

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.013

## Принципы и элементы проектного управления

**Половова Татьяна Александровна**

Доктор экономических наук, доцент, профессор,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: t.a.polovova@gmail.com

**Кокшаров Андрей Романович**

Аспирант,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: koksharov93@yandex.ru

### Аннотация

Исследование направлено на описание основных принципов и элементов проектного управления, а также на важный аспект, упускаемый существующими методиками проектного управления. На основе анализа существующих методов управления как организацией в целом, так и управления проектами, авторами выявлены особенности важной проблемы, характерной для значительной части реализуемых проектов, вне зависимости от отраслевой специфики организации. Данная работа направлена на поиск поддержки в научных кругах, с целью продолжения разработки проблемы и поиска путей ее решения. А также на интересы руководителей организаций, стейкхолдеров проектов, участвующих в проектной деятельности, проектные организации и прочих профессиональных участников различных сфер бизнеса.

### Для цитирования в научных исследованиях

Половова Т.А., Кокшаров А.Р. Принципы и элементы проектного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 10А. С. 113-120. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.013

### Ключевые слова

Проектный подход, управление проектами, менеджмент организации, принципы менеджмента, маркетинг проектов, бизнес, предпринимательская деятельность, эволюция организации.

## Введение

Любые портфели, программы и проекты организации должны быть инициированы в соответствии с подходом, принятым в организации. Например, «Этап – Контрольная точка».

Наиболее эффективными системами управления проектами в малых и средних организациях являются модели подходы, включающие управление проектами с использованием гибких инструментов управления процессами проекта. В соответствии с их спецификой благодаря внедрению адаптивной методики выбора модели управления проектом. Наиболее эффективными моделями следует считать те, которые помимо инструментов, направленных на достижение изначально поставленной цели, включают инструменты способные отследить уровень интереса к разрабатываемому продукту/услуге среди заинтересованных сторон, в том числе и конечны пользователей разрабатываемого продукта. Соответственно, при разработке системы проектного управления внутри организации, важно чтобы руководящий орган определил среди основных ролей место для менеджера по маркетингу, отвечающего за контроль в области продвижения промежуточных результатов проекта и поддержания необходимого для успешного старта проекта уровня заинтересованности продуктом.

## Основная часть

Приведенный выше пример подхода «Этап – Контрольная точка» - это концепция проектного управления, позволяющая снижать риски на ранних стадиях проекта и повысить эффективность управления проектом. Подход «Этап – Контрольная точка»:

- является единым подходом для реализации всех проектов;
- позволяет вовремя отказаться от «провальных проектов»;
- позволяет вовремя скорректировать ход проектов, рискующих стать «провальными».

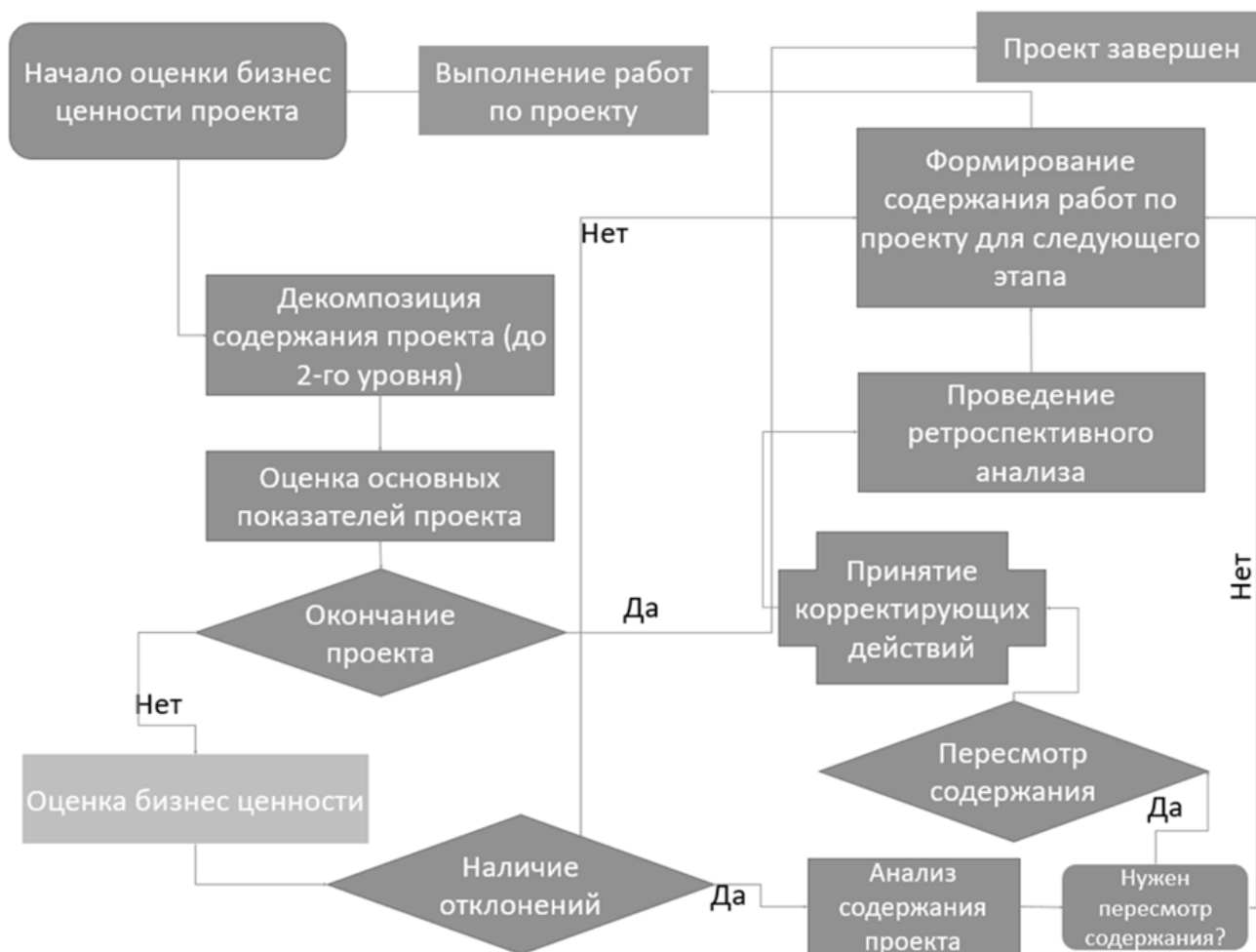
Подход «Этап – Контрольная точка» разбивает процесс реализации проекта на последовательность этапов или итераций, в зависимости от специфики наименования промежуточных точек проекта внутри конкретной организации.

Выход на очередной этап осуществляется через точку принятия решений. Эти точки контролируют весь процесс, служат точками контроля качества и точками вынесения решения о дальнейшей судьбе проекта. Структура всех контрольных точек одинакова и предусматривает наличие комплекта документов к рассмотрению, критериев, по которым происходит оценка проекта, и управленческих решений. Данный подход совместим с большинством проектов в различных отраслях, а также реализуем при использовании гибких методик управления проектами. При построении системы управления проектами, основанной на одной из наиболее популярных систем управления, результатами контроля на таких точках являются отчеты направленные на отслеживание текущего уровня готовности продукта, уровня освоенного объема бюджета проекта, соответствие проекта планируемому сроком, соответствие качества разрабатываемого продукта, поставленным изначально в техническом задании требованиям, а также прочие отчетные документы, направленных на контроль сроков, бюджета и качества проекта.

Значительным упущением во всех существующих проектных методологиях является отсутствие инструментов контроля актуальности идеи проекта и отсутствие инструментов контроля уровня интереса к разрабатываемому продукту.

Внедрение подобных инструментов требует наличие в организации концепции

маркетингового развития организации, а также продуктов компании. Немаловажным фактором, влияющим на возможность внедрения подобных систем, является наличие высококвалифицированного специалиста, способного осуществить проект внедрения такой системы. В целом алгоритм контроля бизнес ценности (рисунок 1), не имеет значительных отличий с точки зрения менеджмента проекта. Но, такие системы требуют разработки методологии оценки, что в свою очередь является основной проблемой, так как такие системы контроля проекта отсутствуют в настоящий момент.



**Рисунок 1 – Алгоритм контроля бизнес-ценности проекта**

Далее, в соответствии с выбранным управленческим подходом, необходимо описать основные положения организационной методики управления проектами, а именно описать набор параметров проекта. Набор параметров может быть представлен в виде таблицы. На основании описанного набора параметров проекта, следует обратить внимание на место контроля бизнес-ценности проекта в такой системе. Данный этап требует особенного внимания, так как выявления достоверного уровня бизнес-ценности, контролем и оценкой этого параметра должен заниматься специалист по маркетингу, не находящийся в прямом подчинении у менеджера проекта. На примере предложенного подхода «Этап – Контрольная точка», предлагается следующий примерный состав параметров (таблица 1):

**Таблица 1 - Набор фиксированных и вариативных параметров проекта**

<b>Фиксированные параметры</b>	<b>Вариативные параметры</b>
Подход «Этап – Контрольная точка» Последовательность и цели этапов процесса проектного управления Наличие Спонсора и проектного менеджера Наличие менеджера по маркетингу Набор обязательных документов: Реестр рисков Бизнес-кейс Финансовая модель Бюджет проекта Проектный план Устав проекта Оценка интереса к продукту Оценка инновационности продукта Документация на продукт проекта Итоговый отчет Реестр изменений И т.д.	Методика реализации проекта и использование внешних стандартов реализации проектов Инструменты проектного управления Требования к уровню контроля и отчетности Роль проектного офиса (управляющего лица) в управлении проектом Органы принятия решения по проекту Роли, вовлеченные в проект (за исключением обязательных ролей)

Составлено автором

Для всех проектов внутри организации должен существовать набор фиксированных и вариативных параметров проекта.

Одним из важнейших понятий в проектном управлении и важной составляющей организационной системы управления проектами является момент, когда проект считается инициированным.

Например: «Проект возникает в момент подписания Приказа о начале проекта и выделении проектной команды Спонсором проекта». Созданию проекта, как правило, предшествует создание и общая оценка идеи.

Каждый проект должен иметь Спонсора, который в полной мере несет ответственность за реализацию бизнес-выгод от выполнения проекта. Проект не может быть реализован в случае отсутствия Спонсора. В свою очередь Спонсор проекта принимает решение о привлечении к реализации проекта проектного менеджера. В малых организациях, спонсором как правило выступает главное управленческое лицо.

Сотрудник, привлекаемый в качестве проектного менеджера на проект, должен соответствовать профессиональной модели компетенций. Необходимая квалификация проектного менеджера определяется с учётом специфики каждого проекта на основании категории сложности проекта.

Как было указано выше, при наличии коммерческих ожиданий от проекта, для его реализации, необходима роль менеджера по маркетингу. В обязанности которого входит оценка уровня интереса к проекту и построения стратегии продвижения продукта на всех этапах, от старта работ по проекту, до продвижения уже готового продукта на рынке.

Проект считается утвержденным только после утверждения финансовой модели проекта и концепции системы маркетингового продвижения.

В случае если оценка сроков и стоимости проекта представляется достаточно сложной задачей и требует отдельных затрат, допускается дополнительное финансирование этапа. Оценка по решению Спонсора, если требуемые затраты не превышают разумных пределов и не

сказываются на самом проекте.

Далее, следует описать этапность типовых проектов, например, подход «Этап – Контрольная точка» разбивает весь процесс реализации проекта на 5 этапов. Все проекты, вне зависимости от их специфики, проходят все 5 этапов проектного управления:

- Инициация и Оценка: проработки идеи и оценка целесообразности ее реализации в виде проекта; создание проекта.
- Утверждение: выбор проектного решения; утверждение проекта.
- Планирование: детальное планирование и проектирование продукта проекта или детальное планирование ближайших событий с качественной проработкой всех основных вех проекта.
- Выполнение: создание продукта проекта в соответствии с объемом, стоимостью, графиком и маркетинговой стратегией реализации проекта.
- Закрытие: завершение проекта; оценка достижения целей и реализации бизнес-выгод от проекта.

Каждый из пяти этапов проектного управления может быть разбит на подэтапы в зависимости от специфики проекта.

Все документы, создаваемые в рамках этапов, разрабатываются согласно с утвержденными в организации шаблонами и в соответствии с принятыми в организации инструментами проектного подхода. При наличии недостатков к какому-либо процессу или шаблону, любой из членов проектной команды должен иметь возможность подать обоснованное прошение об устранении найденного им недостатка.

Процесс проектного управления предполагает последовательную "эволюцию" проектной документации, ее уточнение по мере приближения к этапу Выполнение, а именно уточнение объема, сроков, стоимости и процессов продвижения проекта и разрабатываемого результата.

Обязательным для каждого проекта является создание набора проектной документации согласно таблице обязательных документов, принятых в организации и утвержденных для каждого проекта отдельно (таблица 2).

**Таблица 2 - Обязательные документы проектного управления**

Документ	Этап, на котором создается документ	Роль, ответственная за разработку и поддержку документа	Наличие и дата изменения шаблона
Приказ о начале проекта и создании проектной команды	Инициация и Оценка	Управляющий комитет	
Бизнес-требования к продукту проекта	Инициация и Оценка	ПМ, Менеджер по маркетингу проекта	
Бизнес-кейс	Инициация и Оценка	ПМ	
Бюджет проекта	Утверждение	ПМ, Финансовый менеджер	
Финансовая модель	Утверждение	ПМ, Финансовый менеджер	
Модель оценки интереса к продукту	На всех этапах	Менеджер по маркетингу проекта	
Модель оценки инновационности продукта	Утверждение	ПМ	
Проектный план	Утверждение	ПМ	

Документ	Этап, на котором создается документ	Роль, ответственная за разработку и поддержку документа	Наличие и дата изменения шаблона
Устав проекта	Утверждение	ПМ	
Техническая документация на продукт проекта	Планирование	ПМ	
Отчет о завершении проекта	Закрытие	ПМ	

Составлено автором

Для реализации проекта может быть привлечен подрядчик. Привлечение подрядчика к реализации проекта как правило может быть осуществлено только после утверждения финансовой модели проекта, открытия финансирования проекта и ознакомления подрядчика с планом продвижения проекта.

Проект считается завершенным только после утверждения Отчета о завершении проекта и подписания приказа о закрытии проекта и расформировании проектной команды Спонсором проекта. Приказ санкционирует закрытие финансирования на проект и расформирование проектной команды.

### Заключение

В заключении следует отметить, что неоднократно упоминаемая система оценки и контроля уровня бизнес-ценности проекта и интереса к продукту, в настоящий момент отсутствует как на рынке консалтинговых услуг, так и среди профильных научных работ. Авторы исследования считают важным, привлечь внимание к данной проблеме и заняться разработкой системы, удовлетворяющей данную потребность. Разработка методики оценки приведённых выше критериев проекта способна качественно улучшить проектную деятельность, дополнить систему контроля проекта важными показателями, являющимися критичными для практически любого коммерческого или общественно значимого проекта.

### Библиография

1. ГОСТ Р 54 869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». – М.: Стандартинформ 2011.
2. ГОСТ Р 54 870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». – М.: Стандартинформ 2011.
3. Гусев Ю. В., Половова Т. А., Ключевые аспекты результативности стратегического управления проектами экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. - № 10. – С. 374-385
4. Кокшаров А.Р. Анализ состояния проектного управления в реалиях российского бизнеса // Российское предпринимательство. — 2019. — Том 20. — № 1. — doi: 10.18334/rp.20.1.39717
5. Половова Т.А., Гусев Ю.В., Инструменты обеспечения деловой активности и результативности персонала в условиях реализации стратегии изменений организации // Инновации и инвестиции. – 2016. – №12. – с. 111-115. – 0,62 п. л.
6. Погудаева М.Ю., Гладилина И.П., Половова Т.А., Сульдина Г.А., Панкова Л.Н., Сергеева С.А., Брюханов Д.Ю. Институциональная экономика. – Чехов: Центр образовательного и научного консалтинга, 2017. – 172с., ISBN: 978-5-905963-71-1
7. Корячко В. П., Таганов А. И. Процессы и задачи управления проектами информационных систем: Учебное пособие // - М.: Гор. линия-Телеком, 2014. - 376 с.: 60x88 1/16. - (Специальность) (Обложка) ISBN 978-5-9912-0360-9, 500 экз.
8. Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами. — Компания АйТи; ДМК-Пресс, 2008. — 736 с. — ISBN 5-98453-013-9, 0-471-20822-1.
9. Половова Т. А., Пути повышения «проективизации» современного бизнеса // Государство, власть, управление и право: история и современность: материалы 9-й Всероссийской научно-практической конференции

- «Государство, власть, управление и право» / Государственный университет управления. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – с.362-363
10. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / коллектив авторов; под ред. Проф. М.Л. Разу. – 4-е изд., стер – М.: КРОНУС, 2016. – 756 с. ISBN 978-5-406-05033-0
  11. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). -- Шестое издание, 2018. – 762с., ISBN: 978-1-62825-193-7
  12. Нугайбеков Р.А., Максин Д.Г., Ляшук А.В. Корпоративная система управления проектами: От методологии к практике // М.: Альпина Паблицер, 2015 – 236с. ISBN 978-5-9614-5051-4
  13. Стеллман Э., Грин Д. Постигаая Agile. Ценности, принципы, методологии. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
  14. Соолягтэ А. Изменение парадигмы: Управление проектами 4.0. ООО «BPM Консалтинг Групп». [Электронный ресурс]. URL: [http://bpm-cg.ru/?page\\_id=5842](http://bpm-cg.ru/?page_id=5842).
  15. Локтионов Д.А., Масловский В.П. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 6. – С. 839-854. doi: 10.18334/ce.12.6.39179
  16. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010 – 256 с. ISBN 5-904574-03-1

## Principles and elements of project management

**Tat'yana A. Polovova**

Doctor of Economics,  
Associate Professor, Professor,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: t.a.polovova@gmail.com

**Andrei R. Koksharov**

Postgraduate,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: koksharov93@yandex.ru

### Abstract

The study aims at describing the basic principles and elements of project management, as well as an important aspect missed by existing methods of project management. Based on the analysis of existing management methods of both the organization as a whole and project management, the authors revealed the features of an important problem that is specific for a significant part of ongoing projects, regardless of the industry specifics of the organization. This work is aimed at finding support in the scientific community, in order to continue developing the problem and finding ways to solve it. And also for the interests of heads of organizations, stakeholders of projects involved in project activities, design organizations and other professional participants in various fields of business.

**For citation**

Polovova T.A., Koksharov A.R. (2019) Printsipy i elementy proyektного upravleniya [Principles and elements of project management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (10A), pp. 113-120. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.013

**Keywords**

Project approach, project management, organization management, management principles, project marketing, business, entrepreneurial activity, organization evolution.

**References**

1. GOST R 54 869-2011 "Project management. Project Management Requirements. " - M.: Standartinform 2011.
2. GOST R 54 870-2011 "Project management. Project Portfolio Management Requirements. " - M.: Standartinform 2011.
3. Gusev Yu. V., Polovova T. A., (2018) Key aspects of the effectiveness of strategic project management of the economy // Economics: yesterday, today, tomorrow. No. 10. pp. 374-385
4. Koksharov A.R. (2019) Analysis of the status of project management in the realities of Russian business // Russian Entrepreneurship. Volume 20. - No. 1. - doi: 10.18334 / rp.20.1.39717
5. Polovova TA, Gusev Yu.V., (2016) Tools for ensuring business activity and personnel performance in the context of implementing the organization's change strategy // Innovations and Investments. No. 12. pp. 111-115.
6. Pogudaeva M.Yu., Gladilina I.P., Polova T.A., Suldina G.A., Pankova L.N., Sergeeva S.A., Bryukhanov D.Yu. (2017) Institutional economy. - Chekhov: Center for Educational and Scientific Consulting, 172 p., ISBN: 978-5-905963-71-1
7. Koryachko V. P., Taganov A. I. (2014) Processes and tasks of project management of information systems: Textbook M.: Gor. Line-Telecom, 376 p.: 60x88 1/16. - (Specialty) (Cover) ISBN 978-5-9912-0360-9, 500 copies.
8. Milosevic D.Z. (2008) A set of tools for project management. - IT Co.; DMK-Press, 736 p. - ISBN 5-98453-013-9, 0-471-20822-1.
9. Polovova T. A., (2018) Ways of increasing the "projectivization" of modern business State, power, management and law: history and modernity: materials of the 9th All-Russian Scientific and Practical Conference "State, power, management and law" State University management. - M.: GUU Publishing House, p. 362-363
10. Razu M.L. (2016) Project management. Basics of project management: a textbook / team of authors; under the editorship of Prof. M.L. Really. - 4th ed., Erased - M.: KRONUS, 756 p. ISBN 978-5-406-05033-0
11. (2018) Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth edition, 762 pp., ISBN: 978-1-62825-193-7
12. Nugaybekov R.A., Maksin D.G., Lyashuk A.V. (2015) Corporate project management system: From methodology to practice // M.: Alpina Publisher, 236 pp. ISBN 978-5-9614-5051-4
13. Stellman E., Green D. (2017) Comprehending Agile. Values, principles, methodologies. - M.: Mann, Ivanov and Ferber
14. Soolyatte A. Paradigm Shift: Project Management 4.0. BPM Consulting Group LLC. [Electronic resource]. URL: [http://bpm-cg.ru/?page\\_id=5842](http://bpm-cg.ru/?page_id=5842).
15. Loktionov D.A., Maslovsky V.P. (2018) Application criteria for Agile methodology for project management // Creative Economy. Volume 12. - No. 6. pp. 839-854. doi: 10.18334 / ce.12.6.39179
16. (2010) Project management: Fundamentals of professional knowledge, National requirements for the competence of specialists (NCB - SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) M.: Project Design Practice CJSC, 256 p. ISBN 5-904574-03-1