

НЕОБХОДИМЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СОВЕРШЕННЫХ И ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

© 2020 А. Акзамбеккызы*

Проект принято называть успешным в случае, если он приносит исполняющей организации выгоды и полностью соответствует интересам и требованиям всех заинтересованных сторон. Однако само понятие успешности проектов трактуется в литературе по-разному и не всегда полностью раскрывает суть выгод от этих проектов. Расплывчатость в понимании успеха и провала проекта привела к появлению большого количества теорий о достижении “совершенства” в проектах. Совершенные, влиятельные, великие проекты определяются как проекты, которые внесли существенный вклад в развитие своей отрасли и экономики в целом. Целью данного исследования является создание основы для достижения совершенства в проектах с помощью процессов проектного управления, которые можно определить по критериям совершенных проектов. Исследование включает анализ, сравнение и отбор связующих процессов управления проектами, определенными через характеристики великих проектов и критерии SFMPQ для создания совершенных проектов. Для проектных групп даны рекомендации, как не только завершить проект, достигнув поставленной цели, но и как попытаться довести проект до совершенства, фокусируясь на определенных процессах управления проектами.

Ключевые слова: успешный проект, успех, проект, великие проекты, влиятельные проекты, SFMPQ, процессы проектного управления, характеристики проектов.

Основные положения:

- ◆ проведен обзор публикаций о совершенных, великих и влиятельных проектах;
- ◆ установлены взаимосвязи между характеристиками и критериями великих и совершенных проектов;
- ◆ определены основные процессы проектного управления, формирующие совершенные проекты.

Введение

Время от времени мы наблюдаем проекты, которые выделяются среди остальных, превосходя ожидания заинтересованных сторон, команды и руководителя проекта, а иногда и всего общества. Они могут представлять исключительную ценность для компании и спонсоров проекта, а то и вовсе повлиять на всю отрасль в целом.

В изучении успешности проектов понимание причин неуспешности и провалов этих же проектов занимает особое место. Именно для этого проводятся аудиты проекта, контроль по чек-листу и применяются такие инструменты проектного управления, как усвоенные уроки¹. Они нужны для понимания, чего нельзя допускать в последующих проектах.

Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI) провел целое исследование для понимания не просто успешных, но великих и влиятельных проектов за

последние 50 лет. Ведь существуют не просто успешные проекты, а проекты, перевернувшие мир. Представьте современный мир без доступа к Интернету, без мобильных телефонов или без МРТ. Создать что-то осязаемое, в последующем сделать это доступным и полезным, вдохновить других людей на новые достижения, о которых создатели и проектные команды даже не думали заранее, - именно это и есть, возможно, главная цель современности. Именно такие проекты определяют человеческий прогресс. PMI изучил более тысячи проектов разного масштаба из разных отраслей. В итоге были отобраны 50 проектов, изменивших мир². Такие проекты создают возможности и помогают в решении задач будущего.

В этом же направлении работали Д. Двир и А. Шенхар, их многолетние исследования были посвящены изучению великих и влиятельных проектов. Ученые собрали количе-

* Акзамбеккызы Акбота, докторант Казахского национального университета имени аль-Фараби, г. Алматы, Республика Казахстан. E-mail: akzambekkyzy@mail.ru.

ственные и качественные данные по 400 проектам из различных отраслей промышленности с 1950-х гг.³ Проекты рассматривались ими в широком диапазоне. Учитывались не только изменившееся окружение и повлиявшие на развитие отрасли проекты, но и усовершенствованные процессы, строительство, ИТ, организационная инфраструктура, организационные изменения, реинжиниринг и маркетинговые кампании.

Из всего этого были отобраны проекты, которые получили необычайный успех и имели долгосрочное влияние на отрасль и страну в целом.

Главные критерии PMI: превзошли ожидания стейкхолдеров, трансформировали отрасль и культуру.

Главные критерии по Двиру и Шенхару: крупные мероприятия, имеющие стратегическое значение для иницилирующей организации, проекты, которые внесли существенный вклад в развитие отрасли, были новаторскими с научной, технологической, конструкторской точки зрения.

Достижение всех вышеперечисленных критериев требует определенного уровня качества проекта от исполняющей организации.

В исследованиях Двира и Шенхара были определены 7 основных критериев таких проектов:

1. Проекты предполагали создание уникального конкурентного преимущества и/или исключительной ценности для заинтересованных сторон.

2. Проекты начинались с длительного периода подготовки, который был посвящен определению мощного видения и четкой потребности, а также выбору наилучшего варианта выполнения.

3. Проекты создавали крепкую проектную культуру в организации.

4. Проектами руководили лидеры с высоким уровнем мастерства, у которых была поддержка со стороны руководства организации.

5. Проекты пользовались знаниями от других проектов, которые пополнялись и за пределами исполняющей организации.

6. Проекты имели интегрированные группы разработчиков с возможностью быстрого и эффективного решения проблем, которые

могли адаптироваться к изменениям бизнеса, рынка и технологий.

7. Проектами занимались проектные команды, обладающие сильным чувством взаимопонимания и партнерства⁴.

Многие из этих критериев являются показателями качества проекта. Однако само определение качества не полностью отражает суть, которую вбирают в себя “совершенные” проекты. К примеру, PMI определяет качество как “уровень соответствия стандартам и требованиям”⁵. Международная организация по стандартизации как продукт или услугу, которые способны удовлетворить явные или подразумеваемые потребности⁶. Важно отметить, что устойчивость и ответственность идут параллельно с понятием качества.

Руководители проектов имеют разные мнения относительно того, что представляет собой проект хорошего качества. В целом, цикл Plan-Do-Check-Act (PDCA) имеет основополагающее значение для достижения качества проекта. PDCA был создан американским инженером, статистиком, профессором, автором, лектором, консультантом по вопросам управления и пионером в области качества В.Э. Демингом⁷.

Чуть позже трансформированная группа определила факторы успеха для управления качеством проекта (SFMPQ)⁸. Эти факторы являются результатом большого опыта в области оказания услуг по обучению и набору персонала для отдельных лиц и организаций в целях разработки проектов. Далее эти факторы Янг уточнил следующим образом⁹:

1. Четкий и детальный план: план о том, как руководитель проекта и его команда будут обеспечивать уровень стандартов качества в проекте.

2. Коммуникации между руководителем проекта, членами команды и заинтересованными сторонами - ключевой критерий. Руководители проектов должны обладать навыками коммуникаций и навыками официального и неофициального обсуждения всех ожиданий, инноваций, прогресса и результатов.

3. Управление заинтересованными сторонами - важный аспект в управлении проектами: заинтересованные стороны - это те, кто влияет на проект, и те, на кого влияет проект. Нужно определить заинтересованные

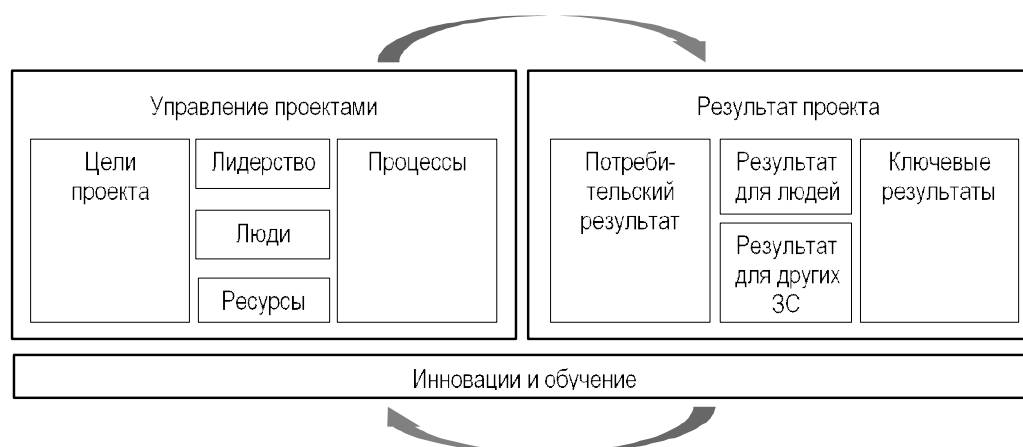


Рис. 1. Модель совершенства проекта

стороны, определить их ожидания и разработать стратегию по работе с ними.

4. Четкие показатели проекта: чтобы измерить прогресс проекта качественно и количественно, необходимо определить процессы и показатели, с помощью которых можно измерить успех проекта.

5. Регулярный мониторинг: успешные менеджеры проектов регулярно проводят тщательный анализ прогресса проекта в соответствии с графиком, бюджетом и элементами качества проекта.

6. Запланировать пути реагирования на риски: следует добавить несколько путей решения предполагаемых проблем и рисков, в рамках ресурсов, которые выделены на реализацию проекта.

Совершенство в проектах и их влияние могут быть достигнуты после выполнения SFMPQ или 7 критериев великих проектов, например, организация использует проекты для достижения целей либо сама организация рассматривается как крупный проект. Международная Ассоциация управления проектами IPMA определила модель превосходства проекта на основе связи качества управления проектами и его результатов¹⁰ (рис. 1).

Исследование Вестервельда дало описание адаптированной модели совершенства проекта на основе EFQM. В данной модели показаны взаимосвязи между критериями успеха проекта и критическими факторами успешности¹¹ (рис. 2).

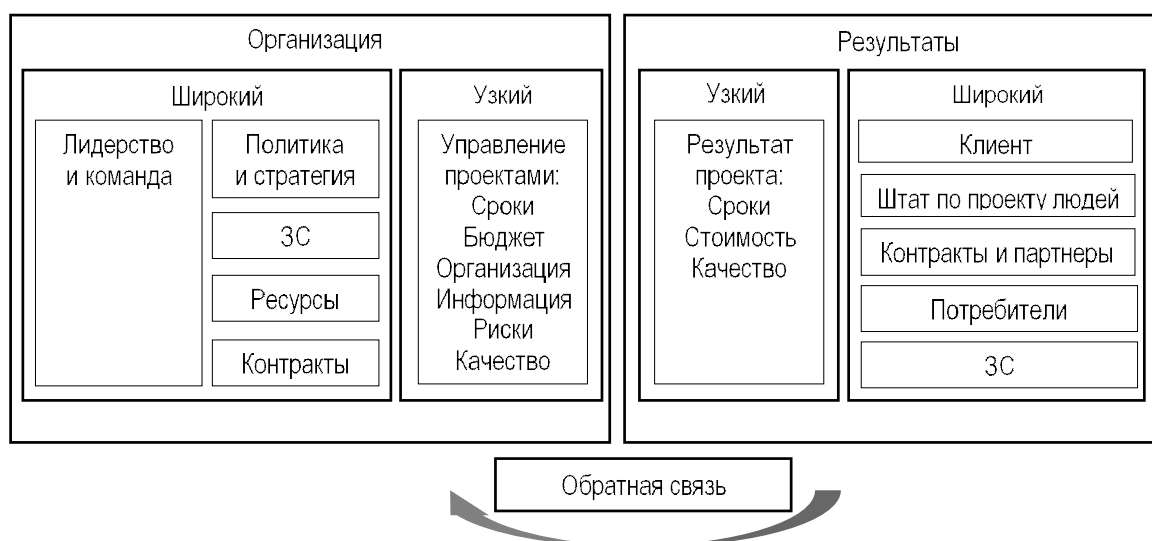


Рис. 2. Модель совершенства проекта Вестервельда

Методы

Основная цель заключается в создании основы для достижения единого подхода в осуществлении совершенных и великих проектов. Данная цель достигается путем сопоставления и увязки нескольких моделей по созданию совершенных проектов и определения обобщающих критериев.

В начале исследования нужно было понять трактовки успеха проекта и качества в контексте управления проектами. За основу взяты критерии выбора влиятельных проектов PMI, критерии по Двиру и Шенхару, а также модель совершенства проекта Вестервельда.

Факторный анализ между характеристиками великих проектов по исследованиям Двира и Шенхара, а также критериями SFMPQ, создающими совершенные проекты, выявил связующие процессы проектного управления.

Результаты

Для создания основы для достижения совершенства в проектах необходимо найти связи между данными критериями. Соединение и взаимосвязи можно найти в первой части исследования (табл. 1).

В качестве основного вывода можно отметить, что анализируемые структуры имеют общие особенности и дополняют друг друга. Результат анализа показывает 6 аспектов, которые приводят к достижению совершенства в различных типах проектов глобального масштаба:

1. План, определяющий, как менеджер проекта и команда будут поддерживать надлежащее качество проекта на всем его жизненном цикле.

2. В рамках проекта разработаны стратегии, ориентированные на качество управления. Политика управления разрабатывается в рамках проектной группы и доводится до

Таблица 1

Определение взаимосвязей между характеристиками великих проектов и критериями совершенных проектов

Характеристики великих проектов	Взаимосвязь	Критерии SFMPQ
Проекты начинались с длительного периода подготовки, который был посвящен определению мощного видения и четкой потребности, а также выбору наилучшего варианта выполнения	Для создания хорошего плана необходимы инновации в рабочем процессе и налаженные процессы проектного управления	Ясный и хороший план
Проекты создавали крепкую проектную культуру в организации. Проектами занимались проектные команды, обладающие сильным чувством взаимопонимания и партнерства	Для этого нужны четкая политика управления и высокая проектная культура	Соответствующая коммуникация
Проекты предполагали создание уникального конкурентного преимущества и/или исключительной ценности для заинтересованных сторон	Невозможно управлять заинтересованными сторонами, не зная их и не понимая их интересы. Нужны налаженные процессы проектного управления по управлению заинтересованными сторонами	Управление заинтересованными сторонами
Проектам тщательно выбирали наилучший вариант выполнения	Для оценки прогресса проекта необходимо использовать количественные и качественные методы по управлению качеством	Четкие показатели
Проектами руководили лидеры с высоким уровнем мастерства, у которых была поддержка со стороны руководства организации	Регулярный мониторинг и контроль исполнения проекта. Достигается на основе сбора точной текущей информации по проекту, которую необходимо фиксировать в проектной документации	Регулярный мониторинг
Проекты начинались с длительного периода подготовки, который был посвящен определению мощного видения и четкой потребности, а также выбору наилучшего варианта выполнения	Нужны улучшение на оперативном уровне и предварительное определение рисков и разработка стратегии по реагированию на них	Пути реагирования на риски

Таблица 2

**Процессы управления проектами с перекрестными ссылками
на группы процессов и предметные группы**

Предметные группы	Процессные группы				
	Инициация проекта	Планирование проекта	Исполнение проекта	Управление проектом	Закрытие проекта
Интеграция	Разработка устава проекта	Разработка всех планов проекта	Работы по проекту	Управление работами по проекту Управление изменениями Управление знаниями	Закрытие фазы или проекта Извлечение уроков
Заинтересованные стороны / стейкхолдеры	Идентификация заинтересованных сторон	-	Управление заинтересованными сторонами	-	-
Содержание проекта	-	Определение содержания Создание ИСР Определение операций	-	Управление содержанием	-
Ресурсы проекта	Формирование команды проекта	Оценка ресурсов Организационная структура проекта	Развитие/прогресс команды проекта	Управление ресурсами Управление командой проекта	-
Сроки/расписание проекта	-	Установка последовательности и оценка длительности операций Разработка расписания	-	Управление расписанием проекта	-
Стоимость	-	Оценка стоимости работ Разработка бюджета проекта	-	Управление стоимостью	-
Риски	-	Определение рисков Оценка рисков	Реагирование на риски	Управление рисками	-
Качество	-	Планирование качества	Обеспечение качества	Управление качеством	-
Закупки	-	Планирование закупок проекта	Выбор/отбор поставщиков	Управление закупками	-
Коммуникации	-	Планирование коммуникаций	Распространение информации	Управление коммуникациями	-

* Составлено по СТ РК ISO 21500-2014 "Руководство по управлению проектами".

Примечание - Жирным отмечены процессы, на которых необходима большая фокусировка при создании совершенных проектов. Это не означает игнорирование других процессов проектного управления.

сведения всей проектной группы и других заинтересованных сторон.

3. Определение и управление заинтересованными сторонами и предоставление им соответствующего объема информации.

4. Система управления проектом и оценка его прогресса как в качественном, так и в количественном отношении.

5. Руководители проектов, которые регулярно анализируют ход реализации проекта с целью предварительного определения потенциальных проблем.

6. Техническое обслуживание, постоянное совершенствование процессов и надлежащие действия при возникновении вопросов различной сложности вовремя.

По полученным выше взаимосвязям мы видим, что для того, чтобы проекты обладали характеристиками великих проектов, организациям и проектным группам необходимо обратить внимание на критерии SFMPQ и взаимосвязи между этими характеристиками и критериями.

Большинство взаимосвязей показывают необходимость заранее налаженных процессов проектного управления. Несомненно, полный пакет процессов проектного управления может увеличить эффективность и успешность проектов¹². Также применение технологий управления проектами при разработке проектов помогает увеличить их успешность, так как четко скоординированная и проработанная цель и детализированный план управления проектами повышает вероятность их успеха¹³. Однако при определении проектов с характеристиками “великие” и “влиятельные” требуют особого внимания следующие процессы и понятия управления проектами:

- ◆ процессы планирования и управления содержанием, сроками, качеством;
- ◆ процессы управления коммуникациями;
- ◆ процессы по управлению заинтересованными сторонами;
- ◆ навыки межличностного характера;
- ◆ показатели успешности проекта;
- ◆ план управления конфигурацией проекта;
- ◆ процессы управления рисками (табл. 2).

Согласно некоторым исследованиям, уникальность проекта предполагает, что его руководитель владеет междисциплинарными знаниями и навыками и сможет на основе личностных характеристик вывести проект из любой проблемной ситуации¹⁴

Однако в стороне остались две характеристики, которые не имеют прямой связи с критериями SFMPQ:

- ◆ управление знаниями;
- ◆ использование гибких методологий управления проектами.

В настоящее время процесс управления знаниями можно отнести к основополагающим процессам управления проектами, а использование гибких методологий также считается необходимым при управлении различного рода проектами.

Обсуждение

Любой проект может стать в итоге не только успешным для определенного коли-

чества лиц, но и даже совершенным, принеся пользу своей отрасли и окружению в целом. Как уже упоминалось, существуют рамки, которые могут повысить эту возможность.

Исходя из изложенного выше можно предположить, что совершенство в проектах может быть достигнуто на основе принципов качества управления проектами. Анализ, связавший характеристики великих проектов и критерии SFMPQ для совершенных проектов, дал возможность определить наиболее важные процессы и понятия проектного управления, имевшие наибольшую весомость при реализации совершенных проектов. К ним можно отнести: процессы планирования и управления содержанием, сроками, качеством; процессы управления коммуникациями; процессы по управлению заинтересованными сторонами; навыки межличностного характера; показатели успешности проекта; план управления конфигурацией проекта; процессы управления рисками; управление знаниями проекта. Также большинство проектов, исследованных PMI, имели особенность - применение гибких методологий при реализации проектов. Данные выводы основаны на сопоставлении результатов анализов нескольких международных организаций и исследователей. Перечисленные процессы и понятия требуют большей фокусировки со стороны руководителя проекта и команды, но ни в коем случае не диктуют игнорировать другие процессы проектного управления.

Рекомендации для проектных групп заключаются не только в том, как завершить проект успешно, но и в том, чтобы постараться довести его до совершенства и повысить его влияние на окружение.

Одним из результатов данного исследования является его вклад в продолжающуюся дискуссию по вопросу о правильном подходе к управлению проектами. Традиционно управление проектами воспринималось как операционное предприятие, в рамках которого большинство проектов могли бы управляться таким образом, чтобы деятельность по проекту была сосредоточена только на создании хорошего плана и его реализации. К основным задачам проекта также относилось обеспечение достижения целей, касающихся сроков, бюджета и потребностей, а сам успех оценивался достигнутым уровнем данных показателей.

Так как проекты выступают основной движущей силой, драйверами роста и внедрения изменений, к ним нужен более стратегический и адаптивный подход, с учетом множества критериев.

Заключение

Таким образом, во всех исследованиях великих и совершенных проектов использовался стратегический подход к управлению, с учетом важности проектов для исполняющей организации и отрасли. Настоящее исследование дало представление об обобщающих характеристиках и критериях совершенных проектов, и оно может иметь продолжение в виде практического анализа на примере конкретных проектов или отраслей.

¹ *Young R.R.* Twelve requirements basics for project success // *CrossTalk*. 2006. Vol. 19, No. 12. P. 4-8.

² Project Management Institute. Most Influential Projects // *PMnetwork*. 2019. Vol. 33, No. 10. P. 3.

³ *Dvir D., Shenhar A.J.* What great projects have in common // *MIT Sloan Management Review*. 2011. Vol. 52, No. 3. P. 19-21.

⁴ Там же.

⁵ Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 6th ed. Project Management Institute, Inc., 2017.

⁶ International Standard Organization. ISO 9001 Quality management systems - Requirements. Int. Stand., 2008.

⁷ *Nair A., Prajogo D.* Internalisation of ISO 9000 standards: The antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications // *International Journal of Production Research*. 2009. Vol. 47, No. 16. P. 4545-4568.

⁸ *Vartiak L.* Achieving Excellence in Projects // *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 26, No. 15. P. 292-299.

⁹ A contemporary vision of project success criteria / *M.S. Castro, B. Bahli, J.R. Farias Filho, A. Barcaui* // *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. 2019. Vol. 16, No. 1. P. 66-77.

¹⁰ IPMA. Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes. 2016.

¹¹ *Westerveld E.* The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors // *International Journal of Project Management*. 2003.

¹² Standish Group. CHAOS Report 2015. Standish Gr. Int. Inc., 2015. P. 13.

¹³ *Берестовская В.М., Тюренков Д.Ю.* Особенности управления проектами в современных условиях // *Гуманитарные научные исследования*. 2015. № 3.

¹⁴ *Усова Ю.П., Чинарева О.И.* Проблемы в управлении проектами и способы их решения // *Современные проблемы науки и образования*. 2013. № 6.

Поступила в редакцию 24.04.2020 г.

NECESSARY ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT PROCESSES TO CREATE PERFECT AND INFLUENTIAL PROJECTS

© 2020 A. Akzambekkyzy*

A project is considered successful if it brings benefits to the performing organization and fully meets the interests and requirements of all interested parties. However, the very concept of project success is interpreted in different ways in the literature and does not always fully disclose the benefits of these projects. Uncertainty in understanding the success and failure of the project has led to a large number of theories on achieving “perfection” in projects. Perfect, influential, great projects are defined as projects that have made a significant contribution to the development of their industry and the economy as a whole. The purpose of this study is to create a framework for achieving excellence in projects through project management processes that can be defined by the criteria of perfect projects. The research includes analysis, comparison and selection of project management linking processes defined through the characteristics of great projects and SFMPQ criteria for developing perfect projects. For project teams, recommendations are given on how to not only complete the project by achieving the set goal, but also how to try to bring the project to perfection by focusing on certain project management processes.

Keywords: successful project, success, project, great projects, influential projects, SFMPQ, project management processes, project characteristics.

Highlights:

- ◆ a review of publications on perfect, great and influential projects;
- ◆ relationships between the characteristics and criteria of great and perfect projects are established;
- ◆ the main processes of project management that form perfect projects are defined.

* Akbota Akzambekkyzy, postdoctoral student of Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Republic of Kazakhstan. E-mail: akzambekkyzy@mail.ru.

Received for publication on 24.04.2020