



А. Ю. Никитаева

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Анастасия Юрьевна Никитаева

Проектный менеджмент

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39847027

Проектный менеджмент:

ISBN 9785927526406

Аннотация

В учебном пособии раскрыты основные тематические разделы проектного менеджмента, приведены методы и технологии управления проектами с учетом современных условий развития данной сферы профессиональной деятельности. Предложен последовательный переход от изучения сущности, видов и специфических особенностей проектов к исследованию содержания проектного менеджмента, анализу основных процессов и подсистем управления проектами, рассмотрению методов и средств планирования проекта, определения понятий и критериев его успешности и эффективности, управлению рисками и командами в проектном менеджменте, а также организационным вопросам управления проектами. Каждая тема учебного пособия содержит вопросы для самоконтроля и список рекомендуемой литературы. Пособие предназначено для учащихся программ бакалавриата, специалитета, магистратуры по направлениям «Экономика», «Прикладная информатика», «Бизнес-информатика», «Менеджмент», «Управление персоналом»,

«Финансы и кредит», аспирантов и научных работников, а также практиков в области управления проектами.

Содержание

Введение	5
Тема 1. Теоретико-концептуальные основы проектного менеджмента	8
1.1. Проектный менеджмент: исторический экскурс и этапы становления	8
1.2. Основные научные школы проектного менеджмента	19
1.3. Сущность и признаки проектов	29
Конец ознакомительного фрагмента.	30

А. Ю. Никитаева

Проектный менеджмент

Введение

В последние годы решение сложных управленческих задач в рыночных системах хозяйствования в самых различных сферах экономической деятельности и на разных уровнях иерархии экономики и управление изменениями осуществляется с применением проектного подхода. В значительной степени это обусловлено тем, что в условиях все возрастающего динамизма факторов внешнего окружения хозяйствующих субъектов, увеличения роли инноваций в повышении конкурентоспособности предприятий, регионов и целых стран в глобальной экономической системе, формирования информационного общества и резкого роста как объемов, так и роли информации в социально-экономическом развитии требуется поиск и применение на единой методологической платформе управленческих средств решения уникальных задач в условиях определенных ограничений. Такие средства разработаны и аккумулированы в рамках проектного менеджмента, который, с одной стороны, предполагает рассмотрение проекта в качестве объекта управления, с другой – выступает как особый вид управленческой

деятельности, отличающийся от других видов менеджмента своим содержанием и инструментальным наполнением, а не только объектом управления.

Предметом настоящего учебного пособия являются теоретико-концептуальные основы, сущность, методический инструментарий и технологии проектного менеджмента.

Цель учебного пособия заключается в предоставлении систематизированной информации о теоретических и прикладных аспектах проектного менеджмента для создания методической основы формирования профессиональных компетенций в области проектного менеджмента.

Задачи учебного пособия:

- раскрытие теоретико-концептуальных основ проектного менеджмента;
- исследование понятийно-терминологической базы проектного менеджмента;
- раскрытие содержания процессов и функциональных подсистем проектного менеджмента;
- исследование основных инструментов планирования проекта;
- рассмотрение подходов к определению успешности и методов оценки эффективности проектов;
- изучение особенностей управления проектами в условиях риска и неопределенности;
- раскрытие содержания управления командой проекта;
- рассмотрение организационных аспектов

формирования системы проектного менеджмента.

В рамках пособия использован последовательный переход от теоретико-концептуальных аспектов к инструментально-практическим вопросам проектного менеджмента. Каждая тема содержит, помимо теоретического материала, эмпирические и иллюстративные компоненты, перечень вопросов для самоконтроля и список литературы для расширенного изучения определенных областей, функций и других составляющих проектного менеджмента. В приложениях приведены модельные примеры ряда инструментов проектного менеджмента, а также практические задания для самоконтроля уровня освоения материала.

Тема 1. Теоретико-концептуальные основы проектного менеджмента

1.1. Проектный менеджмент: исторический экскурс и этапы становления

Современные исследователи отмечают, что задолго до возникновения формального института проектного менеджмента, появления специализированной учебно-методической литературы и даже до разработки диаграммы Ганта (как признанного фактически первого инструмента именно проектного менеджмента), история содержит несколько примеров колоссальных проектов, которые были успешно реализованы. В их числе пирамиды Гизы, Великая Китайская стена, Колизей и др.¹

В основе проектного менеджмента лежит создание среды, в которой люди могут работать совместно для достижения общих целей, чтобы реализовать успешные проекты в пределах установленных временных и бюджетных ограничений.

¹ Chiu Y. C. A History of Ancient Project Management: From Mesopotamia to the Roman Empire. Delft, The Netherlands: Eburon Academic Publishers, 2011.

ний. На протяжении истории человечества люди работали, совершенствуя и улучшая технологии и практики управления проектами² (в данном учебном пособии термины «проектный менеджмент» и «управление проектами» рассматриваются как синонимичные понятия). Гениальные инженеры и архитекторы, создавая выдающиеся проекты, одновременно выполняли роли проектных менеджеров, думая обо всех процессах, связанных с инициацией, планированием, выполнением и завершением проектов. Для каждого из приведенных примеров проектов кто-то должен был управлять сотнями и тысячами работников на протяжении многих лет, обеспечить достаточное количество поставок для поддержания проекта, а также убедиться, что проект продвигается согласно намеченному курсу и конечный результат соответствует ожиданиям заказчика.

В свою очередь, рассматривая возникновение и становление современного проектного менеджмента как сферы профессиональной деятельности, научной области и образовательной дисциплины, исследователи высказывают различные точки зрения. В данном случае важно отметить, что развитие проектного менеджмента тесно связано с развитием науки управления в более широком контексте. В связи с этим некоторые исследователи связывают возникновение

² Seymour T., Hussein S. The History Of Project Management // International Journal of Management & Information Systems. 2014. Vol. 18, № 4.

управления проектами с именами А. Файоля и Г. Ганта³.

А. Файоль (1841–1925) внес огромный вклад в развитие менеджмента, идентифицировав пять универсальных функций менеджмента (планирование, организация, руководство, координация и контроль) и сформулировав 14 базовых принципов управления, которые применяются (с определенными модификациями) и в настоящее время⁴. В свою очередь, имя Г. Ганта (1861–1919) связывают в большей степени как раз с возникновением проектного менеджмента, благодаря разработанной им в 1910–1915 гг. диаграмме, названной позднее в его честь. Данный инструмент (более подробно диаграммы Ганта будут рассмотрены в теме 3) позволяет разбивать крупные проекты на небольшие управленческие задачи, которые могут быть взаимосвязанными и взаимозависимыми между собой.

Согласно позиции других исследователей, о возникновении современного проектного менеджмента можно говорить начиная с 1958 г., когда были созданы методы CPM (Critical path methodology – метод критического пути) и PERT (Program evaluation and review technique – техника анализа и оценки программ и проектов), оказавшие большое влияние на формирование и распространение инструмен-

³ Chiu Y. An introduction to the History of Project Management: From the Earliest Times to A.D.1900. Delft: Eburon, 2010.

⁴ Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1923.

тария управления проектами⁵. Несмотря на тесную содержательную взаимосвязь (эти методы также далее будут рассмотрены более подробно), данные инструменты проектного менеджмента возникли в совершенно разных сферах экономической деятельности: на военно-морском флоте и в химической промышленности.

В целом можно выделить **четыре периода** развития современного проектного менеджмента:

1900–1958 гг. В это время проектный менеджмент трансформировался из ремесленной системы в администрирование человеческих взаимоотношений. Улучшение транспортной и телекоммуникационной инфраструктуры позволило обеспечить более высокую скорость и мобильность коммуникаций в управлении проектами. В указанный период была разработана диаграмма Ганта, а также появилась концепция спецификации соответствующей профессиональной сферы с определенными знаниями, навыками и способностями, требуемыми для успешного управления проектами. К числу важных проектов указанного периода исследователи относят плотину Гувера (первый опыт применения диаграммы Ганта)⁶, строительство автомагистралей между штатами и Ман-

⁵ Kwak Y. H. Brief History of Project Management // K. A. Carayannis. The Story of Managing Projects (Chapter 2). Quorum Books, 2003.

⁶ Считается уникальным гидротехническим сооружением в США бетонная плотина высотой 221 м и гидроэлектростанция, сооруженная в нижнем течении р. Колорадо. Строительство дамбы началось в 1931 г. и закончилось в 1936 г., на два года раньше запланированного срока.

хэттенский проект, которые демонстрировали принципы организации, планирования и руководства, оказавшие существенное влияние на формирование стандартных практик и технологий управления проектами⁷.

Для указанного периода характерна и реализация масштабных проектов в Советском Союзе. Только за годы первой пятилетки (1928–1932 гг.) были построены: ДнепрогЭС, Магнитогорский и Кузнецкий металлургические комбинаты, Уральский медный завод, Риддерский полиметаллический комбинат, Волховский алюминиевый завод, Сталинградский и Харьковский тракторные заводы, Московский и Горьковский автомобильные заводы, Минский станкостроительный завод, Туркестанско-Сибирская железная дорога, новые угольные шахты Кузбаса и Донбасса, новые нефтепромыслы Баку (всего около 1500 промышленных объектов)⁸. Появились новые отрасли: авиационная, тракторная, электроэнергетическая, химическая промышленность и др. При этом в каждой стране реализовывались свои подходы к управлению проектами, обусловленные различными типами хозяйственных систем.

1958–1979 гг. Второй период формирования управления проектами связан с заметным распространением инструмен-

⁷ Shenhar A. D. D. Reinventing Project Management. Boston: Harvard Bus. School Press, 2007. P. 8.

⁸ Советская модель модернизации. Форсированная индустриализация. URL: http://istorikazov.ru/Rossia_11_klass/industrializacija.html.

тов управления проектами (в первую очередь PERT и СРМ) на практике и со значительными продвижениями в технологической сфере (например, появление копировального аппарата Xerox). Другим важным аспектом этого этапа стало применение такого инструмента, как иерархическая структура работ (Work Breakdown Structure, WBS) для крупных проектов. С точки зрения институционализации профессиональной деятельности в рассматриваемой области необходимо отметить создание первой ассоциации проектного менеджмента, в настоящее время известной как Международная ассоциация управления проектами (International Project Management Association – IPMA⁹). С момента своего появления в 1965 г. IPMA устойчиво росла и в настоящее время выступает одним из ключевых субъектов продвижения проектного менеджмента в Европе, Азии и Арабских странах. На четыре года позже был создан Институт проектного менеджмента (Project Management Institute – PMI), который преимущественно базируется в США. Широкую известность данная организация получила благодаря изданию Свода знаний по управлению проектами (The Project Management Body

⁹ В настоящее время IPMA представляет собой федерацию, в состав которой входит около 70 участников (преимущественно национальные ассоциации управления проектами), которые развивают компетенции проектного менеджмента в зонах своего географического влияния, взаимодействуя с тысячами практиков и развивая отношения с корпорациями, правительственными структурами, университетами и колледжами, тренинговыми и консалтинговыми компаниями. По данным IPMA. URL: <http://www.ipma.world/about>.

of Knowledge, PMBOK)¹⁰. Данная книга представляет собой комбинацию процессов и областей знаний, которые принимаются в качестве лучших практик внутри проектного менеджмента как дисциплины и сферы профессиональной деятельности (в настоящее время подготовлено шестое издание соответствующего Свода знаний). Кроме того, рассматриваемый этап характеризуется развитием компьютерных технологий и повышением доступности компьютеров, что привело к появлению нескольких компаний, разрабатывающих программные продукты для проектного менеджмента, и созданию ряда инструментов в данной сфере¹¹. К числу важных проектов данного периода относят проекты Polaris (в ходе которого был разработан метод PERT) и Apollo (первый проект NASA с формальной системой проектного менеджмента, появившейся в ответ на запрос в стандартизации управления сложным, дорогим и амбициозным планом высадки человека на Луну)¹².

1980–1994 гг. Третий период развития проектного менеджмента связан с существенным влиянием появившихся многозадачных персональных компьютеров на самые разнообразные сферы экономической деятельности, включая управление проектами. Повышение производительности

¹⁰ URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>.

¹¹ Azzopardi S. The Evolution of Project Management. Retrieved from Project Smart. URL: <http://www.projectsmart.co.uk/evolution-of-project-management.html>.

¹² Seymour T., Hussein S. Op. cit.

сти компьютерной техники позволило создать программное обеспечение, способное обрабатывать и организовывать сложные данные, необходимые для проектного менеджмента. В начале указанного периода программы в сфере проектного менеджмента преимущественно базировались на технологии организации, управления и планирования проектных ресурсов PROMPT II (Projects Resource Organization Management Planning Technique II), модели проектного менеджмента, которая затем была переработана в модель проектов в контролируемых средах (PRINCE)¹³. Другим важным концептуальным результатом развития проектного менеджмента стала теория ограничений (Theory of Constraints – TOC), отражающая философию управления, представленную Eliyahu M. Goldratt в его известной работе «Цель» и направленную на помощь организациям в постоянном достижении поставленных целей, используя предпосылку о том, что скорость достижения цели целенаправленной системой ограничена по крайней мере одним ограничением¹⁴. В 1987 г. Институтом проектного менеджмента был опубликован Свод знаний по управлению проектами (PMBOK), представляющий собой попытку задокументировать и стандартизировать принятые практики, методы и технологии проек-

¹³ Bizness Académie. A short history of PRINCE2®. Retrieved from Bizness Académie. 2012. August 29. URL: <http://biznessacademie.com/en/2012/08/a-short-history-of-prince2/>.

¹⁴ Cox J., Goldratt E. M. The goal: a process of ongoing improvement. Great Barrington: North River Press, 1986.

ного менеджмента. Фактически документ стал глобальным стандартом в сфере проектного менеджмента. В 1994 г. the Standish Group опубликовала получивший очень широкое распространение отчет CHAOS, аккумулирующий информацию о реальных успехах и провалах проектов в сфере информационных технологий (ИТ) и нацеленный на повышение успешности индустрии на основе использования полученных результатов анализа¹⁵. Яркими примерами проектов третьего периода развития проектного менеджмента, иллюстрирующими применение высоких технологий и инструментария управления проектами, являются строительство канала через Ламанш¹⁶, соединяющего Англию и Францию (1989– 1991), проект запуска многоразового транспортно-космического корабля «Челленджер»¹⁷ (1983–1986), XV

¹⁵ Матвеева Л. Г., Никитаева А. Ю. Управление ИТ-проектами. Ростов н/Д: Изд-во Южного федерального университета, 2016.

¹⁶ Международный проект, в реализации которого участвовали правительства Великобритании и Франции, ряд финансовых институтов, инжиниринговые и строительные компании, а также другие организации. Цели проекта, затраты на его осуществление, сроки и графики, а также многие другие факторы должны были быть согласованы и скоординированы для осуществления проекта. Осложняло ситуацию то, что участники проекта говорили на разных языках, использовали разные измерительные системы и т. д. В связи с чем существенное внимание в менеджменте проекта уделялось коммуникационным и координационным аспектам.

¹⁷ Крушение космического челнока «Челленджер» привлекло значительное внимание профессионального сообщества проектного менеджмента к задаче управления рисками проектов, групповой динамике и менеджменту качества.

Зимние олимпийские игры в Калгари (1988)¹⁸.

1995 г. – по настоящее время. Четвертый и на настоящее время текущий период развития проектного менеджмента характеризуется сохранением роли технологий как драйвера изменений и развития проектного менеджмента. В 1996 г. модель PRINCE была усовершенствована до PRINCE2, а годом позже появился альтернативный метод планирования и управления проектами – Критическая цепь управления проектом (Critical Chain Project Management, CCPM), разработанный Eliyahu M. Goldratt на базе TOC. Отличительной особенностью данного метода является то, что он предполагает концентрацию (в отличие от CPM и PERT) преимущественно на ресурсах, требующихся для завершения проекта в целом, а не его определенных задач¹⁹. В 1998 г. Американский национальный институт стандартизации (The American National Standards Institute) и Институт инженеров электротехники и электроники (Institute of Electrical and Electronics Engineers) признали Свод знаний по управлению проектами как стандарт. В 1986 г. Н. Takeuchi and J. Nonaka в своей работе «Новая игра для разработки нового продукта» (The New New Product Development Game. Harvard Business Review, 1986) назвали Scrum новым стилем управления проектами. Scrum – это гибкая модель разработки программного обеспечения, основанная на взаимодей-

¹⁸ Kwak Y. H. Op. cit.

¹⁹ Goldratt E. Critical Chain. Great Barrington: North River Press, 1997.

ствии нескольких небольших интенсивно работающих взаимозависимых команд. Хотя первоначально Scrum был направлен на управление проектами в сфере разработки программного обеспечения, данный подход может быть использован как методическая основа управления проектами в самых различных сферах²⁰. Далее эта модель проектного менеджмента будет рассмотрена более подробно. В 2001 г. был написан The Agile манифест.

На разных этапах формирования и развития проектного менеджмента появлялись различные научные школы, представители которых проводили исследования в области развития подходов, методов и инструментов управления проектами. Кроме того, проектный менеджмент продолжает эволюционировать. Стандартизация процессов проектного менеджмента, обновление и конвергенция концепций, развитие программного обеспечения и специального инструментария в рассматриваемой сфере позволяют исследователям утверждать, что проектный менеджмент все в большей степени становится наукой, чем искусством²¹.

²⁰ *Haughey D.* A Brief History of Project Management. URL: <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project-management.php>.

²¹ *Seymour T., Hussein S.* Op. cit.

1.2. Основные научные школы проектного менеджмента

Помимо того, что происходит распространение проектного менеджмента в практике управления, в настоящее время проектный менеджмент является также расширяющейся сферой научных исследований. За последние десятилетия организации стали все более активно использовать проектный подход для достижения стратегических целей развития и успешного функционирования в среде, сложность, динамичность, неопределенность которой все более возрастает. Если еще тридцать лет назад интерес к проектному менеджменту проявляли преимущественно организации в сферах инжиниринга, строительства, информационных технологий и оборонно-промышленного комплекса, то сегодня, по оценкам экспертов, как минимум одна пятая глобальной экономической активности осуществляется в виде проектов. Так, К. Бредиллет обосновывает возможность выделения девяти школ проектного менеджмента (рис. 1.1)²².

²² Bredillet C. From the editor. Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 3) // Journal of Project Management. 2007. 38(4). P. 2–4. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/exploring-research-project-management-2392>.



Рис. 1.1. Общая схема научных школ проектного менеджмента²³

Представляется целесообразным более детальный анализ содержания основных научных школ проектного менеджмента.

Школа оптимизации (School of optimization, D. Cliland, V. King, G. Kerzner). Общая идея школы состоит в оптимизации результатов проекта на основе применения формальных методов. Основные положения состоят в формулировке целей проекта, его разбиении на компоненты, детальном планировании и выполнении проекта для достижения эффек-

²³ Юницкий А. А. Школы и направления в управлении проектами: критический анализ // Транспортное дело России. 2012. № 4. С. 39–41.

тивности использования времени и бюджета. Применяемый инструментарий для решения соответствующих задач: методы структуризации проекта, иерархическая структура работ, календарное планирование, технология освоения объема, методы оценки проекта и т. д.

Школа моделирования (School of modeling, T. Williams). Основную идею видит в использовании теории систем для моделирования проекта и проектирования создаваемых систем с использованием декомпозиционного подхода. Существенное внимание уделяется анализу проекта, взаимосвязи его компонентов, границ проекта и его взаимодействия с внешней средой для получения оптимального результата с учетом требований по стоимости, времени, качеству, гибкости и удовлетворенности участников. Методический инструментарий включает методы системного анализа внутренней и внешней среды проекта, рисков, последствий и методы системного проектирования.

Школа руководства: проект как юридическое лицо (The Governance School, R. Lundin, A. Soderholm). Проект в рамках данной научной школы рассматривался первоначально, во-первых, как юридическое лицо со своими правами (в этом случае изучается, как должны регулироваться отношения между участниками данного юридического лица)²⁴; во-вторых, как интерфейс между двумя юридическими ли-

²⁴ Turner J. R. Project contract management: Incomplete in its entirety // Construction Management and Economics. 2004. 22(1). P. 75–83.

цами – клиентом и подрядчиком (в таком случае описывается, как следует управлять этим интерфейсом)²⁵.

Затем представители данной школы стали уделять серьезное внимание тому, как развивать механизм руководства проектом как временной организацией²⁶ и одновременно реализующей проект так называемой материнской организацией. В фокусе научных работ данной школы находятся:

- оптимизация контрактных отношений с использованием теории транзакционных издержек и теории отношений принципала и агента;
- построение механизма управления проектом²⁷.

Позже в сферу интересов представителей данной школы попали вопросы управления проектами, программами и портфелями²⁸, а также руководство коалициями проектов²⁹. Применяемый инструментарий: схемы контрактных

²⁵ *Barnes M.* How to allocate risks in construction contracts // *International Journal of Project Management*. 1983. 1. P. 24–28.

²⁶ *Lundin R. A., Söderholm A.* A theory of the temporary organization // *Scandinavian Journal of Management*. 1995. 11. P. 437–455.

²⁷ *Turner J. R., Keegan A. E.* Mechanisms of governance in the project-based organization: The role of the broker and steward // *European Management Journal*. 2001. 19(3). P. 254–267.

²⁸ *Jamieson H. A., Morris P. W. G.* Implementing strategy through programs of projects // *The Gower handbook of project management* / ed. by J. R. Turner. Aldershot, UK: Gower, 2007. P. 27–46.

²⁹ *Winch G. M.* The governance of project coalitions: Towards a research agenda // *Commercial management of projects: Defining the discipline* / eds. D. Lowe, R. Leiringer. Oxford, UK: Blackwell, 2006. P. 324–343.

отношений, методы и модели управления взаимоотношениями между сторонами проекта, организационные структуры управления и проектные офисы.

Поведенческая школа: проект как социальная система (The Behavior School: The Project as a Social System, R. Graham, J. Pinto, J. Tralee и др.). Тесно взаимосвязана со школой руководства и использует предпосылку, согласно которой проект как временная организация – это социальная система. В соответствии с этим, школа фокусируется на нескольких аспектах проектного менеджмента: организационное поведение, лидерство, формирование команды, управление коммуникациями, управление человеческими ресурсами³⁰. То есть преимущественное внимание уделяется управлению взаимоотношениями между людьми и социально-психологическим аспектам проектного менеджмента. Методы управления (методы, модели и технологии управления командами, групповой динамикой, социально-психологические методы управления, методы управления конфликтами и т. д.) направлены на повышение эффективности деятельности команды проекта, стимулирование коллективной интеллектуальной работы, формирование и развитие кросс-дисциплинарных адаптивных команд. Согласно пози-

³⁰ Turner J. R., Huemann M., Keegan A. E. Human resource management in the project-oriented organization. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2007; Bredillet C. Exploring research in project management: nine schools of project management research (part 4) // Project Management Journal. 2008. 39(1). P. 2–6. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20030>.

ции представителей поведенческой школы, проектно-ориентированные организации должны адаптировать и имплементировать новые практики управления человеческими ресурсами, специфические именно для проектной деятельности. Новые направления в рамках рассматриваемой школы связаны с исследованием организации деятельности виртуальных проектных команд, кросскультурными коммуникациями, потенциальными синергетическими и антагонистическими эффектами в проектных командах, управлением знаниями, актуализировавшиеся в связи с возрастающим разнообразием проектных команд и глобализацией.

Школа успеха (The Success School: The Project as a Business Objective, J. Jagdev, R. Muller, J. Pinto, D. Slevin). Фокусируется на успехе и неудаче проекта. В качестве двух ключевых компонентов успеха проекта рассматриваются: факторы успеха проекта (элементы проекта, на которые можно повлиять для увеличения вероятности успеха; независимые переменные, которые делают успех более вероятным) и критерии успеха проекта (меры, по которым оценивается успешный результат проекта; зависимые переменные, измеряющие успешность проекта; бизнес-цели, которые требуется достичь в результате осуществления проекта)³¹. В соответствии с этим, исследования представителей школы направлены на выявление факторов и критериев успеха про-

³¹ *Jagdev K., Muller R.* A retrospective look at our evolving understanding of project success // *Project Management Journal*. 2005. 36(4). P. 19–31.

екта на основе обобщения и анализа данных по различным проектам, построение систем показателей успеха проекта, анализ причин успехов и неудач.

Школа принятия решений (School of decision-making, G. Winch). Содержательно охватывает исследования в области построения эффективной системы коммуникаций проекта и разработке оптимальных методов принятия решений. Проект рассматривается в рамках данной школы как система потоков информации и принимаемых решений, а направления исследований связаны с построением информационных систем управления проектами, обеспечением ИТ-поддержки проектного менеджмента для совершенствования процессов принятия решений и функций управления. Основной инструментарий – информационные системы проектного менеджмента, методы, модели и технологии принятия проектных решений³².

Процессная школа (Process school, J. Turner, R. Gareis, M. Huemann)³³. Согласно позиции представителей данной школы, проектный менеджмент связан с разбиением проекта на совокупность оптимизируемых процессов и алгоритмов. Исследования школы состоят в представлении проекта в виде совокупности операций и процессов, формализации деятельности и повышении зрелости процессов, в том числе

³² Юницкий А. А. Указ. соч.

³³ Gareis R., Huemann M. Maturity Models for the project-oriented Company. The Gower handbook of project management. Aldershot: Gower. 2007.

за счет стандартизации, создания и использования методологий управления проектами. Основным инструментальный аппарат – модели жизненного цикла, стандарты управления проектами, методологии проектного менеджмента³⁴.

Ситуационная школа (Situational school, D. Dvir, A. Shenhar, B. Saucer). Как и аналогичное направление в менеджменте, предполагает, что системы проектного менеджмента должны учитывать специфику конкретных уникальных проектов и организаций, в рамках которых они реализуются. При этом управление проектами должно согласовываться со стратегией хозяйствующего субъекта и учитывать влияние факторов внешней среды. Методы и инструменты, используемые представителями школы, – системы классификации проектов, модели согласования систем проектного менеджмента с внутренней и внешней средой.

Школа маркетинга (School of marketing, B. Cova, R. Salle, S. Foreman). На передний план выводит роль впечатлений заинтересованных сторон в достижении успеха проекта. Существенное внимание в рамках данной школы уделяется управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами проекта, управлению имиджем, управлению впечатлениями, организации эффективного медийного сопровождения проектной деятельности. Соответственно в рамках данной школы применяется инструментарий маркетинга, и в частности

³⁴ Bredillet C. Exploring research in project management: nine schools of project management research (part 4).

средства продвижения: системы взаимоотношений с клиентами, реклама, связи с общественностью и т. д.³⁵

В настоящее время научные школы проектного менеджмента продолжают развиваться, появляются новые научные подходы к исследованию данного вида управленческой деятельности. Результаты научных исследований находят отражение в образовательных программах, поскольку спрос на специалистов в области проектного менеджмента достаточно высок. Например, компетенции в области проектного менеджмента, согласно данным Глобального центра аккредитации образовательных программ по управлению проектами (Global Accreditation Center for Project Management education programs) в США, были поставлены работодателями на третье место в перечне самых ценных компетенций (после лидерства/навыков переговоров и бизнес-анализа)³⁶. По оценкам экспертов, в период с 2010 по 2020 г. в глобальной мировой экономике будет создано 15,7 млн новых позиций проектных менеджеров в семи проектно-интенсивных отраслях. Причем спрос на компетенции в области проектного менеджмента растет в самых разных сферах экономиче-

³⁵ *Bredillet C.* Exploring research in project management: nine schools of project management research (part 4).

³⁶ Project Management Institute. PMI's Industry Growth Forecast. Project Management Institute. 2013. 22; Project Management Institute. GAC Accreditation High Standard of Quality for Project Management Degree Programs. Retrieved from Project Management Institute. 2013. URL: http://www.pmi.org/~media/PDF/Professional-Development/GAC/GAC_brochure.ashx.

ской деятельности, включая ИТ-сектор, инжиниринг и строительство, промышленность и т. д.³⁷

³⁷ Project Managment Institute. GAC Accrediation High Standard of Quality for Project Managmenet Degree Programs.

1.3. Сущность и признаки проектов

В условиях динамичной внешней среды, существенных изменений экономической системы, в силу процессов глобализации и информатизации, резкого возрастания рисков при создании новых или модернизации существующих направлений деятельности хозяйствующих субъектов, повышение управляемости изменений и обеспечение эффективности инвестиционных вложений возможно за счет применения проектного подхода и использования специального инструментария проектного менеджмента. В последние годы проектный менеджмент получает все большее распространение в российских условиях как в частном секторе, так и сфере государственного и муниципального управления.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.