

УДК 005:338.242

**И.В. Зикунова,***д-р экон. наук, доцент, проректор по научной работе**Хабаровского государственного университета экономики и права***Д.Г. Березовский,***аспирант Хабаровского государственного университета экономики и права*

### ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В РАМКАХ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

*Статья направлена на позиционирование теории проектного управления в рамках теории менеджмента, рассмотрены методологические принципы проектного подхода к менеджменту, в том числе приоритет оригинального результата, контекстуализм, оперативность, адаптивность, компромисс, гуманизм, альтернативность. Применительно к каждому методологическому принципу перечислены основные инструменты, применяемые в проектной практике.*

**Ключевые слова:** *проект, проектный менеджмент, проектный подход, принципы проектного управления, инструменты проектного управления.*

*This article is focused on the presentation of the project-based approach within the framework of management theory. Methodological principles of the project-based approach to management, including the priority of the original result, contextualism, efficiency, adaptability, compromise, humanism, alternativeness are described in the article. The main tools used in project practice are specified for each methodological principle.*

**Keywords:** *project, project management, project-based approach, project management principles, project management tools.*

Обращение к вопросам фундаментальным, чисто теоретическим – процесс не особенно благодарный, за ним всегда стоит проблема доказывания теоретических положений, которая, как правило, малоразрешима в общественных науках. Наряду с этим существует также проблема прикладной ценности, утилитарности ожидаемого результата: теория часто представляется малопригодной для реше-

ния тех или иных задач здесь и сейчас, а потому результаты имеют узкую целевую аудиторию. Третья проблема разработки теоретических положений, с нашей точки зрения, состоит в том, что любое позиционирование подхода априори должно происходить в рамках некоей системной совокупности имеющихся разработок. А этого часто нет, потому что, повторимся, общественные науки очень подвижны, не

детерминированы в теоретических разработках, мало кто берет на себя труд предложить логичную и стройную основу для позиционирования тех или иных подходов.

Указанные проблемы в полной мере характерны для теоретических основ менеджмента, рассмотрения отдельных теоретических подходов. Работ, нацеленных на систематизацию методологических основ и теории менеджмента, немного. Одна из удачных попыток решения указанных проблем предпринята в [3], где мы можем увидеть спектр теоретических подходов к менеджменту, их ведущие концептуальные положения, которыми предопределена их дальнейшая практическая сфера применения и ценность. Отметим, что среди признанных подходов к менеджменту фундаментальное место занимают системный, процессный, ситуационный и функциональный подходы, которые являются корневыми истоками теории менеджмента. Наряду с ними получили развитие нормативный, балансовый, административный, комплексный, интеграционный подходы, в большей мере обеспечивающие решение прикладных задач управления. В указанной работе не проработан проектный подход, это и понятно: предмет нашего рассмотрения в тот период не получил такого широкого признания в теории, хотя на практике имеет богатую историю своего применения.

В понимании теории, в попытках сформировать её основы, в том, что в за-

падной науке более точно характеризует термин «fundamentals», важно поименовать ключевые признаки идентификации подходов. На наш взгляд, вся совокупность подходов к менеджменту в зависимости от уровня значимости для управления и масштаба применения может быть расклассифицирована на две подгруппы – фундаментальные подходы и прикладные подходы.

Сфера применения первых не ограничена какими-либо ситуациями, применяемыми методами, они всеобщие постольку, поскольку без них невозможно существование управления вообще. К этому классу подходов мы отнесём системный, процессный, функциональный и ситуационный подходы. Нет особой необходимости доказывания этой истины, для специалистов по управлению вполне понятно, что менеджмент невозможен без процесса сочетания функций в движении к системной цели, которое происходит в условиях ситуационно переменчивой внешней и внутренней среды.

В то же самое время нормативный, балансовый, интеграционный, комплексный подходы применяются или не применяются совсем в зависимости от специфики управленческого субъекта и объекта, ситуационной специфики процесса управления. По существу, инструменты этих подходов служат целям эффективной разработки и реализации управленческого решения в условиях конкретной ситуации, этим подходам в качестве ме-

тодологического принципа свойственен контекстуализм.

В основе идентификации подходов также заложена приоритетность того или иного элемента управления. Эти элементы широко известны – цель, задачи, функции, структура и уровни управления, принципы управления, методы управления, обеспечение – ресурсное, информационное, кадровое. Каждый из указанных нами подходов можно детерминировать в зависимости от содержательной специфики каждого приведённого нами элемента. Вполне очевидно, что подходы характеризуются преобладающей значимостью отдельных элементов, их специфика выражается более всего в элементе «принципы».

Вернемся к нашей задаче – позиционированию проектного подхода в теории менеджмента. Почему это стало таким актуальным направлением в менеджерской практике – управлять на принципах проектного менеджмента? Убедительное обоснование актуальности управления проектами приведено в [1]. Отмечены ускорение темпа изменений и необходимость оперативной разработки и вывода на рынок новых продуктов, клиентоориентированный характер современного корпоративного менеджмента, важность учёта индивидуальных характеристик потребления. Управление проектами стало ведущим подходом в большой и актуальной сфере – информационно-компьютерных технологиях. Это связано

с высоким уровнем новизны и инновационности продуктов этого сектора, а также с необходимостью настройки информационно-программного обеспечения под специфику процессов каждого клиента и заказчика. Управление проектами, в основе которого оригинальность целевого результата и специфика каждой управленческой ситуации, стало актуальным также в контексте идеи устойчивого развития: только тогда, когда учтена вся совокупность интересов и найдено их результативное компромиссное сочетание для корпораций, человека и природы, результат управления можно считать качественным, а потому проектное управление актуально в русле идей «ЗР». Проекты стали этапами реализации корпоративных стратегий, по сути, средством достижения масштабных долгосрочных целей. Это верно не только на уровне корпоративного управления. В настоящее время в системе государственного управления России в качестве ведущего механизма достижения целей государственной политики принят механизм реализации целевых программ, в свою очередь, программы представляют собой совокупность проектов, последовательная и скоординированная реализация которых обеспечивает достижение целей программ и государственной политики в целом.

Проектный подход к управлению состоит в применении принципов управления по отношению к объекту управления

как к проекту [2]. Иными словами, в условиях применения проектного подхода происходит трансформация элементов управления так, чтобы наилучшим образом была достигнута цель менеджмента – реализация / создание того или иного проекта. В совокупности подходов к менеджменту проектное управление занимает место прикладного, пусть и весьма актуального подхода. Действительно, управление проектами нередко противопоставляется операционному менеджменту с той целью, чтобы показать, как новизна и оригинальность проектного результата, предопределяя особые методы и механизмы управления, являются, по сути, антиподами для постоянно повторяющихся операций, из которых и состоит обычная основная хозяйственная деятельность.

В качестве методологических принципов проектного подхода, как показывает практика его применения, отметим следующие: приоритет оригинального результата, контекстуализм, оперативность, адаптивность, компромисс, гуманизм, альтернативность. Рассмотрим далее их сущность и инструменты, обеспечивающие выполнение принципов.

**Приоритет оригинального результата.** Сущность этого принципа в том, что оригинальность проектного результата является основой проекта, её обеспечению подчинены все управленческие решения в процессе реализации проекта. В этом содержательное отличие проектного

управления от иного другого типа управленческого воздействия, продукт проекта создаётся впервые. Новизна его может быть собственно в продукте и его назначении, в специфике внешней среды, в рамках которой этот продукт в дальнейшем будет использован. Это фундаментальное положение проектного подхода, положение аксиоматического характера, из этого принципа логически следуют иные принципы проектного управления. Оригинальностью продукта проекта обусловлены высокая цена проектного риска и одновременно преимущества неценовой конкурентоспособности обладателя продукта проекта на этапе его использования / эксплуатации. Инструментами достижения высокого уровня оригинальности проектного результата служат приёмы творческого креативного мышления, техники поиска возможностей, методы проектирования продуктов и услуг, а также технологий их получения.

**Контекстуализм.** Этот принцип непосредственно связан с вышеуказанным, сущность его состоит в том, что в процессе проектного менеджмента вся совокупность управленческих решений разрабатывается впервые, ограничены возможности применения организационного опыта, шаблонных решений. Факторами, обуславливающими применение этого принципа, служат подвижность внешней и внутренней среды проекта. Основными инструментами реализации принципа

контекстуализма выступают инструменты мониторинга и анализа внешней среды, прогнозирования и моделирования тенденций внешней среды и внутренних бизнес-процессов проекта.

**Оперативность.** Принцип оперативности в проектном менеджменте заключается в скорости реагирования на перемены во внешней и внутренней среде и является условием снижения затрат проекта, позволяет снизить проектные риски, сэкономить бюджет проекта. Одновременно оперативные решения способны повысить проектные преимущества за счёт выигрыша во времени и оперативно внедрения современных методов и приёмов управления. Оперативность в проектном управлении достигается с применением таких инструментов, как проектные коммуникации, моделирование проектных операций, приёмы сценарного проектного анализа, средства дистанционного взаимодействия участников проекта.

**Адаптивность.** Как принцип проектного управления адаптивность означает приспособление проектного менеджмента к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды, к движению интересов участников проекта. Команда проекта и её руководитель должны постоянно оценивать состояние внешней и внутренней среды, взаимодействовать с участниками проекта в целях достижения согласованности интересов и максимизации комплексного проектного результата.

Состав инструментов, обеспечивающих проектную адаптивность, аналогичен инструментам оперативности – проектные коммуникации, моделирование проектных операций, инструменты сценарного проектного анализа, средства дистанционного взаимодействия участников проекта.

**Компромисс.** Это методологический принцип проектного менеджмента, заключающийся в достижении оптимального сочетания трёх критериев проектного результата – времени, качества и стоимости проекта, а также в обеспечении согласованности интересов стейкхолдеров проекта. Для оптимального сочетания названных элементов и сторон в проектном управлении применяется инструментарий проектного планирования, сценарного проектного анализа, необходимы инструменты управления проектными коммуникациями с заинтересованными сторонами.

**Альтернативность.** Смысл проектной альтернативности в том, чтобы проектная команда и проектный менеджмент на каждом этапе проектного цикла располагали несколькими вариантами реализации проектного этапа, сформированными в предположении нескольких вариантов развития событий. Основными инструментами обеспечения альтернативности в проектном управлении служат методы анализа проектного риска, имитационное моделирование, приёмы коллективного

принятия решений, планирование проекта в программной среде.

**Гуманизм.** Это принцип управления проектами, суть которого в высокой зависимости проектного результата от человеческого фактора. Для проектного управления значимы институты, связанные с человеческой индивидуальностью, – команда проекта и её руководитель. Роль руководителя проекта состоит в том, чтобы принять на себя всю ответственность за проектный результат, обладать человеческими качествами, способствующими подбору комплементарной проектной команды, широкой эрудицией и профессионализмом, обеспечивающими эффективное управление в условиях предметной сферы проекта. Управленческий стиль руководителя проекта должен быть безусловно гибким, легко трансформирующимся в условиях перемен проектной среды. Проектная команда как важнейший субъект управления проектной реализацией должна быть одновременно зрелым и динамичным организационным образованием. Условием формирования такой совокупности субъектов управления (менеджер проекта и его проектная команда) является особая организационная культура компании, в рамках которой используется проектное управление. По сути, инструменты организационной культуры компании выступают инструментами соблюдения принципа гуманизма. К ним относятся деловые коммуникации,

формы внепроизводственного взаимодействия, инструменты мотивации коллектива, инструменты внутренней корпоративной социальной ответственности.

Сложившееся как раздел в теории менеджмента в 60-е гг. прошлого века проектное управление мы можем позиционировать как прикладной управленческий подход. Фундаментальным методологическим принципом данного подхода выступает приоритетность оригинального проектного результата. В качестве ведущих методологических принципов применяются контекстуализм, адаптивность, альтернативность, оперативность, адаптивность, гуманизм. Методологические принципы служат основой для развития инструментария проектного управления, при этом выбор инструментов проектного менеджмента зависит от этапа в жизненном цикле проекта и состояния внешней и внутренней среды проектной реализации.

#### **Список использованных источников**

- 1 Клиффорд Ф. Управление проектами : практич. руководство / Ф. Клиффорд, Э. Ларсон. М. : Дело и сервис, 2003. 528 с.
- 2 Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide). – 3-е изд. Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004. – Guide to the Project Management Body of Knowledge, A (PMBOK Guide), Third Edition, Publisher : Project Management Institute, 2008. 380 с.

3 Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента / Р. А. Фатхутдинов. М. : Интел-синтез, 1996. 368 с.