корректировка невозможна	Возможно внесение корректировок в ходе реализации проекта
Планирование деятельности	Четко зафиксировано	Возможны изменения в ходе реализации проекта
Работа с ресурсами	Значительные трудозатраты на планирование. Ресурсы заранее спрогнозированы.	Затраты меньше, чем при реализации классического подхода

Таким образом, основным преимуществом классического подхода является хорошо спланированная деятельность по реализации проекта. Для применения гибкого подхода необходим опыт исполнителя. Ещё одним преимуществом классического подхода является возможность контроля и



слежения за единым процессом реализации проекта. В свою очередь, гибкие подходы позволяют создавать новые продукты в короткий срок и более точно выполнять требования заказчиков. При этом можно использовать неформальный подход к управлению, минимизировав административный ресурс.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Иванова Т.Н., Иванов Д.В. Классический и гибкие подходы к управлению подходами. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassicheskiy-i-gibkie-podhody-k-upravleniyu-proektami/viewer> (дата обращения: 15.05.2020)
2. Либерзон В.И. Основные понятия и процессы управления проектами [Электронный ресурс]. URL: <https://www.osp.ru/cio/2000/03/170815/> (дата обращения: 14.05.2020)
3. Официальный сайт Института управления проектами [Электронный ресурс]. URL: <https://web.archive.org/web/20100624031541/http://www.pmi.org/Pages/default.aspx> . (дата обращения: 20.04.2020)
4. Официальный сайт Администрации Приморского края [Электронный ресурс]. URL: <https://www.primorsky.ru/authorities/executive-agencies/departments/departament-proektov/> (дата обращения: 16.05.2020)
5. Ручкин А.В., Трофимова О.М. Управление проектами: Основные определения и подходы // Вопросы управления. 2017. №3 (46). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-osnovnye-opredeleniya-i-podhody> (дата обращения: 23.04.2020).
6. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Ценностный контур развития теории управления // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – №6. – С.12-20.



ИЗВЕСТИЯ
ИНСТИТУТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ
Бурятского государственного университета

7. Haughey D. A brief history of project management // Projectsmart [Электронный ресурс]: <http://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project-management.html>. (дата обращения: 22.04.2020).

Гармажапова Светлана Нимажаповна – магистрант Института экономики и управления, Бурятский государственный университет им. Доржи Банзарова Россия, 670000, г. Улан-Удэ, ул. Смолина, 24а e-mail: garmazhapova87@bk.ru

Garmazhapova Svetlana N., master student of the Institute of Economics and Management, Banzarov Buryat State University 24a Smolina st., Ulan-Ude, 670000, Russia e-mail: garmazhapova87@bk.ru